



心理契约对组织公民行为的影响过程:

探讨主管与部属认知的调节作用

申燕

工商管理哲学博士

泰国博仁大学中国-东盟国际学院

2017



**THE PROCESS OF THE IMPACT OF PSYCHOLOGICAL CONTRACT
ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR: THE
MODERATING EFFECTS OF SUPERVISORS'
AND SUBORDINATES' COGNITION**

**By
YAN SHEN**

**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

2017



Form of Declaration of Independent Academic Work

I (Mr. / Ms. / Miss) YAN Surname SHEN
Student ID no. 558190010009 Program Ph.D Major Business Administration
Undertake that this Dissertation/Thesis Term Paper / Thematic Paper / Independent Study

Titled: The Process of the Impact of Psychological Contract on Organizational Citizenship Behavior: The Moderating Effects of Supervisors' and Subordinates' Cognition

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 I also undertake that any quotation or paraphrase from the published or unpublished work of another person has been duly acknowledged and referenced in this research work.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: YAN SHEN
Name(Please print):→ (YAN SHEN)
Date: 29/AUG/2018



Certificate of Acknowledgement of the Dissertation


China-ASEAN International College, Dhurakij Pundit University

Doctor of Philosophy Program in Business Administration

论文题目 心理契约对组织公民行为的影响过程：探讨主管与部属认知的调节作用
Title of Dissertation The Process of the Impact of Psychological Contract on Organizational Citizenship Behavior: The Moderating Effects of Supervisors' and Subordinates' Cognition
Researcher | 研究者 Mrs. Yan Shen
Program | 课程 Doctor of Philosophy (Business Administration)
Principle Supervisor Dr. Ching-Chou Chen
Co-Supervisor
Has been approved by




(Assoc. Prof. Chew-Shen Chen) Chairman of the Committee
评审委员会主席



(Dr. Chompunuch Jittithavorn) Principal Committee Examiner
首席评审委员



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




(Dr. Chiang-Kuo Tu) Committee Examiner
委员会考官



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

Approved by the DPU China-ASEAN International College



(Dr. Kelvin C.K. Lam) Dean of China-ASEAN International College
中国-东盟国际学院院长

Date 31 AUG 2018

论文题目 心理契约对组织公民行为的影响过程：探讨主管与部属认知的调节作用
作者 申燕
主指导教师 陈钦洲博士
联合指导教师 -----
课程 管理哲学博士
学年 2017

摘要

为了揭示不同类型心理契约对组织公民行为的影响过程，本研究基于社会交换理论，探讨主管与部属的认知的调节作用。在中国济南民营服务型中小企业管理人员中收集 437 份领导一部属配对样本，使用结构方程模型和层级回归分析发现：一是交易型心理契约对组织认同有负向作用，而关系型心理契约对组织认同有正向作用。组织认同对 OCB-O 和 OCB-I 都有正向作用。二是离职意向负向调节组织认同与 OCB-I 之间的关系，但不调节组织认同与 OCB-O 的关系。三是心理契约对组织公民行为的影响过程受到认知的影响：1.主管与部属对分配公平的认知不一致，调节作用也存在差异。主管对分配公平的认知对交易型心理契约与组织认同的关系、关系型心理契约与组织认同感的关系的调节作用都不显著。部属对分配公平的认知使交易型心理契约的部属提高组织认同感，而对关系型心理契约员工的组织认同感的影响不显著；2.主管与部属对 LMX 质量的认知也不一致，调节作用也存在差异。主管评价 LMX 质量对组织认同与 OCB-O 的关系、组织认同与 OCB-I 的关系的调节作用都未达到显著水平。部属评价的 LMX 质量加强组织认同与 OCB-O 的正向关系，同时加强组织认同与 OCB-I 的正向关系。建议主管不必恐惧部属的正常离职，要通过关注部属的心理契约类型和组织认同感来激励部属表现更多的 OCB，同时要重视部属对组织公平和 LMX 质量的评价，而不是主管的主观评价。

关键词：社会交换理论；心理契约；组织公民行为；领导-成员交换；组织公平

Title of Dissertation: The Process of the Impact of Psychological Contract on Organizational Citizenship Behavior: The Moderating Effects of Supervisors' and Subordinates' Cognition
Author: Yan Shen
Principle Supervisor: Dr. Ching-Chou Chen
Co-Supervisor: -----
Program: Doctor of Philosophy (Business Administration)
Academic Year: 2017

ABSTRACT

In order to reveal the impact process of different types of psychological contracts on organizational citizenship behaviors, this study was designed to explore the moderating effects of turnover intention, the moderating effects of supervisors' and subordinates' cognition on distributive justice and leader-member exchange (LMX) in the process. Based on social exchange theory, this study took administrative staff of private small and medium-sized service enterprises in China as population. In this study, paired samples design was used to reduce the effect of common method variance (CMV), and 437 valid paired-samples were collected finally. Data analyses were conducted using structural equation modeling (SEM). The results showed that: 1. On organizational identification, transactional psychological contract had a negative effect, while relational psychological contract had a positive effect. And organizational identification indicated a positive influence on both organizational citizenship behavior directed toward organization (OCB-O) and organizational citizenship behavior directed toward individuals (OCB-I). 2. As for the moderating effect, turnover intention showed a negative moderating effect on the positive relationship between organizational identification and OCB-I, but no significant moderating effect on the positive relationship between organizational identification and OCB-O. 3. The process of the impact of psychological contract on OCB was affected by cognition. However, there were some differences between the effects of supervisors' and subordinates' cognition. (1) Distributive justice of supervisors' and subordinates' cognition was not in one same direction and shred different moderating levels. Supervisors' cognition on distributive justice had no significant influence on the relationship between subordinates' transactional psychological contract, relational psychological contract and organizational identification. While subordinates' cognition on distributive justice would make subordinates who were with transactional psychological contract improve the level of organizational identification, but had no significant influence on the relationship of subordinates' organizational identification and relational psychological contract. (2) Supervisors' and subordinates' ratings of LMX quality were not in one same direction and shred different moderating levels. Supervisors' rating of LMX quality had no significant effects on the relationship between organizational identification and OCB-O, nor did on the relationship between organizational identification and OCB-I. While subordinates' rate of LMX quality strengthened both the positive relationship between organizational identification and OCB-O, and the positive relationship between organizational identification and OCB-I.

Keywords: social exchange theory, psychological contract, organizational citizenship behavior, distributive justice, leader-member exchange

致谢

回望攻读博士学位的这段历程，从撒网式阅读文献到确定选题，从构思理论模型到验证假设，当泪水与汗水交织，当无数次破碎后重生，表面呈现的是知识的收获，实则是思维的训练，甚至是人格的成长。

导师陈钦洲博士可谓是我的摆渡者，他以文献筛选、论证方法、数据分析为载体，传授予我严谨的学术态度、缜密的思维逻辑、直面问题的积极心态和独立笃定的行为风格。朱拉隆功大学的陈秋声教授担任我的外审专家和评审委员会主席，他学养渊博，在整个研究过程中启迪我开拓思路。Chompunuch Jittithavorn 博士是我的首席评审委员，引领我学习国际学术规范。陈俊硕博士、杜强国博士作为评审委员会考官在研究方法上指点迷津。林正杰博士、王家福博士及中国—东盟国际学院的老师们给予热忱帮助。泰国博仁大学丰富的学术资源和先进的科研设施是完成论文不可或缺的基石。一路相伴的同学们，深厚的友谊没齿难忘。山东英才学院的领导和同事提供有力的支撑。敬爱的师长、亲密的朋友一直给予我鼓励。至亲至爱的父母和家人，是我坚定前行的源动力，是我最安全最温暖的避风港。

记得第一次登上赴泰国求学的航班的情形，那时憧憬的是戴上博士帽的欣喜。时至今日，手捧沉甸甸的毕业论文，心中充溢的却是满满的感恩。衷心祝愿我的恩人们一生好运，幸福安康！

申燕

目录

摘要	i
ABSTRACT.....	ii
致谢	iii
目录	iv
表目录	vi
图目录	viii
第 1 章.....	1
1.1 研究背景	2
1.2 研究动机	3
1.3 研究问题	4
1.4 研究目的	5
1.5 研究流程	5
1.6 术语缩写汇总	5
第 2 章.....	7
2.1 社会交换理论	7
2.2 相关概念	14
第 3 章.....	46
3.1 研究模型	46
3.2 研究假设	46
3.3 变量的操作性定义与衡量	56
3.4 量表的翻译	63

3.5 数据收集方法	64
3.6 数据分析方法	68
第 4 章	70
4.1 样本基础数据分析	70
4.2 信度分析	74
4.3 项目组合	75
4.4 效度分析	76
4.5 结构方程模型	84
4.6 层级回归分析	86
4.7 研究假设的检验结果	104
4.8 讨论	107
第 5 章	112
5.1 主要发现	112
5.2 理论贡献	113
5.3 实践意义	114
5.4 局限性和研究展望	115
参考文献	117
附录	132
附录 1 主管问卷	133
附录 2. 部属问卷	135
附录 3. 主管问卷（英文版）	138
附录 4. 部属问卷（英文版）	140

表目录

表 1.1 术语缩写列表	6
表 2.1 心理契约各类型的特征比较	17
表 2.2 领导—成员交换关系的品质	40
表 2.3 LMX 的前因变量与结果变量.....	44
表 3.1 交易型心理契约量表	57
表 3.2 关系型心理契约量表	57
表 3.3 组织认同量表	58
表 3.4 分配公平量表（部属用表）	59
表 3.5 分配公平量表（主管用表）	59
表 3.6 指向个人的组织公民行为（OCB-I）量表.....	60
表 3.7 指向组织的组织公民行为（OCB-O）量表.....	61
表 3.8 离职意向量表	61
表 3.9 领导—成员交换量表（主管用表）	62
表 3.10 领导—成员交换量表（部属用表）	63
表 3.11 抽样列表	67
表 4.1 主管样本基本数据分析表	72
表 4.2 部属样本基本数据分析表	73
表 4.3 主管样本分布常态检定	74
表 4.4 部属样本分布常态检定	74

表 4.5 信度分析统计表	75
表 4.6 各题项标准化负荷表	77
表 4.7 因子载荷、组合信度及平均变异萃取量	80
表 4.8 均值、标准差、相关系数和平均变异萃取量的平方根	81
表 4.9 模型比较	83
表 4.10 OJD-S 对 PC-T 与 OI 关系的调节作用回归分析结果	87
表 4.11 OJD-S 对 PC-R 与 OI 关系的调节作用回归分析结果	89
表 4.12 OJD-L 对 PC-T 与 OI 关系的调节作用回归分析结果	91
表 4.13 OJD-L 对 PC-R 与 OI 关系的调节作用回归分析结果	92
表 4.14 TI 对 OI 与 OCB-O 关系的调节作用回归分析结果	94
表 4.15 TI 对 OI 与 OCB-I 关系的调节作用回归分析结果	95
表 4.16 LMX-S 对 OI 与 OCB-O 关系的调节作用回归分析结果	97
表 4.17 LMX-S 对 OI 与 OCB-I 关系的调节作用回归分析结果	100
表 4.18 LMX-L 对 OI 与 OCB-O 关系的调节作用回归分析结果	102
表 4.19 LMX-L 对 OI 与 OCB-I 关系的调节作用回归分析结果	103
表 4.20 研究假设验证摘要表	105

图目录

图 2.1 组织公民行为的前因变量与结果变量	32
图 2.2 OCB-I 和 OCB-O 的变量关系图	33
图 3.1 研究模型	47
图 4.1 假设模型的路径系数	85
图 4.2 PC-T 与 OI 的关系在高低 OJD-S 时的斜率图	88
图 4.3 OI 与 OCB-I 的关系在高低 TI 时的斜率图	96
图 4.4 OI 与 OCB-O 的关系在高低 LMX-S 时的斜率图	99
图 4.5 OI 与 OCB-I 的关系在高低 LMX-S 时的斜率图	101
图 4.6 研究模型的数据结果汇总	106

第 1 章

绪论

随着企业经营环境与组织管理的趋势的转变，组织公民行为的相关议题变得越来越重要。什么因素会促进员工的组织公民行为？不同学者曾提出不同的因素。本章包括六部分，第一部分研究背景，第二部分研究动机，第三部分研究问题，第四部分研究目的，第五部分研究流程，第六部分专业术语缩写汇总。

1.1 研究背景

在组织分工中，企业行政管理岗位的职责难以描述周全，有些额外的工作需要员工承担。员工表现出较好的工作绩效和组织公民行为（Organizational Citizenship Behavior, OCB）是企业管理的重要目标之一。关于产生 OCB 的影响因素，近期文献着重于心理契约（Psychological Contract）、组织公平（Organizational Justice）、离职意向（Turnover Intention）、组织认同（Organizational Identification）、领导—成员交换（Leadership-Member Exchange, LMX）。心理契约为理解雇佣关系和员工与组织之间的相互责任提供一个视角，比劳动契约更能体现对社会交换关系的心理承诺。心理契约中所强调的社会交换、互惠等概念正是产生 OCB 的必要的心理基础，这说明可以在心理契约的框架下研究 OCB 的产生和维持。但是，关于心理契约对组织公民行为的影响的研究，其结论并不一致，原因可能是心理契约与组织公民行为未必是直接的因果关系，或许还有其他变量在起作用。心理契约是个人对雇佣交

换关系中的相互义务的看法和期望 (Rousseau, 1990)。员工刚开始进入组织时就对组织有所期待, 形成初始的心理契约, 即员工对于组织应当怎样对待自己已经有了假定。心理契约有交易型和关系型两种, 每种心理契约对员工发挥着不同的作用 (Millward & Hopkins, 1998)。员工进入组织后为什么做或为什么不做组织公民行为与组织认同感有关。要使员工表现较多的组织公民行为, 就需要员工认同所在组织。那么, 什么样的组织更能够得到员工的认同?

员工较高的组织认同来自于很多方面, 包括企业品牌、企业知名度、企业文化、心理契约、组织公平等。其中, 心理契约、组织公平是心理变量。员工进入组织时心理契约类型已基本形成, 然而, 组织公平感却难以预设。因此, 本研究预期在心理契约对组织认同的作用过程中, 组织公平感具有调节作用。

在认同组织的员工中, 有的只肯做角色内行为, 有的还愿意做出角色外利他行为, 这可能是因为有其他的心理变量 (如 LMX、离职意向) 在起作用。而对于 LMX, 上下级的感知也存在差异 (Matta *et al.*, 2015)。一方认为与对方关系好, 对方未必也这样认为。因此, 本研究预期, 在组织认同对组织公民行为的作用过程中领导—成员交换、离职意向发挥着调节作用。

心理契约、领导—成员交换、组织认同、组织公平、组织公民行为这些变量反映着员工与组织的关系, 有着共同的理论基础——社会交换理论 (Social Exchange Theory)。该理论认为人与人之间的交往是一个价值交换的过程, 在交换过程中, 主体双方互为施方和受方 (Tavares *et al.*, 2016), 都有付出也都有收获。例如, 组织为员工提供劳动报酬、发展机会, 员工则以对组织的认同、角色内劳动以及角色外劳动作为力所能及的回报。

1.2 研究动机

近二十年来，关于心理契约对组织公民行为影响作用的研究越来越多，概括起来，这些研究表现出以下情况：

第一，很多研究表明心理契约与 OCB 有重要关联 (Nguyen *et al.*, 2016; Scholarios *et al.*, 2008)，但大部分研究关注心理契约的履行或违反与 OCB 的关系 (Nguyen *et al.*, 2016; Yeh, 2011)，至于心理契约各类型与 OCB 的关系的研究较少 (Mai *et al.*, 2016)。由于不同类型的心理契约提供了不同的社会交换的心理基础，所以有必要研究不同类型心理契约对 OCB 的影响。

第二，多数学者把 OCB 作为一个整体进行研究 (Callea *et al.*, 2016; Zhang & Chen, 2013)。然而，从社会交换的视角来看，在组织当中，员工不仅与组织有交换关系，而且与组织中的个体也存在交换关系，所以组织公民行为应当被分为利于组织内的特定个体的组织公民行为 (OCB-I) 和利于组织的组织公民行为 (OCB-O) (Lee & Allen, 2002)。虽然曾有文献对组织公民行为做出这样的分类 (Lin *et al.*, 2017)，但是也有文献由于认为 OCB-O 与组织利益直接关联为此只关注 OCB-O，忽略对 OCB-I 的研究。本研究认为，OCB-O 和 OCB-I 是 OCB 的两个不同方面，应该作为独立的变量同时进行探索。

第三，涉及组织认同的研究，多数以社会认定理论 (Social identity theory) 为基础 (Wu *et al.*, 2016; Zhang & Chen, 2013)。然而，社会交换理论是众多组织心理、组织行为共有的理论基础 (Fassina *et al.*, 2008)，组织认同、OCB、LMX、离职和留任都具有交换的性质，交换双方 (组织和员工) 的付出与回报达到动

态平衡时组织内的关系才能够稳定保持，组织才能够良性运行。因此，本研究以社会交换理论为基础，希望厘清组织内这些心理与行为之间的关系。

第四，大多数关于 LMX 的研究从员工单一层面收集数据，很少从主管、员工双方角度进行探讨 (Buch *et al.*, 2016; Coyle & Foti, 2015)。然而，关系总是成对出现。两方对关系质量的看法可能是相同的，也可能不同。不同的感知对行为有不同的影响。从单个来源收集数据可能导致更高的共同方法变异 (Common Method Variance)。Krasikova and LeBreton (2012) 认为从一个成员的角度研究对偶关系 (如 LMX) 具有理论上的缺陷。因此，本研究进行配对样本设计，从主管和部属两个层面同时收集数据，探讨在心理契约对组织公民行为影响过程中主管和部属的认知所产生作用的差异。

1.3 研究问题

为了揭示心理契约对组织公民行为的影响历程，本研究以民营服务型中小企业行政管理人员为研究对象，选取离职意向、组织公平、领导—成员交换这些反应雇佣关系的变量，探讨主管与部属对这些现象的认识在心理契约对组织公民行为的影响历程中的作用。具体如下：

1. 不同类型心理契约对 OCB-O、OCB-I 的影响过程是什么？
2. 在心理契约对组织公民行为影响过程中，部属离职意向起什么作用？
3. 心理契约对组织公民行为的影响过程是否受到主管与部属的认知的影响？

其中又包括两个子问题，分别陈述如下：

- (1) 主管和部属关于组织公平的认知是否相同？具有什么作用？
- (2) 主管和部属关于领导—成员交换的认知是否相同？具有什么作用？

1.4 研究目的

在竞争日益加剧的环境中，组织面临着不断提高绩效的压力。绩效的提高不仅有赖于员工充分履行角色内职责，还有赖于员工更多地履行组织公民行为。因此，组织必须思考如何建立良性的雇佣关系。本研究试图通过揭示各类型心理契约对组织公民行为的影响过程，帮助企业行政管理团队实现更有效的心理契约管理，重视主管与部属认知的差异，激励部属为团队做出更多贡献。

1.5 研究流程

本论文共分为五章。第一章绪论，主要阐述本研究的背景、研究动机、研究问题、研究目的、研究流程及专业术语缩写汇总。第二章文献探讨，介绍社会交换理论，分析组织中的社会交换关系，梳理心理契约、组织认同、组织公平、组织公民行为、离职意向、领导—成员交换这些概念的相关文献。第三章研究方法，确定研究对象，进行研究设计，提出研究假设，说明变量定义与衡量，介绍数据收集和资料分析方法等。第四章研究结果，对所收集资料进行信度分析、相关分析、验证性因素分析，对项目进行组合处理，然后建构结构方程模型，检验模型拟合度，最后通过层级回归分析进行调节作用检验，并对数据分析结果进行讨论。第五章研究结论，报告主要的研究发现，梳理本研究的理论贡献和实践意义，反思本研究的局限性，并针对性地展望未来的研究取向。

1.6 术语缩写汇总

由于本研究涉及专业术语较多，为了方便表达，文中使用了缩写，现汇总说明如下（见表 1.1）。

表 1.1 术语缩写列表

术 语	缩 写
社会交换理论 (Social Exchange Theory)	SET
心理契约 (Psychological Contract)	PC
交易型心理契约 (Transactional Psychological Contract)	PC-T
关系型心理契约 (Relational Psychological Contract)	PC-R
组织公平 (Organizational Justice)	OJ
分配公平 (Distributive Justice)	OJD
部属组织公平感 (Subordinates' Perception of Distributive Justice)	OJD-S
主管组织公平感 (Supervisors' Perception of Distributive Justice)	OJD-L
组织认同 (Organizational Identification)	OI
离职意向 (Turnover Intention)	TI
组织公民行为 (Organizational Citizenship Behavior)	OCB
指向个人的组织公民行为 (Organizational Citizenship Behavior Directed toward Individuals)	OCB-I
指向组织的组织公民行为 (Organizational Citizenship Behavior Directed toward the Organization)	OCB-O
领导-成员交换 (Leadership-Member Exchange)	LMX
部属评价的领导成员交换关系质量 (Subordinates' Ratings of Leadership-Member Exchange)	LMX-S
主管评价的领导成员交换关系质量 (Supervisors' Ratings of Leadership-Member Exchange)	LMX-L
共同方法变异 (Common Method Variance)	CMV

来源：本研究整理

第 2 章

文献综述

影响员工组织公民行为的因素众多，本章以社会交换理论为基础，分析组织中的社会交换关系，梳理心理契约、组织认同、组织公平、组织公民行为、离职意向、领导—成员交换这些概念的相关文献。

2.1 社会交换理论

社会交换理论是用来解释人的社会性行为的，主要特点在于分析两个主体或多个主体之间的行为互动，体现为行为的交换性 (Blau, 1964)。交换关系以互惠为基础，包括经济性交换与社会性交换。经济性交换关系中，人与人之间的交换形态着重于对利益的评量，因此交换关系的成立关键在于双方对于对方所付出交换标的物的价值认定。社会性交换关系中，人与人之间交换关系的成立，已非仅有经济价值的评量，交换关系成立的关键在于彼此的互动关系品质，当双方互动愈好时，眼前经济利益在交换决策中的重要性愈低，取而代之者乃为对未来所得的交易利益预期 (Blau, 1964)。经济性交换是针对正式雇用合同所规定的行为进行回馈，而社会性交换则是指向双方产生未明订的未来义务关系 (Cropanzano & Mitchell, 2005)。在社会交换关系中，人际关系的建立不仅仅基于对经济价值的评价，更为关键的是依赖于对人际互动关系的质量的评价 (Blau, 1964)。经济交换是对正式雇佣合同的激励，而社会交换所关注的双方未来的责任与义务却不会明确地体现在雇佣合同里 (Cropanzano & Mitchell, 2005)。

该理论的研究有三个假设：一是交换的前提是双方各自拥有可供交换的资源，二是个体必然选择社会交换，三是先通过对交换的评估，然后再进行交换。个体既努力争取与别人的交换平衡，也追求交换收益，也就是希望所获得的回报的价值与所付出的成本之间的差异达到最大化 (Homans, 1958)。最大化的收益正是个体与个体建立关系的目的 (Masterson *et al.*, 2000)，当个体知觉到彼此间的交换关系是相互吸引的，他们才会持续与对方互动。

2.1.1 社会交换的标的物

社会交换理论强调在进行交换时必须有“标的物”作为媒介。标的物可以是有形的报酬，如金钱、物品，也可以是无形的报酬，如赞许、声望、尊敬（包括自尊）、社会接受，以及权力、地位、面子、安全、人情关系等其它愿望 (Blau, 1964)。所有物质的和心理的资源，均可以视为一种代价和酬劳。这些标的物可以在任何合理的交换情境中以商品模式出现，个人因而达成交换目的。

2.1.2 社会交换的规律

(1) 交换的公平性 (Justice Principle)

在社会交换中，人们都会对所付出的成本与所收获的回报之间的比例做出判断，都希望回报与付出成正比，谁也不会自愿地、长期地做“亏本”交换。在社会交换中成本与回报是不是公平，是经过交换参与者主观感知而得出的结论，付出的程度直接制约着人们期待回报的程度。

(2) 交换的互惠性 (Reciprocity Principle)

在公平原则的基础上，人们会对他人给予自己的有利行为产生回报的义务感，并在未来做出回报性的行为，这体现了交换行为之间的互惠性。互惠性首

先是说交换一方的行为对另一方而言是有益的（或有价值的），然后有益行为是相互的，即一方做出有利于另一方的行为之后，交换的另一方就有义务或责任做出回报性的有益行为，这种回报带有自愿性。

社会交换关系是建立于自发性的行为之上，包含承诺和信任 (Homans, 1958)。如果此种信任丧失，则进一步的交换便困难重重或了无可能。当任何一方不再发出有益之物时，则社会交换现象就此停止 (Homans, 1958)。所有的社会交换对于交换关系中的相互义务均有共同的期望，这便是“对等规范” (Norm of Reciprocity)。此种规范至少有两个要件：一是人们应帮助那些帮助过他们的人，二是人们不应当伤害那些帮助过他们的人 (Gouldner, 1960)。此种规范深植人心，一旦他们身负社会债务而未偿付时，便感痛苦异常。

(3) 交换的异步性 (Asynchronism)

由于人与人之间关于价值报酬的感知因人而异，且没有实际计算单位，所以双方的社会交换并不总是同步进行的，付出和回报之间通常存在或长或短的时间差，这使得交换的公平性不能立即被清晰地判断出来。也就是说，多数交换活动是跨时间段的，也即有先有后 (Blau, 1964)。

高质量的社会交换关系会影响个人对回报及时性的期望 (Morrison & Robinson, 1997)。在高质量的关系中，交换双方对于立即获得回报的要求不像在交易性关系或纯粹的经济交换关系中那么迫切。Uhl-Bien and Maslyn (2003) 认为随着关系质量的提高，时间差在获得回报过程中的重要性在不断减少。培育高质量的社会交换关系需要关系双方投入时间和资源 (Blau, 1964)，而这种投入促使关系双方去维护这种关系的长久性。

2.1.3 组织中的社会交换

社会交换关系亦可存在于员工和组织之间 (Eisenberger *et al.*, 1986; Robinson & Morrison, 1995; Shore & Coyle-Shapiro, 2003)。社会交换理论已在企业管理领域得到广泛应用，它是解释企业组织中员工行为的重要的基础理论 (Cropanzano & Mitchell, 2005)。企业是一种社会性组织，企业员工的行为也具有社会属性，因此社会交换理论对于企业员工行为具有很强的解释力。

人们被某个组织吸引的原因可能是预期能够从这个组织中获得满意的回报，而且希望被这个组织所接纳。为了达到这一目的，他们必须为组织及组织中的成员有所付出 (Blau, 1964)。由于心理契约来自于个体的主观认知，当员工个体知觉到组织所提供的回报能或不能有效地满足自己的需求以后，员工的行为就会表现出平衡、放弃和修改三种反应 (Schalk & Freese, 1997)。人们一旦建立联系，会相互提供情感、尊敬、关爱等内隐性报酬，也会提供金钱、体力劳动等外显性报酬，用以维持和强化彼此之间的关系。

员工之所以愿意留在组织内并继续为组织付出自己的劳力与心力，其主要的动力来自于组织在其提供劳动后所支付的有形的或无形的报酬。组织内的员工有两个重要的交换对象：主管（组织代理人）和同事。员工和这两个交换对象的互动状况与他们的工作态度和行为有很大的关联性。根据社会交换理论，每个关系里的个体对对方都有所期待，如果期待超过或符合标准，满意就会产生，反之就会不满。正如个体为了获得最大的个人利益而与他人建立联系 (Masterson *et al.*, 2000)，当知觉到在交换关系是互利的，特别是自己在交换关系中能够获利，他们才会继续与对方交往。在组织中也是这样，员工努力工作和

对组织忠诚，其目的是换取预期的回报和奖赏，如果达不到预期，他们就会减少工作付出甚至会离开组织 (Rhoades & Eisenberger, 2002)。

员工对组织的态度或行为依赖其所认知的组织对他（她）的照顾、支持的程度而定，而这种认知是存在于员工内心的一种信念 (Aryee *et al.*, 2015)。当员工通过努力工作和实际贡献获得组织对其信任、重视与支持时，便会强化对组织的认同感或忠诚度，对组织产生出某种义务感，而且会以自己能够掌握的方式作为回报，而组织公民行为就是员工回报组织的具体展现。反之，若员工的经验证明这些付出与贡献得不到组织对等的回报，那么员工就会降低对组织的认同以及对组织有利的自发性行为 (Tavares *et al.*, 2016)。员工不仅评估一段关系在某阶段的代价与加报，还以此评估及预测日后这段关系的代价与回报，如果还有其他更好的选择，有可能另觅新职。在长期的社会交往关系互动中，双方将建立互惠互利的关系，在互惠原则的基础上，员工在与组织的交换关系中寻求平衡 (Whitener, 2001)。这种组织与员工之间彼此的承诺与信任，使得对方稳定地结合，为共同的目标而努力。在以不同文化背景进行的员工—组织关系研究中，都发现了社会交换过程的存在 (Shore & Coyle-Shapiro, 2003)。因此，员工—组织关系实质上是员工与组织的社会交换。

综上所述，社会交换理论为研究工作态度和行为提供了概念基础 (Settoon *et al.*, 1996; Wayne *et al.*, 1997)。由于与经济交换中所涉及的特定物质或商品不同，社会交换的好处或利益是相互支持和对关系的投资，企业与员工的雇佣关系就是一种社会交换关系，可以用社会交换理论来解释 (Payne *et al.*, 2015)。因此，本研究试图基于社会交换理论探讨组织中的心理现象和行为表现之间的关系。

社会交换理论假设工作场所带来了人际之间的连接，也就是社会交换关系 (Cropanzano & Mitchell, 2005)，其特点是“感觉到个人的义务、感恩和信任”，并且个人会回报那些在关系中对他们有益的同事或组织 (Masterson *et al.*, 2000)。以互惠为原则，员工寻求与组织之间在交换关系中的付出与回报的平衡 (Iverson & Zatzick, 2011)。付出者先不考虑眼前利益，而是希望对方在未来某一时间做出回报 (Breevaart *et al.*, 2015)，接受服务的一方会感受到潜在的责任，并在以后的活动中承担这种责任。然而，当得到组织充分付出时，员工不仅会做好角色内任务，还会做出他们感知到的未被明确要求的角色外行为以作为回报 (Kacmar *et al.*, 2012)。组织付给员工应得的工资、满意的福利、适当的培训、尽可能多的发展机会、高质量的上下级关系，通过树立良好的组织形象让员工感受到社会美誉和社会尊重，希望员工因此忠诚于企业。当员工从社会交换关系中获得这些利益，会以自己能够控制的方式进行回报 (Eisenberger *et al.*, 2001)，这些回报不仅包括认同组织，愿意长期留在组织中，为实现组织目标而做好角色内行为，还包括角色外利于组织或利于同事的行为 (Callea *et al.*, 2016)。当组织的付出不充分，员工就会减少自己的角色外行为以降低这种交换的不协调。

2.1.4 主管与部属关于交换关系的认知差异

交换是双方互动行为，因此交换双方都会对交换活动的公平性进行判断。因为对于资源的价值感知是因人而异、因情景而异的，所以在交换的过程中会出现交换双方对公平的感知的不一致（或称为冲突），双方需要进行谈判（或协商）以促使交换活动的进行。作为组织代理人，主管的立场与员工的立场可能相同也可能不相同，双方对交换物的感受和价值评判也可能会有差异。

这些认知差异将进一步影响双方的心理和行为，推动交换关系的变化和发展。已有研究证明员工和组织代理人对员工—组织关系的认知差异的确存在。例如 Kickul *et al.* (2002) 通过对 134 对主管和部属的问卷调查发现，主管和部属对组织在契约违背上的认知是有差异的。因此进行双向视角的员工—组织关系研究应考虑员工—组织关系的认知差异对员工—组织关系的影响。Coyle-Shapiro (2002) 用纵贯研究的方法从双向视角对 1400 名员工和 84 名主管验证互惠原则，已为后续研究提供有益的借鉴，但该研究也有一些地方值得进一步研究：（1）该研究的数据虽有两个来源，但主管和员工并不是配对的，因而数据也是分别进行分析，未能真正将主管和员工的认知结合起来分析，也未能考察二者对双方责任及其履行情况的认知差异。（2）该研究在公共部门进行，对企业的适用性仍需进一步的研究。Tekleab and Taylor (2003) 研究了主管和员工对双方责任的认知，既涉及双方对相互关系的理解，也涉及社会交换本身。但该研究是在大学里进行的，其结论对企业是否适用仍需进一步验证。

2.1.5 社会交换理论小结

员工与组织的关系本质上是一种社会交换关系。就目前的文献来看，大多是从员工的角度来研究这一关系。然而，社会交换关系中的双方对投入和回报的认知会形成不同的感受，因此从单一视角来诠释对偶关系往往会产生偏差，因此双向视角的员工—组织关系成为未来研究的方向。同时，虽然一些研究尝试从双向视角研究员工—组织关系，但很少直接在企业中考察两个交换主体的认知对员工行为所产生的影响作用之间的差异。因此需进一步对组织中主管与部属的认知对员工所产生的影响之间的差异做深入探讨。

由于心理契约、组织公平、组织认同、组织公民行为、离职意向、领导—成员交换都是以社会交换理论为基础，都是社会交换的表现形式 (Cropanzano & Byrne, 2000)。因此，本研究援引社会交换理论的观点，从主管与部属双向视角深入探讨在组织内交换过程中员工的心理变量对回报行为的影响。

2.2 相关概念

本部分以社会交换理论为基础，对心理契约、组织认同、组织公平、组织公民行为、离职意向、领导—成员交换进行概念界定、类型分析，并梳理相关文献，为实证研究的开展做好基础性工作。

2.2.1 心理契约

心理契约建立在社会交换理论基础之上。社会交换意识支配着员工心理契约的形成与发展，其互利互惠的理念成为其发展动力 (Bankins, 2015)。每个员工心中都有一个基准，虽然不被言明，但它是维持员工与组织关系的重要因素，是员工记录的与组织彼此贡献与回报的心理帐，在功能上成为正式契约的补充，但不具备正式契约（如劳动合同）特有的书面化的特点，也不具有法律效力。

2.2.1.1 心理契约的定义

心理契约有两个要件，一是主观而且动态的认知，每个员工的心理契约会有差异，而且会发生变化；二是未行之于文的期望和信念。从期望来讲，心理契约强调员工与企业之间交换关系中期望的相互性，即员工对组织有各种期望，同样组织对员工亦会有各种期望，这些期望虽然是不成文的，却是决定员工态度与行为的主要原因。从信念来讲，心理契约是员工与组织都相信雇佣关系中的另一方会遵循互惠条件内容并执行应尽义务，心理契约虽然没有通过一纸契

约载明，雇佣关系双方却仍然各自能找到焦点，如同书面契约一般加以规范，发挥着有形契约的影响力，有时更甚于正式契约。因此，本研究认为，心理契约是员工与组织的相互信任，双方内心中都有所期望，那就是认为只要自己尽到应尽的义务，对方也同样会履行认的义务 (Tyagi & Agrawal, 2010)。

2.2.1.2 心理契约的特性

心理契约几经演变，不同学者做出的定义与重点或稍有不同，但对心理契约特性则有共同的想法。透过文献的收集与整理，共归纳出下列几项特质：

(1) 暗示性

由于心理契约结合个人与组织之间的信任、价值与期望，因此心理契约是在组织内的交换过程中个人与组织之间对彼此隐性承诺与履行义务的一种相互信任和期待 (Lewis & Smithson, 2003)。心理契约没有被明确地表达出来，但个人与组织彼此暗示对方履行这份义务，满足自己的期待。

(2) 主观性

心理契约没有正式的文字形式，是以心理期望的方式存在于契约双方之间。因此心理契约具有主观认知的特性，而不同个体对同一事物的主观认知常有差异，因此个体与组织之间在契约认知上有一定程度的落差 (Robinson *et al.*, 1994)。

(3) 不确定性

在正式的劳动契约内，其内容、职责及权利等都有明确的规范，劳动契约中的任何一方都不能擅自变更内容。相反，心理契约是一种心理期待，其内容会随着社会环境、组织环境或个人心态的改变而变动。因此，心理契约需求不断修订以便符合契约双方的需要 (Lewis & Smithson, 2003)。

(4) 相互性

心理契约是个人与组织之间建立的一种双向的关系。一方面是员工对自己在组织内的所获得权利、待遇及与未来发展状况的期望，另一方面则是组织对员工按应付义务所表现出一定行为的期望 (Guest & Conway, 2002)。

(5) 动态性

由于心理契约是基于个人的主观认知，不同的员工即使处于同一的组织内或是在相同的职位上，他们的心理契约也会有所差异。所以，在某一组织内适用的心理契约未必适用于另一个组织 (Lewis & Smithson, 2003)。

2.2.1.3 心理契约的类型

1. 三维结构说

有学者在英国调查了 703 名经理和 6953 名职员，经过因素分析发现心理契约包括三个因素。第一个因素是报酬与责任成正比，随着增加工资加大所负的责任，称为“交易责任”；第二个因素是技能培训，即“培训责任”；第三个因素是保障良好的个人前途，即“关系责任” (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000)。

2. 内在契约与外在契约

Kickul *et al.* (2002) 对 246 名 MBA 学员进行因素分析，提取内在契约和外在契约两个因素。内在契约指组织所做的关于工作性质的承诺，如自主决策、自我控制等。外在契约指组织所做的对完成工作的承诺，如优厚的工资和福利。

3. 交易型契约与关系型契约

有学者从社会交换的角度对 129 名 MBA 毕业生进行调查，发现存在交易型心理契约 (Transactional Psychological Contract) 和关系型心理契约

(Relational Psychological Contract) 两种类型 (Rousseau, 1990)。当交易型在心理契约中所占比重越大时, 相应的关系型所占比重就越小, 反之亦然。第一种和第二种分类方式都是从工作的角度来分析心理契约的类型, 而第三种分类则是从社会交换的观点进行分析, 与本研究具有同样的理论基础, 因此, 本研究采用第三种分类方式, 将心理契约分为关系型心理契约和交易型心理契约两类。

2.2.1.4 各类型心理契约的特征

关系型契约没有时间限制, 是在彼此的信任下所形成的, 这种模式是经由长时间演变而来以及相互调整所形成的, 所以双方的关系并非一成不变, 而这种契约关系比较注重长期的社会心理层面的社会交换 (Rousseau, 1990), 例如: 员工以组织忠诚的方式来换取长期保障或职业生涯发展。而交易型契约有时间限制且较为短期, 具有高竞争性、薪资被评定及缺乏长期性承诺的特征, 双方可以随时视情况而更新。因此在有限的时间内双方所能交换的标的物包括经济、组织特有技能及忠诚度, 例如: 员工以加班或提升绩效等方式来换取快速晋升、高额报酬或绩效奖励等。现将交易型契约及关系型契约在关注焦点、时间架构、稳定程度、涵盖范围及具体程度等上的差异进行列举, 如表 2.1 所示。

表 2.1 心理契约各类型的特征比较

	交易型心理契约	关系型心理契约
关注焦点	经济性因素	情感因素
时间架构	短期	长期
稳定程度	高 (静态)	低 (动态)
涵盖范围	狭窄	广泛
具体程度	清晰明确 (公开、易于观察)	相当模糊 (员工主观认定)

来源: 本研究整理

2.2.1.5 各类型心理契约在社会交换中的作用

关系型契约和交易型契约在社会交换过程中带来不同的影响。表现为：

关系型心理契约会给予部属一种被照顾的感觉，组织给成员提供优良的工作条件及福利设施以满足员工的需求，并给予长期合作的承诺，这些善意行为的目的是希望让员工感受到对彼此之间合作关系的诚意，进而让员工对组织忠诚且信任，并报以相应的回馈，为组织努力工作，甚至是从事有助于促进组织绩效的职责外行为。此时，员工接收组织的善意行为并且对组织展现出正向的付出行为，甚至提供更多额外的付出作为对组织的回馈。组织公民行为这种有利于组织且容易执行的行为就是一种直接的回报方式 (Salazar-Fierro & Bayardo, 2015)。在关系型心理契约下，除了基本的经济给付外，组织也会投入其它工作照顾甚至是家庭照顾以维护双方的长期关系。员工会认为，在工作规范之外对组织付出更多的努力是对等的付出，因而会自发地表现组织公民行为。这种施与受的长期关系就是社会交换的基本概念 (Aggarwal & Bhargava, 2010)。

交易型心理契约着重在经济的交换形态上，重视绩效的达成，给员工的报酬只是因为他提供了相应价值的工作绩效，而且契约当事人之间并无长期合作的承诺关系，也就是说当特定任务达成后员工会被付给一定的酬劳，但是契约双方的关系可能就此不存在了。但是成员会将组织公民行为视为一种投入，而将组织给予他们的利益视为产出 (Feldman, 2009)。在交易型心理契约里，额外的付出并不会受到赞赏或奖励，也不会因付出的多寡而决定合作时间的长短。当成员知道额外付出并不会有所收获并且就算没有额外付出也不会因此而受罚时，成员将会避免从事组织公民行为 (Aggarwal & Bhargava, 2010)。

2.2.1.6 心理契约的前因变量和结果变量

关于心理契约的研究，目前注重对心理契约的运作与影响上，即研究心理契约违背或履行的影响变量或其产生的后续影响。相比之下，关于心理契约及其类型的文献很少。然而，心理契约违背与心理契约是两个不同的变量。心理契约违背是指员工因组织违背心理契约而产生的一种短期的、相对激烈的情绪或情感反应，如失望、愤怒、悲痛等。而心理契约是指员工对于组织如何对待自己的内心期待，存在强与弱的问题，或明晰与模糊的问题，这会影响后来的行为。若是存在弱的、模糊的心理契约，员工不会从心理契约的角度看待交换关系；若是存在强的、清晰的，员工就会从心理契约的角度看待交换关系。若与主管关系好就会多做 OCB，若与主管只是工作关系，则少做 OCB。

心理契约是心理契约违背的基础，员工先有心理契约，才可能有心理契约违背或履行，而且，那些对于组织与员工的权力与义务高度重视的人才可能有心理契约违背的感觉。所以，对于一般员工来讲，心理契约的清晰与模糊比心理契约的履行与违背更加重要。然而，目前文献较多研究心理契约违背对 OCB 的影响，较少关注心理契约各类型对 OCB 的影响，这可能是因为心理契约比较有张力。本研究关注的则是心理契约各类型对于 OCB 的影响。

从文献看来，有学者探讨了两种心理契约类型的生成机制，认为信任是关系型契约的一个中心的机制，而不是交易型心理契约和心理契约违反效应的中心机制 (Henderson *et al.*, 2008)。还有学者研究了心理契约类型与工作创新的关系，发现工作投入完全中介了交易型契约与工作创新的负向关系，也完全中介了关系型契约与工作创新的正向关系 (Chang *et al.*, 2009)。员工刚进入组织时和

进入组织一段时间以后，心理契约不是一成不变的，刚开始进入时员工对组织会有所期待，形成初始的心理契约，而后来会有变化。

2.2.2 组织认同

员工对组织的认同度越高越从组织的角度思考，并与组织的成败同在。以下将介绍组织认同的概念、作用，梳理其前因变量和结果变量。

2.2.2.1 组织认同的定义

关于组织认同，不同学者给出了不同的定义。从自我概念的角度来讲，组织认同是一种自我从属于组织的觉知，帮助成员回答“我是谁”这个问题，员工将组织特征内化到自我概念当中，把组织的信念转变为自我定义，知觉到自己与组织分享着共同的特质、成功、失败以及共同的命运 (Karanika-Murray *et al.*, 2015)。当员工相信自己是组织的一部分，并且认同组织的使命、愿景、价值及目标时，他们做决策就会考虑到组织的效益 (Miller *et al.*, 2000)，员工内心隐含着不同程度的归属感、忠诚或是个人特质的分享成份。因此，当个人的自我概念与他所知觉到的组织特质有相同点时，个人与组织就会产生认知上的连结，也就是个人对组织产生认同 (Dutton *et al.*, 1994)。

关于对组织认同如何进行界定，尽管前人的角度不尽相同，但共同点是都对组织认同总结出两个特性：（1）组织认同强调的是在个体与组织之间的一种关联，而这种关联是成员对自我的界定与对组织的认定所产生特定的链接所形成的。（2）对这一概念的理解要明确组织认同是站在员工的立场和角度来分析员工感知到的对其所在组织的认同，这种对组织的认同更多地包含对其认知、情感和评价成分，体现出个体在心理上对其所在组织的一种感知。因此，本研

究认为组织认同是指组织成员在行为与观念上与组织保持一致性，在组织中既有理性的责任感，也有非理性的归属感，以及在这种心理基础上表现出的一种组织态度和行为基础 (Mael & Ashforth, 1992)。当一个人认同某一组织时，他会知觉自己属于该组织，因此，当个人的自我概念与他所知觉到的组织有相同特质时，组织认同就是一种个人与组织认知上的连结 (Mael & Ashforth, 1992)。

2.2.2.2 组织认同的作用

组织认同依据其作用可分为“对内凝聚”与“对外扩张”。对内凝聚的组织认同是指使职员凝聚在组织使命下，表现出共同致力于组织目标的行为。其结果，一是促使迅速达成组织目标。对外扩张的组织认同是指设法让社会大众认同本组织，得到社会大众的支持，甚至是设法让社会大众自愿加入该组织。

2.2.2.3 组织认同的相关研究文献

很多研究把组织认同当作其他组织行为的前因或结果变量。组织认同属于认知层面的概念，其前因或后果都可能涉及情感成分和行为成分。

(1) 前因变量研究

有学者通过对三个组织的对比研究发现知觉外部声誉、员工沟通的内容、接收到有关组织及个人职位讯息的多寡及沟通气候是影响组织认同的重要因素，且员工的沟通与知觉组织声誉在不同的组织中对组织认同的影响程度也不相同 (Smidts *et al.*, 2001)。另有学者以多国公司的管理者作为研究对象，发现组织声誉与特色、监督者的支持与赞赏、职业的晋升与成就的机会、正向的人际关系、共享命运的感觉、文化相似性的偏好等可以作为预测影响组织认同的因素 (Reade, 2001)。Feather and Rauter (2004) 以澳洲 154 所学校正式及约聘教师为研

研究对象，发现约聘教师有较高的工作不安全感，且表现出较低的组织公民行为，而组织公民行为对于组织认同有正向影响关系。一项关于组织认同的元分析发现，资历、工作范围、挑战和组织声望是影响组织认同的重要因素，反过来，也会影响员工的工作状态 (Riketta, 2005)。组织认同强度会因为长期任职而逐渐增强，但增速会逐渐减慢，这类似于蜜月期效果 (Epitropaki, 2013)。

(2) 结果变量研究

随着企业经营环境与组织管理趋势的转变，组织认同的相关议题变得越来越重要 (Albert *et al.*, 2000)。研究表明，组织认同对员工态度及行为具有预测作用，会使员工产生有利于组织的行为 (Dukerich *et al.*, 2002)。组织认同能促使员工愿意为目标努力、愿意留在组织及愿意为组织传达正面的形象 (Mani *et al.*, 2015)。就实质来看，员工将自己与组织视为一体的程度对个体与组织双方均发挥着正面效用。就个体而言，组织认同能增强员工与组织有关的自尊和自我价值感。就组织而言，可以拥有良好的人力资本来影响组织的成果、知识与技能，亦有机会建立一个通力合作的劳动模式 (Carmeli *et al.*, 2007)。

组织认同是维系个体和组织关系强有力的心理纽带。以往研究表明，组织认同能影响员工愿意为目标努力、愿意留在组织及愿意为组织传达正面的形象 (Mani *et al.*, 2015)，个体对组织的认同度越高，那么他就越可能站在组织的角度来思考问题并做出有利于组织的行为。但是，有学者进行元分析发现，组织认同与角色内绩效及角色外行为工作绩效关联性变弱的现象 (Riketta & Dick, 2005)，为此，有学者已经开始探索组织认同及工作绩效间中介因子 (Carmeli *et al.*, 2007)。可见组织认同相关议题应以更多元的角度来研究。

2.2.3 组织公平

员工对于组织的态度和在组织中的行为表现直接受到员工公平感的影响，因此，组织公平是衡量企业管理水平的重要指标之一。

2.2.3.1 组织公平的定义

对组织公平的界定，比较有代表性的观点包括以下几种：Scholl *et al.* (2010) 认为是组织公平是组织成员对组织的奖惩举措和资源分配是否公正的主观认知。Moorman (1991) 则将组织公平这一变量描述为组织成员被公正地对待，并会对其他工作效能变量产生影响。总之，组织公平是人们对组织环境的感受，它和工作场所有直接的关系，是员工在组织内对工作氛围的公正性的主观感受。从以上学者的描述可以看出，组织公平是从员工的角度认知、感受其所在的组织是否具有公平性的一个概念。本研究综合以上学者们的见解，将组织公平理解为：员工在工作中感受到的组织对待他们的公平程度。

2.2.3.2 组织公平的维度

早期经典的公平理论关注的是个体获得的分配结果，即分配公平 (Distributive Justice) (Adams, 1966)。分配公平理论认为，个体将自己的投入收获比率与别人的投入收获比率进行比较，并以此判断是否公平。自从 Thibaut and Walker (1975) 提出程序公平 (Procedural Justice) 的概念，研究者开始关注分配的过程。从此，分配公平和程序公平就构成了组织公平的最基本也是最关键的两个维度。Bies and Moag (1986) 从在分配程序执行过程中员工所感受到的人际关系对公平感的影响出发，提出互动公平的概念。它强调的是决策层在传达决策结果时表现出来的诚实、尊重和关心的程度，及对决策结果解释的程度。

公平理论指出，员工通过观察他人的投入与产出，再与自己的投入与产出相比较，从而得到关于公平程度的认知。这种认知即分配公平感，涉及到工资和福利分配的结果。程序公平感是由人们对决策是如何制定的感觉。分配公平与程序公平都对员工的心理和行为产生影响，分配公平检测决策的直接影响，程序公平只能提供间接的控制决策 (Sapienza & Korsgaard, 1996)。同时，分配公平和程序公平有着很强的相关性。当人们获得某种分配结果时，会形成对这种结果的评价，并影响对程序公平的判断。当感觉分配公平时，会认为程序也是公平的；当感觉分配不公平时，往往认为程序也不公平 (Prooijen *et al.*, 2002)。另外，学术界关于是否把互动公平视为一个独立的维度尚未达成一致。由于互动公平与程序公平的相关性高达 0.54 (Cohen-Charash & Spector, 2001)，并非有学者都把互动公平与程序公平区分开来 (Moorman, 1991; Moorman *et al.*, 1998; Tyler & Blader, 2003)。因此，本研究只关注分配公平的作用。

2.2.3.3 相关研究

对组织公平感的研究是基于如果员工认为受到公平对待，他们就可能对工作持有积极的态度，而员工的态度又会影响行为。因此，组织公平感最大的意义之一是它对组织效果变量的解释作用 (Greenberg, 1990)。

Colquitt *et al.* (2001) 的研究表明，公平感对于员工的多种行为、态度和绩效表现都有重要影响。当员工感受到组织公平时，将会以自己是组织的一员而感到骄傲 (Tyler & Blader, 2003)。个体对组织流露出的归属感和忠诚度会受到组织公平的正向影响 (Olkkonen & Lipponen, 2006)。当组织在资源分配及决定奖惩措施时，员工主观认知不公平时，如个人决定以减少投入的方式来平衡其不公

平的状态时，通常不会选择与工作绩效有直接关系的投入，因为减少此类投入将可能影响其未来的酬劳。反之，减少组织公民行为则不会影响个人酬劳，其代价显然较低，再加上组织公民行为本来就可做可不做，完全由员工自己取舍，故当员工面临不公平时，最有可能减少此类行为。在实证研究方面，已经有诸多研究证实组织公平与组织公民行为之间具有显著的关系 (Moorman *et al.*, 1993)。分配公平是组织公民行为的一个前因变量 (Masterson *et al.*, 2000)。组织公民行为是个人投入与产出比值中的一项投入，增加或者减少组织公民行为可视为对不公平的反映，组织公平与组织公民行为正相关。若员工相信自己得到公平的对待，他们对于工作会表现出较正面的态度 (Moorman, 1991)。

2.2.4 组织公民行为

学术界多年来广泛引用组织公民行为来讨论员工的工作行为对整体组织绩效的影响，许多文献提出组织公民行为具有正面的贡献。因此，OCB 一直受到重视，尤其是在民营企业的行政管理岗位更需要员工自动表现出角色外行为来维护和提升组织工作效能。以下就 OCB 的定义、维度、相关研究加以探讨。

2.2.4.1 组织公民行为的定义

组织公民行为产生于员工和组织之间的交换关系，同时也体现着员工和组织之间的交换关系，符合社会交换理论的互惠性。当员工知觉到分配是公平的，为了回报组织，他们就会表现出超越角色的行为，当员工面临不公平分配时，虽然不会直接降低角色内工作表现，但会通过减少组织公民行为以实现心理平衡 (Robinson, 1996; Turnley & Feldman, 2000)。学者们对组织公民行为的定义主要来自意愿、行为和契约三个角度：

1. 从意愿的角度, 认为组织公民行为是“想要合作的意愿”, 并非刻意训练而成 (Podsakoff & MacKenzie, 1994), 因为组织是一个合作的团体, 组织成员努力工作的意愿是自发的, 为了实现组织的整体目标, 员工愿意合作, 致力于自己的工作, 并为组织做出积极贡献 (Colquitt *et al.*, 2012)。

2. 从行为的角度, 有学者认为组织公民行为是由员工在不考虑组织认可或奖励的前提下, 创新性地且自发地表现出超越岗位角色的行为 (Gilmore *et al.*, 2013), 这种行为与工作相关, 但与组织正式薪酬制度无关, 最终却能在总体上提升组织效能 (Lemoine *et al.*, 2015)。

3. 从契约的角度来看, 组织公民行为是一种未在正式工作规范或契约中予以规定, 但实际对组织有利的行为表现。这些角度互相补充, 共同勾勒出组织公民行为的三个特征: (1) 没有正式对应的激励制度对此行为进行直接奖励。

(2) 行为的自愿性, 这种行为不是岗位角色强制执行的, 因此员工不会因缺少这种行为而受到处罚。(3) 行为有助于提高组织效能。因此本研究认为, 组织公民行为是组织中的个人表现出的超越角色的行为, 这种行为虽不是以获得组织奖赏为目的, 但有助于增加组织绩效、促进资源流通、帮助员工增进效率。

组织公民行为对于组织提升经营管理效果是十分有益的 (Wu *et al.*, 2016), 因此学界和业界一直关注激励员工更多表现组织公民行为的方式方法。员工会展现出组织公民行为, 其原因是他们将任用关系界定为社会交换关系, 并将与组织之间视为一种互惠的关系 (Robinson & Morrison, 1995)。组织公民行为生成机制非常复杂而内隐 (Lam *et al.*, 2015b), 因此, 为了揭示 OCB 形成过程的“黑箱”, 需要探索预测变量对其的影响作用。

2.2.4.2 组织公民行为的维度

1. 单维度说

Bateman and Organ (1983) 把组织公民行为假定为“单一结构—单一路径”（One Construct - One Path），并且认为组织公民行为的概念只有单一维度。这种理论思想可能会影响对组织公民行为前因变量的探索。

2. 两维度说

(1) Smith *et al.* (1983) 通过对制造业人事主管的访谈，并对 67 名 MBA 进行预测，提出组织公民行为的划分维度，即：利他主义（帮助特定的个人）和总体服从（总体上做一个好员工应该做的事情）。

(2) Williams and Anderson (1997) 将组织公民行为分为两类，第一类是朝向组织的公民行为（Organizational Citizenship Behavior-Organization, OCB-O），意指员工为了实现组织利益而努力表现出来的行为，例如：员工有事不能出勤时会预先请假、坚持维护组织秩序的个人原则等。第二类是朝向个人的公民行为（Organizational Citizenship Behavior-Individuals, OCB-I），指员工在工作上愿意主动帮助同事，从而间接地帮助组织获利的那些行为，例如：帮助暂时离开岗位的同事、关心同事的工作状况等。

3. 三维度说

Dyne *et al.* (1994) 将组织公民行为划分为服从、忠诚，参与三种成分。其中，服从的含义为职员遵从组织制度，严格按照工作程序行事；忠诚的含义为个体对企业的忠诚程度超过对部门或某个人的忠诚；参与的含义为个体在被允许的范围之内积极参与组织内部的决策，参与对工作事务的管理。

4. 四维度说

Graham (1991) 提出组织公民行为的四维模式，分别为：人际帮助、个体进取心、个人勤恳及忠诚提倡。人际帮助的含义为当同事需要时提供帮助；个体进取心的含义为个体在工作环境中表现得很认真，有助于增加个人或团体的绩效；个人勤恳的含义为个体的表现应超过他应当负的责任；忠诚提倡的含义为个体会努力帮助组织以外的人提升其对该组织的印象。

5. 五维度说

Organ (1988) 提出组织公民行为包括利他行为、文明礼貌、责任意识、运动员精神和公民美德五个维度。后来他又将组织公民行为的五个维度合并分为以下三个方面：帮助行为（利他主义）、自主意识和礼貌周到。

6. 七维度说

Podsakoff *et al.* (2000) 在综合分析以往有关组织公民行为结构划分的文献的基础上，提出七个维度说，将组织公民行为划为：助人行为、运动家道德、组织忠诚、组织遵从、个人首创性、公民道德和自我发展共七个维度。

综合以上，单一维度说注重的是影响组织公民行为的前因变量，两维度说中的利他主义和总体服从，三维度说、五维度说和七维度说都是注重员工的个人特质和行为特征，另外，四维度说还涉及到对待组织外的人员的态度。然而二维度说中关于 OCB-O、OCB-I 的分类方式注重的则是员工在组织的互动关系，既描述员工与组织进行社会交换的过程中的行为表现，也描述员工与组织中个体的社会交换的过程中的行为表现，与本研究具有同样的理论基础，探讨的内容也基本吻合。因此，本研究采用二维度说，将 OCB 分为 OCB-O 和 OCB-I。

OCB-O 表达的更多的是“好士兵”或“好公民”，即做那些对组织来说是“正确的和适合的”事情，而不是针对特定的人 (Smith *et al.*, 1983)，这样的行为关注的是让组织受益 (Williams & Anderson, 1991)。例如，保护组织，提供改进的想法 (Evans & Davis, 2014)。相反，OCB-I 的目的是保持人际平衡 (Coleman & Borman, 2000; Smith *et al.*, 1983)。这种行为关系到其他员工的利益，例如，协助他人，共享资源 (Evans & Davis, 2014) 和促进人际关系 (Podsakoff *et al.*, 2000)。这样看来，OCB-I 显然是针对工作场所的特定个人，但不包括对主管的帮助。因为主管经常控制薪酬、晋升等奖励，使得部属产生做 OCB 的动机变得复杂，所以指向主管表现出的组织公民行为往往与 OCB-O 混淆在一起。为了避免混淆，帮助主管的项目不出现在题项中 (Lee & Allen, 2002)。

2.2.4.3 影响组织公民行为的因素及组织公民行为的后续影响

1. 组织公民行为的前因变量

(1) 员工特征

离职意向会导致 OCB 减少 (Mai *et al.*, 2016)。年长的员工在 OCB-O 方面表现地更积极 (Truxillo *et al.*, 2012)。有学者通过配对研究发现，社会价值动机和 OCB-I 之间的关系通过组织关注动机得到加强，同样，组织关注和 OCB-O 之间的关系通过亲社会价值观动机得到加强。亲社会价值动机和 OCB-I 之间的关系被印象管理动机削弱。印象管理动机可能破坏社会价值观和组织关注动机对 OCB-I 的积极影响，而不是对 OCB-O 的积极影响 (Takeuchi *et al.*, 2015)。由于员工一天结束时精疲力竭，其表面行为与日常的 OCB-I 负相关。表面行为通过疲劳经历间接与同事对 OCB-I 的评级相关 (Troughakos *et al.*, 2015)。有学者发现

个人成就对 OCB-I 和 OCB-O 都具有积极的直接效果 (Arthaud-Day *et al.*, 2012)。

低度的一致性和高度的外向性能够促进助人行为 (Gonzalez-Mulé *et al.*, 2014)。

(2) 工作特性

OCB 和任务绩效之间的曲线关联被员工的时间管理技能显著减弱 (Rapp *et al.*, 2013)。

而另有学者认为, 信用评分与任务绩效正向影响 OCB (Bernerth *et al.*, 2012)。

被拒绝感则调节工作辱虐和 OCB 之间的关系 (Penhaligon *et al.*, 2013)。

工作不安全和 OCB 之间呈 U 形关系 (Lam *et al.*, 2015a)。

(3) 关系特征

配对研究表明, 当主管和部属对他们的 LMX 质量达成一致时, 员工工作参与度和随后的 OCB 达到最大化, 但当他们看法不一致时 OCB 水平低 (Matta *et al.*, 2015)。

工作内嵌性正向预测 OCB, 而性别调节它们之间的关系, 使高工作内嵌性的女性比低工作内嵌性女性更多地表现 OCB (Lev & Koslowsky, 2012)。

由需要的和接受的主管方式之间的契合所产生的员工工作态度影响了主管报告的员工的 OCB。需要的和接受的关怀之间的关系以及与 OCB-I 和 OCB-O 部分

地由雇员对主管的信任所控制, 并且 OCB-I 完全由对主管的信任来中介, 并且 OCB-O 被部分地中介 (Lambert *et al.*, 2012)。

员工收到主管的指导引起 OCB, 而不是员工的 OCB 引起主管的指导。但仅表现 OCB-I, 而不表现 OCB-O。

同事支持作为替代指导能够预测 OCB-I (Eby *et al.*, 2015)。主管的效能感对组织约束和 OCB 之间的关系起到中介作用 (Britt *et al.*, 2012)。

对 OCB 的反馈可以影响动机实现和参与未来 OCB 的动机, 来自同行的这种反馈与来自管理者的这种反馈相比, 其作用更加强大 (Lemoine *et al.*, 2015)。

2. 组织公民行为的后续影响

组织公民行为的实施会启动一系列事件，最终可能导致个体改变自己的 OCB 模式(Lemoine *et al.*, 2015)。员工组织公民行为与积极影响相关，但它也干扰了对工作目标进展的看法。积极影响和工作目标的进展反过来又待调解 OCB 对日常生活的影响(Koopman *et al.*, 2016)。工作态度对组织公民行为与离职意向之间的关系能够起到调节作用 (Schleicher *et al.*, 2015)。

为了清晰地展现关于组织公民行为的变量关系（见图 2.1）和针对组织公民行为两个类型（OCB-O 和 OCB-I）的变量关系（见图 2.2），特制作关系图。

综合以上文献，关于组织公民行为的研究有以下特点：在内容上以探讨其形成机制为主，较少研究其后续影响；在研究视角上，较多把 OCB 当作一个整体进行研究，较少按 OCB 的类型进行研究；在研究方法上，较多使用单一来源和自我评价，较少使用配对研究和他人评价。本研究在内容上依然关注 OCB 的形成机制，但重点在于心理契约对 OCB 的影响历程中多变量的综合作用，而不是研究其中某个外生变量；在研究视角上，由于在社会交换背景下进行研究，关注的是交换关系，因此将 OCB-I 和 OCB-O 两个类型的形成机制做深入探讨；在研究方法上，由于利他行为由他人评价更加客观，而在组织中员工的 OCB 由主管评价更加客观，因此本研究采用主管一部属配对样本设计。

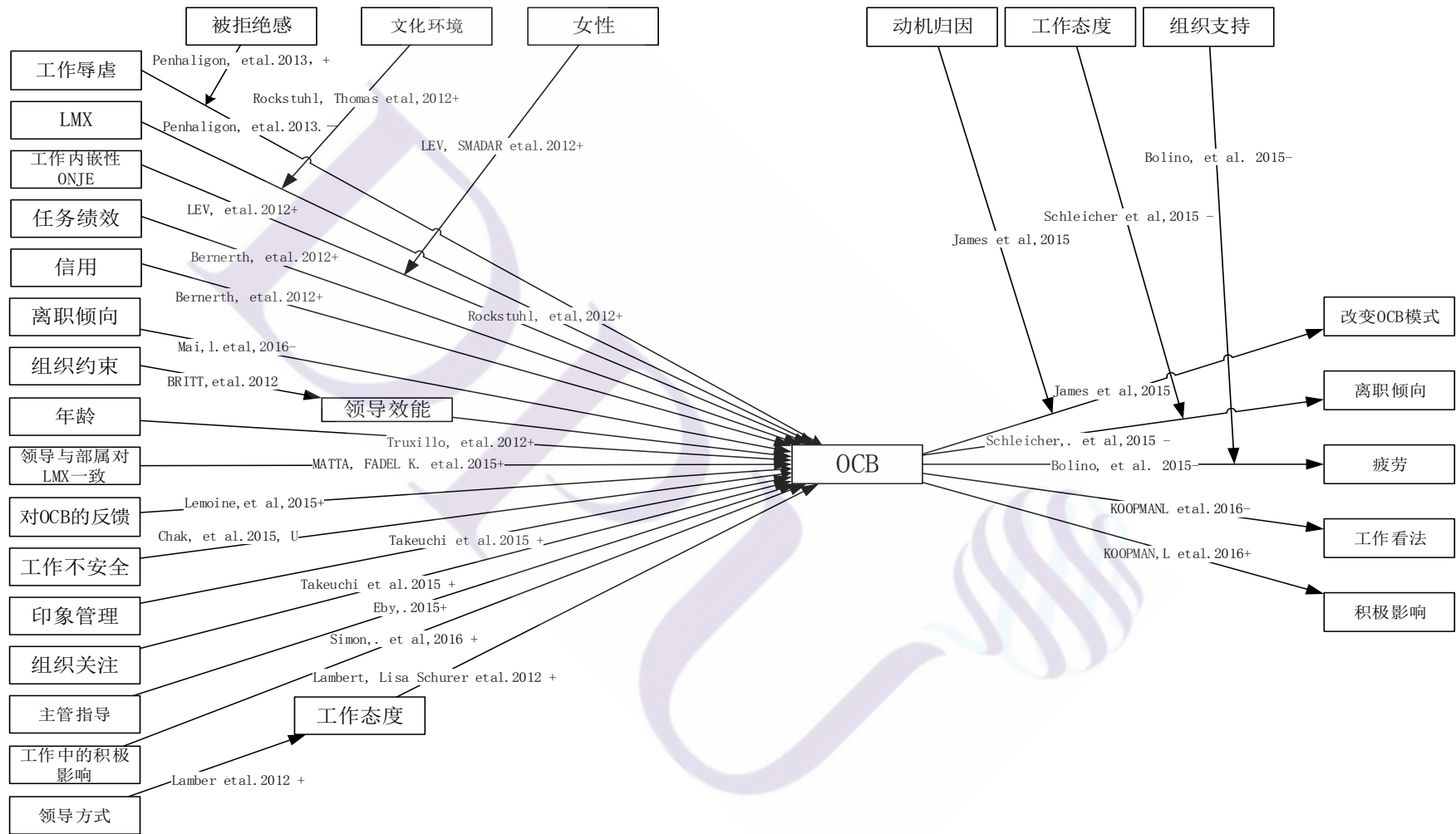


图 2.1 组织公民行为的前因变量与结果变量
来源：本研究整理

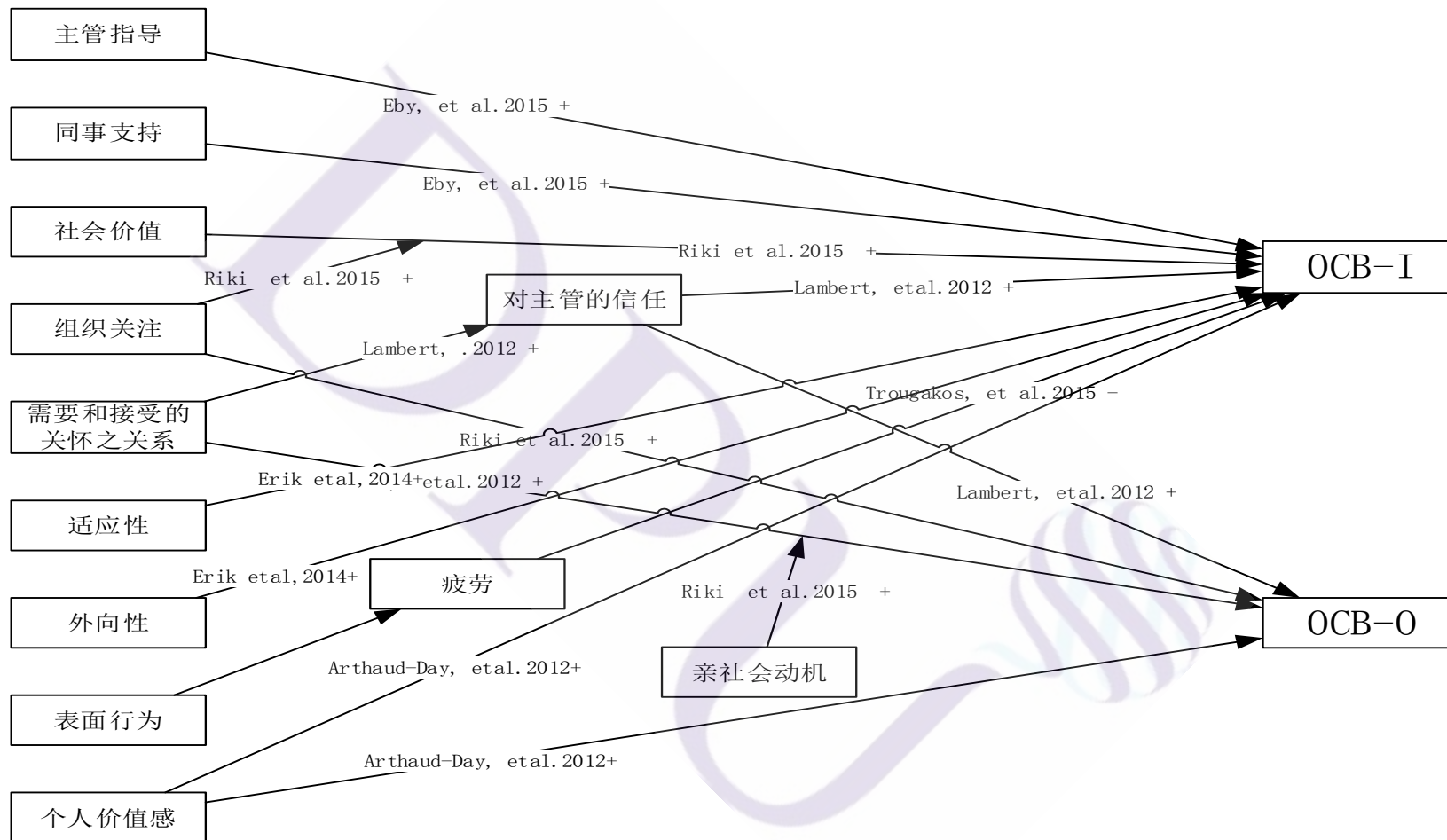


图 2.2 OCB-I 和 OCB-O 的变量关系图
来源：本研究整理

2.2.5 离职意向

离职意向会造成进一步的真实的离职行为，对组织造成损失，在企业中的人力规划中是值得重视的管理问题。以下对离职定义、离职意向定义、离职意向的理论基础、相关研究文献加以探讨。

2.2.5.1 离职意向的定义

1. 离职

清晰地界定离职的定义是探讨离职意向的重要基础。离职（turnover）是员工在组织中工作一段时间后，对工作状况加以考虑，为了某些特定的原因，主动提出终止雇佣关系，不仅失去工作及工作所赋予的利益，同时也与组织完全脱离关系 (Mobley, 1977)。关于离职行为，学者们有不同的分类方式，列举如下：

（1）广义的与狭义的

广义的离职指劳动移动，即个体在工作上位置的变化，可能是地域间、职业间或产业间的移动。狭义的离职指由组织内转移到组织外 (Butler & Jr., 1983)。

（2）自愿性与非自愿性

自愿性离职是指员工自愿产生的离职行为，来自于个人因素（如健康、退休、迁居、深造等），而非受到外在的压迫。相对地，非自愿离职指离职行为不是员工自愿发生，而是企业主动解除劳务契约或强迫其退休等 (Arshad, 2016)。

（3）功能性与非功能性

非功能性的指组织挽留想离职的员工。因为此人的流失可能会危害组织的整体利益。功能性的指组织不在乎该员工的离职，因为组织希望他离职，如果他主动提出离职恰好省去组织因解雇员工而潜在的一系列劳动纠纷。

(4) 可避免的与不可避免的

可避免的与不可避免的这两个维度上又同时包括“个人是否自愿离职”与“组织是否可以避免”两个维度，于是可以将离职行为分为四类：a. 员工由于组织的因素而主动选择离职，如因主管、组织政策、组织气候等因素。b. 员工由于组织的强迫而离职，如解雇、退休、开除等因素。c. 员工因其自身因素而选择离开组织，如健康状况、迁居、婚姻等因素。d. 个人因非自愿且非组织因素的影响而选择离开组织，如生病、兵役等。

从以上的分类可以看到员工的离职对组织有正、负两方面的影响，正面影响是组织所期待的。但自愿性、非功能性及可避免的这三种离职情况通常会给企业带来较大的负面效应，企业应该主动预防和避免其发生 (Chen *et al.*, 2016)。由于本研究的重点是如何在员工与组织之间的社会交换关系中提高员工的效能，因此本研究的离职意向是指狭义的、自愿的、非功能性的和可避免的离职意向。

2. 离职意向

离职意向 (Turnover Intention) 与离职行为是两个不同的概念：离职行为是实际发生的行为；离职意向则为一种态度、想法。从态度本身来讲，离职意向是员工在考虑离开组织之前会经过一段时间的思考 (Hancock *et al.*, 2013)，是员工有离开组织的意图，而此意念是经蓄意或深思熟虑的，对离开现在的职业并寻找其他工作机会进行整体地评估衡量 (Hausknecht & Trevor, 2011)。从可能给组织带来的损失来讲，员工在有意识的状态下，经过慎重考虑决定离开组织，可能给组织带来的损失包括：内部员工招募与训练，组织效率降低，员工生产力下降，组织内部社会资本损失等。从其预测性上来讲，离职意向是个人意欲

离开目前工作岗位，另外寻找其他工作机会的倾向强度 (Waldman *et al.*, 2015)，是造成员工离职行为的关键因素，是离职前的最好预测指标及前兆 (Lee & Bruvold, 2003)，是判断工作者离职可能性高与低的最重要的指标，离职意向越高，离职行为发生的可能性就越大 (Karatepe & Karatepe, 2009)。综合以上文献，本研究将离职意向定义为员工因为工作或组织因素，产生自愿性离开目前组织的意图与计划，并引发另寻其他工作机会及可能性的倾向。

2.2.5.2 离职意向的理论基础

社会交换理论中的公平理论是员工对目前工作状况进行衡量与评估的依据，正符合学者们关于离职意向是一个对工作情况衡量过程的观点。

就员工而言，经过努力工作与付出，希望获得组织的奖赏，此奖赏或是物质上的福利，如绩效奖金、加薪等，亦或是精神上的肯定、赞赏与信任。同时，员工也会衡量所获得的回报是否能够反映自己的投入，比较的基准点和其他员工投入与收获的比率，比较结果会出现三种情形：第一种即收获大于投入，员工可能会感到负疚感，第二种即收获等于投入，员工会因而感到公平与满足，第三种即收获小于投入，员工会因而感到不满足、被占便宜或被剥削。其中第一种情形和第三种情形会让员工产生不公平的感觉，第二种情形则会产生公平的感觉。然而，与第一种情形相比较，第三种情形即虽然努力工作但仅取得微薄的利益或回馈则是员工最不愿意得到的结果。

由于员工认为不公平时会有一种认知失调的感觉，所以员工会想办法加以调适，以减轻认知失调所带来的压力和紧张。以第一种收获大于投入的情形而言，员工可能藉由提升自己的绩效与品质，以回报组织的奖励，更增加对组织

的信任与承诺。相对的，以第三种收获小于投入的情形而言，可能让员工产生负面的感受与情绪，此时员工可能转换比较对象，以降低认知失调所带来的不适感，也可能采取激烈手段，如要求降低其他员工收获或提高投入、甚或选择离职以减除焦虑感与挫折感，但此两种调适方法均会对组织造成负面影响。因此，当员工采用公平观点比较自身与其他员工的收获与投入比值时，组织应适时给予必要的支持和关怀，以降低产生离职的可能性。

2.2.5.3 相关文献

关于离职意向的研究，较多文献关注其前因变量，对其结果变量较少研究。对前因变量的研究主要有自我认知、关系认知和情境因素三个方面。

1. 在自我认知方面

组织承诺在身份认同与离职意向之间起完全中介作用 (Boros & Curseu, 2013)，工作态度在政治感受与离职意向之间起中介作用 (Chang *et al.*, 2009)，工作经验与离职意向负相关 (Dong *et al.*, 2014)。离职意向直接受自主程度和能力需求满意度的影响 (Haivas *et al.*, 2013)。工作态度在 OCB 和离职意向之间起调节作用 (Schleicher *et al.*, 2015)。道德认同则与离职意向负相关 (May *et al.*, 2015)。

2. 在关系认知方面

心理契约在组织支持感与离职意向之间能够起到调节作用 (Dulac *et al.*, 2008)。员工对组织的信任感在一定程度上调节了主管支持和离职意向的关联关系 (Sousa-Lima *et al.*, 2013)。组织认同则负向调节组织支持感 (POS) 和离职意向之间的关系 (Tavares *et al.*, 2016)。经历了支持性组织规范的员工报告离职意向的水平较低 (Penhaligon *et al.*, 2013)。在高效能的组织当中，员工所感知到的同

伴尊重与其离职意向之间更具有更强的关系 (Schaubroeck et al., 2015)。信任与离职意向之间则存在着负相关关系 (Costigan et al., 2012)。对其主管进行惩罚性评估的员工更有可能具有更高的离职意向, 并且在心理上退出其组织 (Shapiro et al., 2011)。LMX 与离职意向的关系在个体主义 (例如西方) 背景下比集体主义 (例如亚洲) 背景下更强 (Rockstuhl et al., 2012)。

3. 在情境因素方面

服务文化与离职意向负相关 (Liden et al., 2014)。员工的工作家庭冲突在一定程度上影响到离职意向 (Ferguson et al., 2016)。组织文化与离职意向相关 (Tziner et al., 2012)。团队滥用监督造成离职意向 (Farh & Chen, 2014)。对于离职意向的结果变量, 有学者认为自愿离职的员工不愿意做组织公民行为, 其原因是由于心理契约遭到破坏 (Othman et al., 2005)。有学者认为较高的离职意向导致高水平的交易型契约方向和低水平的关系型契约方向, 反过来则导致组织公民行为的减少和异常行为的增加 (Mai et al., 2016)。

2.2.6 领导—成员交换

在组织中, 领导—成员交换关系 (Leader Member Exchange, LMX) 是一种重要的对偶关系, 它以社会交换为基础, 其质量受到主管和部属之间的相似性、员工特征、工作情景因素的影响, LMX 形成以后会影响到员工的态度和行为。由于主管与部属关于彼此 LMX 质量的认知可能相同也可能存在差异, 因此双方认知所产生的作用也可能相同或存在差异。本部分将介绍 LMX 的定义、理论基础, 在梳理 LMX 的前因变量、后果变量、作用机制、研究方法的相关文献的基础上, 初步窥探领导与部属关于 LMX 认知可能存在的差异。

2.2.6.1 领导—成员交换的定义

在组织运行过程当中，由于组织的资源是有限的，再加上主管本身例如其个人时间、精力和能力的限制，一位主管不太可能与所有部属形成同等密切的关系，而是会选择性地分配资源，把资源运用在那些可协助自己达成工作目标的部属身上，形成主管和部属之间不同等级的交换关系品质，即与一部分部属发展出亲近关系，与另一部分部属的关系则相对薄弱。主管与这两类部属形成差异化的对偶关系。与关系薄弱的部属纯粹是交易报偿，属于合约性质的经济交换，由此发展出的对偶关系是低品质的 LMX (Graen & Uhl-Bien, 1995)。主管与关系亲近的部属则不再只是上级对下级控制，而是演进到双向的互惠关系，是高品质的 LMX (Graen & Uhl-Bien, 1995)。同时，由于内、外团体的区分主要来自于主管及部属双方的行为与归因(Scandura & Graen, 1984)，本研究将 LMX 定义为“主管/部属知觉自己与其直接部属/主管之间的关系品质”。

主管与部分部属发展紧密关系，提供超出雇用契约所需的支持及影响力，藉由彼此互信、尊重，以包容的方式看待其在工作中的表现 (Tse *et al.*, 2013)，然后赋予更多责任。相应地，这些部属在主管的信任和关照下，可能比其他同事享有更多特权，比如可以更加自主和灵活地开展工作，更可能获得升职加薪和奖励，更多地占用主管的时间 (Ilies *et al.*, 2007)。主管对那些关系薄弱的部属则以严格、责备的方式看待其工作表现 (Tse *et al.*, 2013)，通过正式权威给予监督，互动关系较为松散，角色定义严格，信任及尊重的程度相对降低，他们之间是“监督关系”，他们之间进行的互换为经济交易 (Graen & Uhl-Bien, 1995)；

相应地，这些部属只是基于工作关系与主管交往，较少有机会获得奖励和升迁 (Ilies *et al.*, 2007)。实证研究也已证实这种现象的存在 (Chen *et al.*, 2014)。

LMX 注重主管与部属之间的互惠情谊，是一种典型的社会交换关系，因此，不同的部属对同一位主管的描述也有所不同。关系亲近的部属认为和主管间有高品质交换关系，并且认为自己是主管的得力助手；反之，关系薄弱的部属则认为自己和主管间的交换品质低，且自己只负责处理主管所交代的工作即可。

现将 LMX 不同品质的关系整理如下，见表 2.2：

表 2.2 领导—成员交换关系的品质

作者（年代）	LMX 关系品质高	LMX 关系品质低
Dockery and Steiner (1990)	部属较相信主管	部属较不信任主管
Liden <i>et al.</i> (1993)	互惠	上对下
Liden <i>et al.</i> (1993)	忠诚度高	忠诚度低
Graen and Uhl-Bien (1995)	互信、尊重、赋予更多责任	互信、尊重、赋予责任的程度都较低
Scandura (1999)	依赖度高	依赖度低
Yukl <i>et al.</i> (2009)	指派较佳的工作、加薪或特别福利	正式关系
Rousseau (2001)	视为自己人	视为外人
Ilies <i>et al.</i> (2007)	密切的互动关系	正式的角色关系
Ilies <i>et al.</i> (2007)	占用主管的时间较多，获得奖励机会也较多	占用主管的时少，获得奖励机会也较少
Yukl <i>et al.</i> (2009)	指派较佳的工作、加薪或特别福利	正式关系
Tse <i>et al.</i> (2013)	以包容的方式看待部属在工作中的表现	以严格、责备的方式看待部属在工作中的表现

来源：本研究整理

2.2.6.2 领导—成员交换的理论基础

交换关系都可分为经济交换和社会交换两类。经济交换是以利益得失算计为出发点的，利益得失影响到关系双方的交换行为；而社会交换关系则以信任

和善意为出发点，双方都不是不重视当前利益得失，而是放眼长远，希望在今后自己有需要的时候对方能够做出回报 (Breevaart *et al.*, 2015)。在这种基础共赢理念的关系中，双方有时会做出超越劳动契约规定的互利行为。LMX 通常会现出两种截然不同的状态：一种是发生在主管与部属之间的经济性交换，交换行为在劳动合同规定之内；另一种则是在主管与部属之间社会性交换，这种关系建立在主管与部属相互信任的基础上，会超越劳动合同规定的项目 (Scandura & Graen, 1984)。主管经过交换关系改变部属的态度与行为 (Erdogan *et al.*, 2006)，部属也会因为 LMX 质量的不同而现出不同的心理状态和行为结果予以回应。

2.2.6.3 领导—成员交换的相关文献

1. 前因变量研究

很多变量会影响 LMX 的形成，包括主管和部属之间的相似性、员工特征、情景因素等。在主管与部属之间的相似性方面，性别相似性与 LMX 品质显著负相关 (Bedi *et al.*, 2016)，主管归类其部属时所采用的标准可能和部属的工作能力、忠诚度、与主管是否有相同的价值观有关，并呈现正向关系 (Yukl *et al.*, 2009)。在员工特征方面，部属评价的 LMX 品质会显著影响组织公民行为的表现 (Mossholder *et al.*, 2005)，部属心目中所期待的主管形象与现实主管形象的差异也会影响 LMX 的质量 (Matta *et al.*, 2015)，部属的阿谀奉承行为以及揣摩上意行为与主管认知关系品质有显著的正向关系。在情境因素方面，组织的规模、文化氛围、主管的权限 (Dienesch & Liden, 1986)、工作时间压力 (Kinicki & Vecchio, 1994) 会影响 LMX 的质量。来自 23 个国家的 282 组独立样本研究表明，

LMX 与组织公民行为和主管信任的关系在横向个人主义（例如西方）文化背景下比在垂直集体主义（例如亚洲）文化背景下更强 (Rockstuhl *et al.*, 2012)。

2. 结果变量研究

关于 LMX 的结果变量，多数研究关注高质量的 LMX 对部属产生的积极影响，只有少数研究关注低质量 LMX 对部属产生的消极影响。在积极作用方面，LMX 与许多结果变量之间存在相关，比如组织承诺、工作满意感、组织公民行为等。元分析表明，LMX 与组织公民行为之间的正相关关系达到超强水平，与工作满意及工作绩效间有显著相关 (Schriesheim *et al.*, 1998)。LMX 也可以有效地预测部属对组织公平的感知，并且会影响部属对责任的感知及与之相关的结果变量。虽然众多研究关注 LMX 对于组织和个人的积极作用，但也有研究关注 LMX 对部属产生的消极影响。例如有学者用 50 对主管一部属配对样本进行调查，结果发现拥有低质量交换关系的成员比拥有高质量交换关系的成员更可能现出对组织的报复行为 (Townsend *et al.*, 2002)。

3. 作用机制研究

目前关于 LMX 的作用机制越来越受到关注，很多学者从主管因素、部属因素、情境因素等众多方面进行探讨。（1）从主管因素研究发现，个人授权对 LMX 和个人绩效的关系起到部分中介作用；同时主管气质在 LMX 与工作授权之间起到调节作用。原来 LMX 品质较低的部属经过主管介入加强主管与部属间的人际交换品质，具有低水平 LMX 品质的部属其工作满意度有显著的提升，且提升的幅度大于原本 LMX 品质比较高的部属 (Scandura & Graen, 1984)。（2）从部属个人因素研究发现，对于 LMX 质量高的和 LMX 质量低的部属来说，同

一个变量所发挥的作用亦有不同，比如说，经常的交流能够提高主管对 LMX 质量高的部属的绩效评估，但对 LMX 质量低的部属来说，结果却完全不同，还发现努力工作可以使 LMX 质量高的部属产生更高的组织承诺和工作满意度，但对于 LMX 质量低的成员来说，结果正好相反 (Golden & Veiga, 2008)。同时，人格特征也可以影响 LMX 与结果变量间的相关。有学者进行追踪研究，发现 LMX 对不同性格的部属产生不同的影响，LMX 与内向型部属的工作绩效呈正相关，对外向型部属的工作绩效的影响未达到显著水平 (Erdogan *et al.*, 2006)。

(3) 从情境因素研究发现，调查主管与部属间在性别、年龄差异是否与 LMX 关系质量及工作态度有关时，会使得那些与主管关系质量较差的部属感觉自己的工作表现比较不好，反之，那些与主管关系品质较好的部属在接受调查时则会觉得自己有较好的工作表现和工作态度 (Martin *et al.*, 2016)。

4. 研究方法进展

以往研究大多使用单一来源的数据，由于 LMX 是涉及两个主体的成对关系，所以仅从单一主体抽取数据难以真实地反映规律。

近期，使用配对方式研究 LMX 的方法得到学者们的关注。有学者用 280 组主管一部属配对样本进行研究，发现当主管和部属对他们的 LMX 质量的评价达成一致时，在每个 LMX 质量水平上，部属的工作参与度及随后的 OCB 都会达到最大化，但当他们对 LMX 质量评价不一致时，员工表现的 OCB 水平会比较低。而且，若主管和部属同时将关系评价为高质量，则与部属更高的工作参与度和随后的 OCB 正相关，而非其中一方将 LMX 关系评价为高质量 (Matta *et al.*, 2015)。现将 LMX 的前因及结果变量予以总结，如表 2.3 所示：

表 2.3 LMX 的前因变量与结果变量

前因变量	结果变量
部属工作能力 (+)	工作绩效 (+)
组织资源 (+)	组织承诺 (+)
部门单位大小、工作量 (-)	工作满意度 (+)
主管部属相似性 (+)	离职率 (-)
主管职权 (+)	出勤率 (+)
阿谀奉承、揣摩上意行为 (+)	组织公民行为 (+)

来源：本研究整理

注：(+) 表示正相关，(-) 表示负相关

2.2.6.4 主管与部属关于领导—成员交换的认知差异

领导—成员交换关系是一种动态的发展过程，在交换过程中，双方会把对方的行为进行归因并做出反应 (Dienesch & Liden, 1986)。主管与部属开始互动后，主管会暗暗测试部属的能力、忠诚度等，会根据部属所任的职务适时授予具有挑战性的任务，以测试部属的反应和工作能力。主管对于部属在工作上所表现出的行为、能力加以归因和解释，主管在授予部属权力时，会依据对部属的工作能力的评估、绩效考核情况及表现出的忠诚度来确认部属是否值得托付，是否值得提供未来的发展机会。通过归因，主管会做出选择，对于值得托付的部属，主管与他们采取更进一步互动或合作的态度，对于能力、忠诚度都不高的部属，主管与他们仅保持正式的职务关系。

部属对交换关系的归因主要包括三个方面：一是期望给主管留下什么样的印象，二是主管是否给予相当的报酬、支持及应有的权力，三是对主管所指派任务、职责行为所做的归因。从而由这些方面来决定自己的行为表现。部属如

果想成为主管的圈内人，除了要把份内工作完成，还须表现出对主管的忠诚或与主管培养良好的情感，展现出阿谀奉承的一面 (Dienesch & Liden, 1986)。

主管的反应既受到自己的行为及对行为的归因的影响，也受到部属的行为及其归因的影响。在组织中，部属由于工作需求经常跟主管互动，在互动过程中会对主管的归因产生一定影响，这种影响可称之为向上影响。向上影响的因素同时也是影响 LMX 形成过程的一个重要原因 (Ilies *et al.*, 2007)。

主管与部属的互动是一种双向的关系。主管在对于一部分部属不信任的情况下，双方之间的关系表现出正式的而且具有上对下的角色关系，反之，主管对于另一部分部属则具有密切的互动关系，并且产生互惠交换。随之，不受信任的部属对于主管的忠诚度降低，与主管维持一般的、正常的雇佣关系，且心理上较为疏离，依照工作规范或工作说明书行动；而主管对于密切互动的部属会授予更多的权力还有待遇，给予面对工作挑战的机会，部属也会更用心地工作，对于主管展现出高忠诚度的一面，与主管发展出相当的情谊。

2.2.7 控制变量

考虑到人口统计学中的其它变量可能对本研究带来的影响，在参考以往研究的基础上，选取六个控制变量，分别是：性别、年龄、学历、职位级别、入职年数、所在部门规模。

第3章

研究方法

本章主要是建构研究模型、提出研究假设，介绍变量的操作性定义及衡量工具，确定研究对象，选择数据收集方法及数据分析方法。

3.1 研究模型

本研究的目的是探讨心理契约在影响 OCB 的过程中领导与部属对组织公平、LMX 认知的调节作用。依据研究目的及文献探讨，建立研究模型（图 3.1）。

3.2 研究假设

3.2.1 心理契约对组织认同的影响

多数研究把心理契约当作单维度变量来考察 (Dulac *et al.*, 2008; Hekman *et al.*, 2009)，认为员工和组织之间的心理契约若能一直保持在较佳状态势必有助于增进员工组织绩效及员工对组织的认同感，即心理契约的满足会对组织认同产生正向影响。少数研究关注心理契约的各类型对组织认同的作用 (Chang *et al.*, 2013)。本研究认为，心理契约有两种类型，一种是交易型心理契约，一种是关系型心理契约，二者具有不同的心理基础，对组织认同产生着不同的影响。

组织认同不是指认同组织的业绩、规模、规章制度，而是认同其文化和价值(Karanika-Murray *et al.*, 2015)。如果员工将目前的工作当作跳板，一心想要寻找其他的工作机会，会和组织建立比较短期的契约、以货币性为主的报偿关系，不会认同公司所设定的目标，工作的意义只是为了养家糊口，只依照规定的时

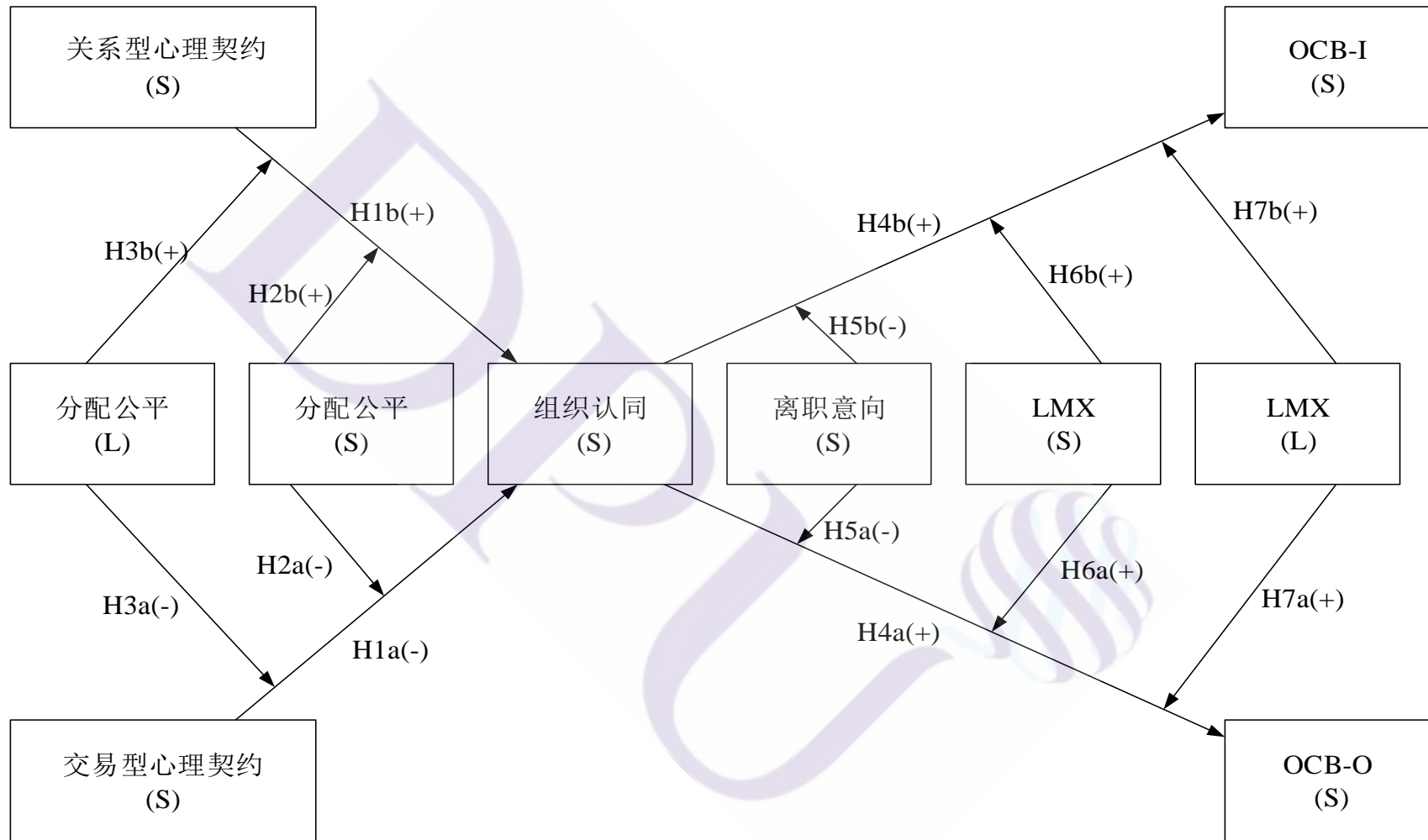


图 3.1 研究模型
注：(S)代表部属填写，(L)代表主管填写

间工作，其余免谈。与组织进行的社会交换中，员工关注的是货币报偿，只要得到预期的货币报偿，员工心理就平衡，如果没有得到预期的货币报偿甚至需要额外的劳动付出，员工就会心理失衡。员工越看重短期的货币报偿，越不关心组织文化和价值。也就是说，交易型心理契约越强，组织认同就越弱。

如果员工已与组织建立长期的关系型心理契约，双方之间是以信任与许诺为原则的，在行为与观念诸多方面都会主动地与组织保持高度的一致性，其契约内容即社会交换物就会包含薪资以外的社会情感方面的内容（例如忠诚和支持）、公司的工作保障、员工的额外付出及生涯发展等。也就是说，关系型心理契约越强，组织认同也就越强。因此，本研究认为交易型心理契约负向预测组织认同，而关系型心理契约正向预测组织认同。于是，提出研究假设一：

H1a: 交易型心理契约对组织认同具有负向影响。

H1b: 关系型心理契约对组织认同具有正向影响。

3.2.2 组织公平对心理契约与组织认同关系的调节作用

在雇佣关系中，社会交换可以由组织对员工的公平待遇而引发。组织或其代理人的善意表达使员工产生回报组织的义务感。因此许多研究考察组织对雇员的公平待遇与其工作态度和行为之间的关系 (Cropanzano & Greenberg, 1997)。

学者们认为组织认同是组织成员对自己在组织中的角色的认可，是员工对组织行为的一种积极的评价。在组织中，员工对来自于组织行为的评价一般是通过个体与作为组织代理人的关系互动来实现，本质上是一个比较过程。在这一过程中，作为组织的代理人，主管对待部属的劳动付出所表现出来的态度会被部属拿来与自己的实际付出进行比较，也会拿来与其他同事的付出与回报进

行比较。比较的结果就形成了部属的组织公平感 (Dukerich *et al.*, 2002; Dutton *et al.*, 1994)。组织公平感在员工与组织之间充当着天平的角色。

社会交换理论指出, 个体产生的交换动力来源于从他人身上获得回报的意愿, 个体将会积极回报对自己有恩的人 (Blau, 1964)。因此在组织中, 若希望员工从内心真正产生对组织的认同, 组织就要为员工提供其所需要的回报。为避免相欠的感觉, 员工会想方设法证实自己所得到的组织待遇是公平的 (Ashforth *et al.*, 2008), 于是他们在表现行为时会更多地考虑组织的利益。不公平感会带来紧张感, 促使个体努力去通过改变投入或收益来恢复公平的状态。当员工感到组织提供的待遇有失公平时, 由此产生的不满情绪会降低他们对组织的认同感, 消极地影响员工的工作行为。员工认为他们被公平或者不公平对待的情况是关于奖惩如何在群体中分配的情形, 也即“谁得到什么”和“在这种交换关系中员工是否认为公平”。这是依据经验的一种个人对于公平是否重视的看法, 而不是依据客观的原则决定公平与否 (Hosmer & Kiewitz, 2005)。

员工组织认同的形成过程可能会受到组织公平的影响, 表现为: 如果员工知觉到组织资源分配公平, 他们会形成对组织的信任, 心理上依附于组织, 并将组织的价值观纳入到自我界定中, 积极与组织融为一体。当员工感觉遭遇到组织的不公平对待或者感觉自己的付出没有得到组织相应的回报时, 其心中的天平就会失衡, 对组织缺乏信任, 可能会通过减少付出或改变期望的形式, 或者做出其他不利于组织的消极行为使自身与组织的关系又建立新的平衡状态。

然而, 不同心理契约类型的员工, 这种影响可能是不同的。交易型心理契约的员工付出劳动后期望的回报是即时的物质回报, 当感受到组织公平时会增

强组织认同感。关系型心理契约的员工期望的回报是在组织中的长期良性发展，感受到组织公平时会增强对组织的信任，提升组织认同。因此，提出假设二：

H2a: 员工的组织公平感削弱交易型心理契约对组织认同的负向影响。

H2b: 员工的组织公平感加强关系型心理契约对组织认同的正向影响。

组织公平有两个层次，首先是本身客观环境公平与否，其次是组织成员对于公平与否的知觉。在第二个层面，组织成员可能会因为自己的知觉偏差而产生错误的组织公平感受。基于知觉的特征，组织公平感可能会出现当客观环境本身是公平的但组织成员通过知觉的判断却是不公平的现象，即客观事实与知觉产生歧义 (Meyer, 2001)。于是需要考察第一个层面，即本身客观环境公平与否，由于分配的过程由组织代理人执行，所以由组织代理人（即主管）来评价会更加客观。而主管的评价与部属的评价可能相同也可能不同。

主管认为的分配公平更多地体现的是劳动契约中当下的物质分配的情况，而忽略了员工与组织之间的长期的交换关系的内容，如薪资以外的社会情感方面的内容（认同和支持）等。对于交易型心理契约的部属而言，当下的物质分配的公平性是其所重视的，当他们认为分配是公平的，就会认为与组织之间的交换关系是平衡的，因此会增强对组织的认同感。对于关系型心理契约的部属而言，当他们认为分配公平时，会对组织更加信任和依赖，对自己在组织中的长远发展抱有更大的信心，组织认同感得到提升。于是，提出假设三：

H3a: 主管的组织公平感削减交易型心理契约对组织认同的负向影响。

H3b: 主管的组织公平感加强关系型心理契约对组织认同的正向影响。

3.2.3 组织认同对 OCB 的影响

组织认同是指感知到的与组织的同一性，员工把组织的成功或失败当作自己的成功与失败 (Mael & Ashford, 1992)。换句话说，组织认同反映了员工在组织内的心理包容感 (Walumbwa & Hartnell, 2009)。组织认同度高的员工往往与组织有心理融合 (Mueller & Straatmann, 2014)。社会交换理论认为，员工在积极的交换关系中会展示有利于组织的行为方式 (Cropanzano & Mitchell, 2005)。由此可以预计，组织认同度高的员工愿意与组织进行积极的社会交换，以回报组织给予他们的报酬，例如荣誉、晋升机会和令人满意的报酬。OCB-O 反映出员工有意在一个组织中恢复平衡的主观努力 (Lee & Allen, 2002)。所以，他们除了依照劳动合同执行任务，还情愿做那些有利于组织的角色外行为，例如，为组织提供改进工作的措施，主动解决组织内潜在的问题，当其他员工批评公司时以保护公司的荣誉和捍卫公司的形象。相反，如果员工认为组织对他们的待遇是不合理的，他们就可能有较低水平的组织认同 (Callea *et al.*, 2016)。这些员工认为他们与该组织的关系是疏远的，而相互回报的意识也被削弱了 (Dutton *et al.*, 1994)。因此，他们只做劳动合同中规定的工作，因为这样足以达到与组织的交换关系的平衡，而不需要做那些额外的行为。因此，提出以下假设：

H4a: 组织认同对 OCB-O 具有正向影响。

按照交换关系中的互惠原则，组织认同度高的员工也希望在组织中得到认同，而来自同事的认同是一项主要内容。高质量的社会交换关系可以产生认同感 (Choi *et al.*, 2014)。OCB-I 包括关心同事的利益 (Evans & Davis, 2014)、积极合作行为 (Coleman & Borman, 2000)，起到人际促进的作用 (Podsakoff *et al.*,

2000)。所以员工的组织认同度越高，他们就越频繁地表现 OCB-I。相反，员工的组织认同感越低，OCB-I 就越少。由此提出假设：

H4b：组织认同对 OCB-I 具有正向影响。

3.2.4 离职意向对组织认同与 OCB 关系的调节作用

在有离职意向的员工当中，有些人认同所在组织，有些人因为某些因素而不认同所在组织 (Mishra & Bhatnagar, 2010; Moura et al., 2009)。有离职意向的员工比较关注实际离职之前的情形 (Hancock et al., 2013)。

有离职意向的员工已经开始为离职做打算。在有离职意向的员工中，那些组织认同度高的员工由于与组织存在精神层面的交换，因此将继续做一些事情来帮助组织提升形象（例如，当其他员工批评它时保护组织）。不过，他们会尽量避免与组织的产生劳动合同以外的物质交换，因为在离职之前，组织不会为这些额外劳动而直接支持劳动报酬 (Kim et al., 2015)。所以总体上来看，他们比以前做的 OCB-O 在减少。那些有离职意向同时组织认同度低的员工，只关心他们在实际离开前应该得到的物质报酬，不可能在没有报酬的情况下做 OCB-O (Kim et al., 2015)。为了得到劳动合同规定的待遇，他们只需要做好份内的工作。只要做好在角色工作，他们就会觉得与组织的交换关系是平衡的。而 OCB-O 基本上不能通过平常的激励或惩罚制度强制执行 (Smith et al., 1983)。因此，即使不做 OCB-O 也不会受到惩罚，所以他们不会表现 OCB-O。由此提出以下假设：

H5a：离职意向削弱组织认同和 OCB-O 的正向关系。

那些计划长期留任的员工希望与同事建立长期的关系，因此他们重视与同事的交换关系，并愿意继续为他们提供角色外的帮助。而那些打算离职的员工

已经预见到与同事之间的交换关系将随着实际离职而结束，彼此的互惠性将不复存在，那些来自同事的认同也将随着实际离职而结束，因此没有必要花时间和金钱来帮助同事，因为个人不太可能在没有奖励的情况下展示 OCB-I (Kim *et al.*, 2015)。与此同时，减少 OCB-I 也有助于在他们真正离职之前平衡与同事之间的关系，从而消除彼此之间因交换失衡而产生的内疚感。

那些组织认同感较低的员工则不愿与同事合作 (Kramer, 1991)。当他们打算离职时，由于对在组织内的未来结果不太关注而不太可能参与到人际交往当中去 (Balliet & Ferris, 2013)，而且不太可能在没有奖励的情况下表现出 OCB-I (Kim *et al.*, 2015)。然而，那些组织认同感较低但不打算离职的员工，他们清楚地知道与同事的交换关系将会持续很长一段时间，为了保持人际关系的基本平衡，他们有时会做一些 OCB-I，但总体上会减少。因此，提出以下假设：

H5b: 离职意向削弱组织认同和 OCB-I 的正向关系。

3.2.5 LMX 对组织认同与 OCB 关系的调节作用

根据 H4a 和 H4b，员工的组织认同度越高，OCB-I 和 OCB-O 的参与度就越高。然而，在实践中并非总是如此，这或许是因为产生各类组织公民行为的动机可能是相当私密的和关系性的 (Zhang & Chen, 2013)。LMX 表示部属与其主管的社会交换关系的质量 (Koivisto *et al.*, 2013)。因此，本研究推测，LMX 可能影响到组织认同与各类型组织公民行为之间的关系。

根据社会交换理论，处于对偶关系中的任何一名成员都会投资于与对方的关系，其目的是获得有形的报酬或无形的回报。LMX 的特点是主管对员工的表现有很高的期望，而高品质的 LMX 可以换取主管的投资回报 (Breevaart *et al.*,

2015)。当部属获得额外资源，例如自主权、信息和参与决策的机会时，部属对 LMX 的质量评价会提高 (Rousseau, 1990)。由于额外的资源最终由组织提供，员工与组织之间的交换关系的前一个平衡就会被打破。为了恢复组织内部的交换关系的平衡，尽管处于低水平的组织认同，他们也必须做额外的行为来返回额外的资源。对于那些具有高水平的组织认同的员工，收益超过劳动合同正是他们所期望的，为了使社会交换与组织的关系向更高水平发展，他们愿意充当“好士兵”或“好公民”，展示更多的 OCB-O。因此，本研究提出以下假设：

H6a: 部属对 LMX 质量的评价加强组织认同和 OCB-O 的正向关系。

在高质量关系中的部属会受到上司的信任，在决策方面也有更大的自由度 (Townsend *et al.*, 2002) 和更大的权力 (Kellerl & Dansereaul, 1995)，他们在团队中也具有更大的影响力 (Singh & Srivastava, 2009)。这就会导致他们与同事之间的关系原始平衡被打破。为了达到一种新的平衡状态，有高度组织认同感的员工会更多地从事角色外行为来帮助同事，例如帮助那些工作负荷高的同事或者缺勤的同事，组织认同度低的员工也会适度增加 OCB-I。

相对而言，处于低质量 LMX 关系中的部属经常报告说，他们嫉妒那些高质量 LMX 的同事，并且倾向于认为组织对员工的差别待遇是不公平的 (Lee, 2001)。这样的部属认为他们没得到足够的尊重和公平的对待，因此他们在团队中没有足够的价值感。于是，他们之前因认同组织而产生的帮助同事的义务感就会降低。于是可以推断，部属对 LMX 关系质量的认知会调节组织认同和 OCB-I 之间的积极关系。因此，本研究提出以下假设：

H6b: 部属对 LMX 质量的评价加强组织认同和 OCB-I 的正向关系。

LMX 是主管和部属之间的一种对偶关系。从理论上讲，LMX 是一种客观存在，因此，从主管和部属两个角度来看，LMX 的质量应该是对同一概念两个侧面的度量，二者至少具有一定的相关性。这一推论得到实证研究的印证，Graen and Uhl-Bien (1995) 发现主管评价的 LMX 和部属评价的 LMX 之间的相关性为 0.50。于是，很多研究依据这一发现，使用部属对 LMX 的评价这个单一的数据来源进行分析 (Dulac *et al.*, 2008; Henderson *et al.*, 2008; Rockstuhl *et al.*, 2012)。然而，另一些研究发现主管评价的 LMX 和部属评价的 LMX 之间的相关性比较低，例如，Gerstner and Day (1997) 在一个元分析研究中发现，两者的相关性是 0.29，Matta *et al.* (2015) 报告的相关性仅为 0.25。因此，有必要同时考察主管评价的 LMX 和部属评价的 LMX，以便客观地揭示 LMX 的作用。

主管能够通过交换关系改变部属的态度和行为 (Erdogan *et al.*, 2006)。当主管认为 LMX 的质量高时，他们会向部属表达他们的信任和感激，授予他们更大的决策权，以及超越劳动合同条款的其他好处。成功的上下级关系的发展依赖于一系列角色扮演的结果，在这个过程中，主管表达他们的期望，员工表现出他们能够并且愿意达到这些期望的程度 (Breevaart *et al.*, 2015)。基于互惠原则，为了偿还主管所提供的福利，部属愿意接受更多的角色外任务，并在日常工作更多地表现出超越劳动合同的对同事的帮助行为。

低质量的 LMX 建立在经济交换的基础上，主管与部属根据劳动合同的正式要求进行交换 (Liden *et al.*, 1997)。当主管认为 LMX 质量差时，他们会表现出与部属的官方关系。根据岗位规范，主管对部属要求严格，并采用更高的工作标准 (Tse *et al.*, 2013)，但对部属没有角色外的工作要求，也不要求部属在角

色之外表现出更多帮助同事的行为。根据交换的互惠性，部属即使认同组织也不太可能表现出 OCB-O 和 OCB-I。由此可以推断，主管对 LMX 质量的评价正向调节组织认同和各类型组织公民行为之间的积极关系。因此，提出以下假设：

H7a: 主管对 LMX 质量的评价加强组织认同和 OCB-O 的正向关系。

H7b: 主管对 LMX 质量的评价加强组织认同和 OCB-I 的正向关系。

3.3 变量的操作性定义与衡量

进行实证研究时，需要对变量赋予明确的操作性定义，并使用有效的工具进行衡量和收集数据。现将本研究涉及的心理契约、组织认同、组织公平、OCB、离职意向、LMX 这些变量的操作性定义与衡量工具做详细说明。

3.3.1 心理契约的操作性定义与衡量

1. 操作性定义

本研究依据 Rousseau (1990)的观点，认为心理契约是指个人与他人间互惠的交换协议关系，亦即当一方认为在双方的承诺形成时，心理契约亦同时成立。本研究将心理契约分为关系型和交易型两个构面。其中，关系型契约是指劳动双方以彼此信任及忠诚度为基础的长期关系，而员工的薪资与福利是依其在组织中的表现而定，并未刻意强调其绩效状况；交易型契约则属于以经济交换的短期关系，即是员工在特定的工作范畴及在有限的时间内参与组织的工作。

2. 量表来源与内容

对心理契约的测量采用 Millward and Hopkins (1998)开发的量表，包括交易型和关系型两个维度，共 18 个题项，其中交易型契约为 9 题（见表 3.1），其题项如：“我只依照规定的工作时间工作，其余免谈”，“我只做份内的工

作”；关系型契约 9 题（见表 3.2），其题项其如：“只要努力工作，我会有公平的晋升机会”，“我很愿意为公司百分百地付出，以换取未来的收益”等。

表 3.1 交易型心理契约量表

题 项
1. 我只依照规定的工作时间工作，其余免谈
2. 我对公司的承诺是建立在工作规定相关规范中
3. 我对公司的忠诚是建立在相关的工作合约或规定中
4. 我偏爱在明确规定的工作时间内工作
5. 我只做份内的工作
6. 我不认同公司所设定的目标
7. 我工作纯粹只是为了达成个人短期工作目标
8. 对我而言工作的意义并不只是为了养家糊口而已（反向）
9. 有必要的話，我可以在有弹性、不规律的时间内工作（反向）

表 3.2 关系型心理契约量表

题 项
1. 我希望能在本公司发展
2. 我能感到是本公司中团队的一员
3. 只要努力工作，我会有公平的晋升机会
4. 在本公司工作，我感到就像是家庭中的一份子
5. 对于努力向上的人本公司给予奖励或发展机会
6. 通过在本公司长期的、努力地工作，我期望能获得晋升
7. 我觉得本公司对于努力付出的员工会给予相应的报酬
8. 我在本公司的职业发展已被清楚地勾勒出来
9. 我很愿意为公司百分百地付出，以换取未来的收益

量表中有两个题项为反向计分：第 8 题“对我而言工作的意义并不只是为了养家糊口而已”，第 9 题“有必要的話，我可以在有弹性、不规律的时间内

工作”。数据分析时，需要把这两个题项的得分进行反转，即填写 1 的反转为 5，填写 2 的反转为 4，反之亦然，填写 3 的保持不变。据 Millward and Hopkins (1998) 报告，交易型、关系型两维度的 Cronbach's α 值分别为 0.88、0.86。

3.3.2 组织认同的操作性定义与衡量

1. 操作性定义

本研究所述的组织认同是指在员工的个人目标与组织目标交互作用之下，组织成员对组织产生的主观感情联系，员工知觉自己属于某个组织，并常用组织的特质来解释自己的特质，会努力帮助组织达成目标，还会试图向社会大众传达关于该组织的正面形象。组织认同是单一构面。

2. 量表来源与内容

对组织认同的测量，采用 Mael and Ashford (1992) 开发的量表。该量表是单一维度，包含 6 个项目（见表 3.3），例如：“我很感兴趣别人怎么看待我的公司”，“当有人称赞公司，我感觉到就像是对我个人的赞美”。根据 Lin *et al.* (2017) 报告，量表的 Cronbach's α 系数为 0.91。

表 3.3 组织认同量表

题 项
1. 当有人批评公司，我会感到个人受侮辱
2. 我很感兴趣别人怎么看待我的公司
3. 当谈到公司，我通常说“我们”，而不是“他们”
4. 公司的成功就是我的成功
5. 当有人称赞公司，我感觉到就像是对我个人的赞美
6. 如果有媒体批评公司，我也会感到尴尬

3.3.3 组织公平的操作性定义与衡量

1. 操作性定义

本研究将组织公平理解为：员工在工作中关于组织对待他们的公平程度的感知。本研究只关注组织公平中的分配公平这一维度。

2. 量表来源与内容

对分配公平的测量采用 Moorman *et al.* (1993) 开发的量表, 包含 5 个项目 (见表 3.4)。例如“我觉得上司对我工作日程安排是合理的”, “整体而言, 我所得到的报酬是公平的”。据 Moorman *et al.* (1993) 报告, 该量表的信度为 0.90。在此基础上, 转换描述方式形成主管量表 (见表 3.5) :

表 3.4 分配公平量表 (部属用表)

题 项
1. 我觉得上司对我工作日程安排是合理的
2. 对于我的工作量, 我认为我得到的工资是合理的
3. 我感觉上司指派给我的工作量是很公平的
4. 整体而言, 我所得到的报酬是公平的
5. 我认为我在工作上所承担的责任是合理的

表 3.5 分配公平量表 (主管用表)

题 项
1. 我对该部属的工作日程安排是合理的
2. 对于该部属的工作量, 我认为给予的工资是合理的
3. 我指派给该部属的工作量是公平的
4. 整体而言, 该部属所得到的报酬是公平的
5. 我认为该部属在工作上所承担的责任是合理的

3.3.4 组织公民行为的操作性定义与衡量

1. 操作性定义

本研究认为组织公民行为包含两个构面：一是指向个人的组织公民行为（OCB-I），二是指向组织的组织公民行为（OCB-O）。

2. 量表来源与内容

对 OCB 的测量采用 Eisenberger *et al.* (2001) 编制的量表。其中，OCB-I 包含 8 个题项（见表 3.6），如“心甘情愿地花时间帮助同事解决工作问题”；OCB-O 包含 8 个题项（见表 3.7），如“即使没有被要求我也会去做一些有效于公司形象的事情”。据 Evans and Davis (2014) 报告，OCB-I 和 OCB-O 的 Cronbach's α 系数分别为 0.85 和 0.84。

表 3.6 指向个人的组织公民行为（OCB-I）量表

题 项
1. 我会帮助处理那些缺勤同事的工作
2. 我乐意花时间帮助工作上遇到问题的同事
3. 当同事请假，有必要时我会调整我原有的工作安排
4. 我会想办法让新员工在工作团队中受到欢迎
5. 即使在最困难的工作或个人情况下，我也会想办法对同事表达真诚的关心和礼貌
6. 无论是工作或非工作问题，我都会花时间去帮助同事
7. 我会帮助别人做他们职责内的工作
8. 我甚至会拿出个人的经费来帮助他人完成工作

表 3.7 指向组织的组织公民行为（OCB-O）量表

题 项
1. 即使没有被要求，我也会去做一些有益于公司形象的事情
2. 我会努力配合组织的发展
3. 当其他员工批评公司时，我为公司辩护
4. 当在公众场合代表公司时，我充满自豪感
5. 我会提出改进公司运作的想法
6. 我会表达对公司忠诚
7. 我采取行动解决潜在问题以保护公司
8. 我会表达对公司形象的关注

3.3.5 离职意向的操作性定义与衡量

1. 操作性定义

离职意向是员工在组织工作一段时间后选择离职的想法。本研究对离职意向的定义为员工对离开目前组织的意图与计划，是单一维度。

2. 量表来源与内容

对离职意向的测量采用 Khatri *et al.* (2001) 编制的量表，该量表是单一维度，包含 3 个项目（见表 3.8），分别是“我可能在明年开始寻找新工作”，“我打算离开公司”，“我打算在明年打到其他的工作”。据 Khatri *et al.* (2001) 报告，该量表的 Cronbach's α 系数为 0.81。如表 3.8 所示：

表 3.8 离职意向量表

题 项
1. 我可能在明年开始寻找新工作
2. 我打算离开公司
3. 我打算在明年找到其它的工作

3.3.6 领导—成员交换的操作性定义与衡量

1. 操作性定义

本研究将领导-成员交换定义为：主管与部属在工作关系上呈现出的彼此了解、认可、贡献、信任、融洽的行为。

2. 量表来源与内容

对领导—成员交换关系的测量采用 Graen and Uhl-Bien (1995) 编制的量表。该量表包含 7 个题项（见表 3.9），如“一般来说，我很清楚我的主管是否满意我的工作表现”、“我的主管非常了解我工作上的问题与需要”、“我很信任我的主管，即使他不在场，我也会为他的决策提出辩护和解释”等。据 Graen and Uhl-Bien (1995) 报告，量表的 Cronbach's α 系数为 0.87。

由于领导-成员交换是对偶关系，且往往主管和部属对 LMX 评价并不完全一致，因此需分别测量主管与部属对领导-成员交换的看法。为了引导他们提供自己对双方关系的真实评价，对主管和部属测量时在语言表述需要做相应调整，测量主管对领导-成员交换的评价使用主管量表（见表 3.9），测量部属对领导—成员交换的评价使用部属量表（见表 3.10）。

表 3.9 领导—成员交换量表（主管量表）

题 项
1. 我满意该部属的工作表现
2. 我了解该部属的难题与需要
3. 我认可该部属在工作上的潜力
4. 我会运用职权帮助该部属解决工作难题
5. 当该部属需要时，我会牺牲个人利益来帮助他/她摆脱困境
6. 该部属信任我，即使我不在场，该部属也会为我的决策进行辩护和解释
7. 我和该部属的工作关系融洽

表 3.10 领导—成员交换量表（部属用表）

题 项
1. 我很清楚我的上司是否满意我的工作表现
2. 我的上司了解我工作上的难题与需要
3. 我的上司认可我的工作潜力
4. 我的上司会用他/她的职权帮助我解决工作难题
5. 当我需要时，上司会牺牲他/她自己的利益帮我摆脱困境
6. 我信任上司，即使他/她不在场，我也会对他/她的决策进行辩护和解释
7. 我和我的上司工作关系非常融洽

3.4 量表的翻译

由于是英语量表用于中国的样本，为了确保上述量表的中文版本与英文版本的一致性，本研究根据 Brislin (1970) 的方法做了以下工作：首先由研究者和一名英语专业研究生与所有原量进行翻译，形成译稿 D1 和 D2，邀请一名具有英语专业背景的行政管理人员和一名管理学博士对 D1 和 D2 与原量表进行比对提出修改意见。研究者进行修改并确定一份中文译稿 D3。再邀请一名大学英语教师和另外一名管理学博士将确定后的中文译稿 D3 回译成英文量表。研究者对综合分析比对以上手稿，形成中文译稿 D4。研究者和所有翻译人员在翻译版本之间进行讨论，并进行一些最终的调整，确定中文量 D5。

同时，为了避免社会期许性的影响，在语言表达上使用中性的、通俗易懂的词汇，不使用具有道德评判倾向的词汇或专业术语。对于存在认知差异的变量，本研究把题项的表述做了相应调整。由于主管和部属在组织公平、领导—成员交换上存在认知差异，所以在主管和部属问卷中，对于这两个变量的题项在表述上做了相应调整，以引导答题者从自己的认知角度填写答案。

3.5 数据收集方法

3.5.1 母体

本研究以中国山东济南市民营服务型中小企业的行政人员为研究对象。员工加入这样的企业，他们的目的差异较大，有的是为了长远的职业发展，有的则只是为了暂时谋生，等待合适的时机调去更理想的组织。民营中小型企业（Small and Medium Enterprise）的管理决策具有很强的独立性，能够真正根据员工对企业的贡献来确定薪酬（Cheng & Waldenberger, 2013）。除了特定的物质福利外，员工通常还会得到非物质利益，比如晋升和荣誉。与此同时，民营中小企业承受着巨大的压力。特别是服务型中小企业中一些重要行政职位上的员工，经常进行密集的工作。如果报酬或个人发展机会不如预期的那么好，他们很容易就会离开公司。也就是说，在民营中小企业中，员工的流动率高（Parkvithee, 2017），员工对组织的认同度不均衡（Gu *et al.*, 2010; Rajapakshe, 2018），社会交换的作用表现得更直接、更及时，因此，心理契约、组织认同、组织公平感、OCB、离职意向和 LMX 之间的关系更容易被观察到。相对而言，在大型企业中员工在心理契约、组织认同感方面可能高度一致，离职率较低，社会交换关系表现得不那么即时和直接。因此，本研究以民营服务型中小企业的行政人员为研究对象。由于组织内的社会交换关系不存在显著的地域差异，本研究以中国山东济南市的民营服务型中小企业的行政人员为研究母体，根据《济南企业名录（2017年）》，济南的民营服务型中小企业共有 10 个类别 74074 家。

3.5.2 抽样方法

在实际调查过程中需要保证两个关键点：一是要确保样本规模，Bhattacharya and Dunson (2012) 根据过去文献提出，使用结构方程模型（Structural Equation Modeling）的研究的样本个数少于 100 ~ 150 个为不稳定模型，多数文献采用 250 ~ 500 个样本。二是确保有效地沟通，否则可能会导致问卷差错，造成问卷浪费，既耗费自己精力，同时也浪费对方的时间。

本研究采用分层抽样和方便抽样相结合的方法采集样本。在统计调查中，当母体中的亚群各不相同，对每一亚群进行单独抽样是有利的。分层是在抽样前将人群划分为同质亚群的过程。各层应该是相互排斥的，种群中的每一个元素都必须被分配到一层。分层也应该是全面的，没有任何一个人口统计学元素可以被排除在外。然后在每层中应用便利抽样的方法。便利抽样是根据调查者的方便与否来选取样本的方式。在中国，由于直接拜访并发放问卷可能会被认为不太礼貌，陌生拜访一般不太可能被接受，因此，本研究首先通过研究助理联络被选企业的人力资源主管，再通过人力资源主管选择合适的研究对象。

根据《济南企业名录（2017 年）》，济南的民营服务型企业共有 10 个类别 74074 家。按照 1500:1 的比例从每个类别中选取企业，共选取 59 家民营中小型企业（见表 3.11）。首先与企业的人力资源主管充分沟通，说明对研究对象的需要。然后，从每个企业中选择若干独立的管理团队。接着，请每个管理团队的主管选择 2 ~ 6 名已在团队中工作超过 6 个月的部属。在这些部属中，有一半的人乐意为组织或同事做额外工作，而另一半则只肯承担本职工作，不喜欢做额外的工作。最终共收集 133 个团队，包括 133 位主管和 493 位部属。

为了保护参与者的隐私，同时确保数据的真实性，要求同一团队的主管和部属同时来到同一间办公室填写问卷。研究者给主管发放主管问卷（附录 1），给部属发放部属问卷（附录 2），对填写方式做详细指导，每位参与者各自独立填写问卷，互不干扰。参与者的真实姓名不写在调查问卷上，而是由主管将每个部属分别命名为 A、B、C、D、E、F……等，部属用这个代码来标记自己的问卷。主管的评价内容包括：组织对每一名部属的分配的公平程度，评价自己与每一名部属的 LMX 质量。每一名部属则对心理契约、组织认同、离职意向、组织公民行为进行自评，并评价自己所得到的分配是否公平，评价自己与主管的 LMX 的质量。回收问卷的过程中，确保主管对 A 部属的评价对应 A 部属的自评问卷，主管对 B 部属的评价对应 B 部属的问卷，依此类推。主管与其部属的问卷一一对应被装订成一册，并当场进行编号。

为保证数据的有效性，问卷收集后，研究者对不合要求的问卷进行删除处理。删除准则如下：一是将那些有连续超过 10 个题项都勾选了同一答案的问卷，二是存在数据缺失的问卷，三是不能确定配对关系的问卷。最终，133 份主管问卷全部合格，在 493 部属问卷中有 437 份合格并与主管配对成功。最后获得 437 份有效的配对问卷（有效率为 88.64%）（见表 3.11）。一份有效的配对问卷指的是主管的问卷和他/她的一名部属的问卷成功配对，且双方的问卷同时符合保留要求。

表 3.11 抽样列表

现代服务业类别	细项行业	济南市民营企业数量	抽取民营中小型企业数量	发放配对问卷份数	回收的有效配对问卷份数
现代物流业	运输、仓储、配送、邮政业	311	1	9	8
信息服务业	电信和其他信息传输服务业、计算机服务、软件业	12204	9	59	49
金融服务业	银行业、证券业、保险业、其他金融活动	2012	2	14	12
科技服务业	研究与试验发展、专业技术服务、科技交流与推广服务	1533	2	17	14
商务服务业	企业管理服务、法律服务、咨询与调查、会展、知识产权服务、职介服务、市场管理、租赁服务、其他商务服务	19725	14	126	115
房地产业	房地产开发经营、物业管理、其他房地产活动	2216	2	19	16
教卫社保业	教育、培训、医疗卫生、社会保障、环境和公共设施管理业	15056	12	101	91
文体休闲业	新闻出版业、广播、电视、电影和音像业、文化艺术业、体育、旅游休闲娱乐业	14543	11	93	85
社区服务业	社区服务、家政服务、社会化养老业	5933	5	49	41
现代商贸业	连锁经营、特许经营、电子商业	1171	1	6	6
合计		74704	59	493	437

资料时间：2017年

3.6 数据分析方法

数据录入时，每个行政管理团队的主管的数据与若干员工的数据做到一一对应，即每位主管对其直接部属员工 A 的评价对应员工 A 的自评，对员工 B 的评价对应员工 B 的自评，依此类推。使用 SPSS 和 AMOS 软件进行数据处理，分析变量之间的关系，建构结构方程模型。具体方法如下：

1. 描述性统计分析

描述性统计分析是用以说明样本资料结构分布状况，将问卷资料进行单一变量的分析。本研究利用统计量来说明样本基本资料的基本特性,包括性别、年龄、教育程度、职位级别、工作年数、部门规模，以样本特性及其分布情形。并以平均数及标准差来描述心理契约、组织认同、组织公平、组织公民行为、离职意向、LMX 这些变数，以了解员工在这些相关变数中的反应。

2. 信度分析

信度是用以测量资料的可靠性的，美国心理学会（American Psychological Association）将信度定义为：测量结果未受误差影响的程度。本研究采用 Cronbach's α 值来表示信度，用内在配适指标的组合信度（Composite Reliability）来检定量表内部一致性程度。Bryman and Cramer (1994) 提出 Cronbach 's α 系数大于 0.8 是高信度，大于 0.7 为佳，研究资料具有可靠性，若低于 0.35 应予调整或拒绝，但值并非越高越好，应平衡内部一致性与内容完整性的关系。

3. 效度分析

效度也被称为正确性，表示测量结果对所研究内容的反映程度，效度值越高则说明拟合度越高，反之拟合度就越低。本研究采用验证性因素分析

(Confirmatory Factor Analysis, CFA) 检测效度。CFA 通常由研究者根据理论基础或实证基础确认一个因素模型, 明确将变量归因于某个因素层面中, 并同时决定因素之间是相关的。用组合信度 (Composite Reliability, CR) 和平均变异萃取量 (Average Variance Extracted, AVE) 来评估聚合效度 (Convergent Validity), 用 $\sqrt{\text{AVE}}$ 评估区分效度 (Discriminative Validity)。如果 CR 值大于 0.7, AVE 值大于 0.5, 而 $\sqrt{\text{AVE}}$ 大于该因子与其他因子的相关系数 (Fornell & Larcker, 1981), 那么认为这些量表具有较好的效度。

4. 结构方程模型分析

结构方程模型 (Structural Equation Modeling) 是用来检验的外显变量与潜在变量之间假设关系的一种全包式统计取向, 它融合了因素分析与路径分析两种统计技术, 是一种探讨多重变数之间因果结构模型的统计技术。结构方程模型采取一系列指标来检验模型的配适度, 达到这些指标则认为模型可以被接受。

5. 阶层回归分析

回归分析主要是用来说明一组自变量对因变量的影响程度。本研究从主管和部属两个层面分别探讨心理契约与组织公平的交互作用对于组织认同的影响, 组织认同与离职意向的交互作用对 OCB 各构面的影响, 组织认同与 LMX 的交互作用对 OCB 各构面的影响, 以验证本研究所提出的各项假设。

第 4 章

研究结果

本章对收集的样本数据进行信度分析、相关分析、验证性因素分析，对项目进行组合处理，然后建构结构方程模型，检验模型拟合度，最后通过层级回归分析进行调节作用检验，并对数据分析结果进行讨论。

4.1 样本基础数据分析

在基本分析方面，本研究使用 SPSS 22.0 分别对主管和部属的样本数据进行人口统计变量分析，结果如下：

主管样本基本数据统计结果（见表 4.1）显示，在 133 名主管中：性别方面，男性 71 名，占 53.38%；女性 62 名，占 46.62%。年龄方面，25 岁以下的 3 名，占 2.26%；26-30 岁的 29 名，占 21.80%；31-35 岁的 41 名，占 30.83%；36-40 岁的 33 名，占 24.81%；41-45 岁 16 名，占 12.03%；46-50 岁的 9 名，占 6.77%；50 岁以上的 2 名，占 1.5%。学历方面，高中及以下的 12 名，占 9.02%；大专的 41 名，占 30.83%；本科的 58 名，占 43.61%；硕士及以上的 22 名，占 16.54%。职位级别方面，基层管理人员 74 名，占 55.64%；中层管理人员 56 名，占 42.11%，高层管理人员 3 名，占 2.26%。入职年数方面，1 年及以下的 0 人；1-3 年的 12 名，占 9.02%；3-5 年的 23 名，占 17.29%；5-10 年的 41 名，占 30.83%；10-15 年的 31 名，占 23.31%；15 年以上的 26 人，占 19.55%。所在部

门规模 5 人及以下的 46 名，占 34.59%；6-10 人的 55 名，占 41.35%；11-30 人的 28 名，占 21.05%；31-50 人的 4 名，占 3.01%。

部属样本基本数据统计结果（见表 4.2）显示，在 437 名部属中：性别方面，男性 194 名，占 44.39%；女性 243 名，占 55.61%。年龄方面，25 岁以下的 71 名，占 16.25%；26-30 岁的 213 名，占 48.74%；31-35 岁的 71 名，占 16.25%；36-40 岁的 37 名，占 8.47%；41-45 岁 20 名，占 4.58%；46-50 岁的 19 名，占 4.35%；50 岁以上的 6 名，占 1.37%。学历方面，高中及以下的 65 名，占 14.87%；大专的 269 名，占 61.56%；本科的 84 名，占 19.22%；硕士及以上的 19 名，占 4.35%。职位级别方面，一般部属 371 名，占 84.90%；基层管理人员 58 名，占 13.27%；中层管理人员 8 名，占 1.83%。入职年数方面，1 年及以下的 138 名，占 31.85%；1-3 年的 200 名，占 45.77%；3-5 年的 38 名，占 8.70%；5-10 年的 22 名，占 5.03%；10-15 年的 31 名，占 23.31%；15 年以上的 19 人，占 4.35%。所在部门规模 5 人及以下的 46 名，占 34.59%；6-10 人的 55 名，占 41.35%；11-30 人的 28 名，占 21.05%；31-50 人的 4 名，占 3.01%。

进一步对主管样本数据和部属样本数据分别进行常态检定。主管样本在性别、年龄、教育程度、职位级别、入职年数、所在部门规模六个方面均符合正态分布（见表 4.3），部属样本在性别、年龄、教育程度、职位级别、入职年数、所在部门规模六个方面也都均符合正态分布（见表 4.4）。

表 4.1 主管样本基本数据分析表

		主管	
		频数	百分比 (%)
性别	男	71	53.38
	女	62	46.62
年龄	≤ 25	3	2.26
	26-30	29	21.80
	31-35	41	30.83
	36-40	33	24.81
	41-45	16	12.03
	46-50	9	6.77
	> 50	2	1.50
	学历	高中 (含以下)	12
大专		41	30.83
本科		58	43.61
硕士 (含以上)		22	16.54
职位级别	基层管理人员	74	55.63
	中层管理人员	56	42.11
	高层管理人员	3	2.26
入职年数	1年 (含以下)	0	0.00
	(1, 3]	12	9.02
	(3, 5]	23	17.29
	(5, 10]	41	30.83
	(10, 15]	31	23.31
	15年以上	26	19.55
所在部门规模	5人 (含以下)	46	34.59
	6-10人	55	41.35
	11-30人	28	21.05
	31-50人	4	3.01

表 4.2 部属样本基本数据分析表

		部属	
		频数	百分比 (%)
性别	男	194	44.39
	女	243	55.61
年龄	≤ 25	71	16.25
	26-30	213	48.74
	31-35	71	16.25
	36-40	37	8.47
	41-45	20	4.58
	46-50	19	4.35
	> 50	6	1.37
	学历	高中 (含以下)	65
大专		269	61.56
本科		84	19.22
硕士 (含以上)		19	4.35
职位级别	一般部属	371	84.90
	基层管理人员	58	13.27
	中层管理人员	8	1.83
入职年数	1年 (含以下)	138	31.58
	(1, 3]	200	45.77
	(3, 5]	38	8.70
	(5, 10]	22	5.03
	(10, 15]	20	4.57
	15年以上	19	4.35
所在部门规模	5人 (含以下)	144	32.95
	6-10人	190	43.48
	11-30人	89	20.37
	31-50人	14	3.20

表 4.3 主管样本分布常态检定

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	统计资料	df	显著性	统计资料	df	显著性
性别	.404	133	.000***	.614	133	.000***
年龄	.118	133	.000***	.941	133	.000***
教育程度	.262	133	.000***	.829	133	.000***
职位级别	.357	133	.000***	.731	133	.000***
工作年数	.192	133	.000***	.806	133	.000***
部门规模	.275	133	.000***	.653	133	.000***

注：a. Lilliefors 显著更正

表 4.4 部属样本分布常态检定

	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk		
	统计资料	df	显著性	统计资料	df	显著性
性别	.370	437	.000***	.632	437	.000***
年龄	.192	437	.000***	.863	437	.000***
教育程度	.338	437	.000***	.802	437	.000***
职位级别	.504	437	.000***	.432	437	.000***
工作年数	.315	437	.000***	.633	437	.000***
部门规模	.264	437	.000***	.691	437	.000***

注：a. Lilliefors 显著更正

4.2 信度分析

本文运用 SPSS 22.0 对各变量依次进行信度分析，以 Cronbach's α 系数进行说明（见表 4.5）。结果发现，本研究中所有变量/维度中，交易型心理契约、关系型心理契约、组织认同、部属评价的分配公平、主管评价的分配公平、离职意向、OCB-O、OCB-I、部属评价的 LMX、主管评价的 LMX 的

Cronbach's α 系数分别为 .89、.92、.87、.81、.89、.89、.91、.89、.89、.84，这些数据是令人满意的，这也说明本研究中的各个变量/维度均具有良好的内部一致性，在此前提下，可以做进一步的数据分析。

表 4.5 信度分析统计表

变量 (维度)	Cronbach's α	题项数
交易型心理契约 (PC-T)	.89	9
关系型心理契约 (PC-R)	.92	9
组织认同 (OI)	.87	6
部属评价的分配公平 (OJD-S)	.81	5
主管评价的分配公平 (OJD-L)	.89	5
离职意向 (TI)	.89	3
指向组织的 OCB (OCB-O)	.91	8
指向个人的 OCB (OCB-I)	.89	8
部属评价的 LMX (LMX-S)	.89	7
主管评价的 LMX (LMX-L)	.84	7

4.3 项目组合

项目包是按照一定规则将同一量表中的题项组合成新的观察变量的一项数据统计分析技术 (Bandalos, 2002)。与单个指标相比，项目组合具有多方面的优点。这些优点主要包括以下几个方面：更高的信度 (Cattell & Burdsal Jr., 1975; Kishton & Widaman, 1994)、更高的共同度 (Little *et al.*, 2002)、数据分布形态更加接近正态 (Bagozzi & Heatherton, 1994)、更易收敛 (Marsh *et al.*, 1998; Yuan *et al.*, 1997) 以及更好的模型拟合度 (Rogers & Schmitt, 2004)。

研究者认为只有在潜变量是单维的情况下才能对项目进行组合 (Little *et al.*, 2002)，否则将导致参数估计偏差 (Bandalos, 2002)。本研究包含 10 个潜变量，

其中组织认同 (OI)、部属评价的领导—成员交换关系 (LMX-S)、主管评价的领导—成员交换关系 (LMX-L) 是单维变量, 交易型心理契约 (PC-T)、关系型心理契约 (PC-R)、部属的分配公平感 (OJD-S)、主管的分配公平感 (OJD-L)、OCB-I、OCB-O 是所属变量的一个维度, 因此, 这 10 个潜变量均符合项目组合的基本前提。离职意向 (TI) 只有三个题项, 不需进行项目组合。

最常用的组合方法是平衡取向方法 (Landis *et al.*, 2000; Little *et al.*, 2002)。首先把负荷最高的项目与负荷最低的项目合并为一个新项目, 依此类推, 直到所有项目都被平衡分配。本研究的整体架构包含 10 个潜变量 67 个题项。对每个潜变量做验证性因素分析, 得到各潜变量所包含题项的标准化负荷 (见表 4.6), 按照负荷值的大小排序, 然后进行项目组合。经过组合, 交易型心理契约 (PC-T) 和关系型心理契约 (PC-R) 量表的题项数分别从 9 个组合成 5 个新题项; 部属分配公平感 (OJD-S) 和主管分配公平感 (OJD-L) 量表的题项数分别从 5 个组合成 3 个新题项; OCB-I 和 OCB-O 量表的题项数分别从 8 个组合成 4 个新题; 部属评价的领导—成员交换关系 (LMX-S)、主管评价的领导—成员交换关系 (LMX-L) 量表的题项数分别从 7 个组合成 4 个新题项。而离职意向量表的题项数原本只有 3 个, 不需要进行合并, 仍保持 3 项不变。

4.4 效度分析

本研究采用 CFA、CR、AVE 检验测聚合效度, 采用 AVE 的平方根 (\sqrt{AVE}) 和相关分析检验测量各量表的区分效度。

4.4.1 验证性因素分析

拟合优度指标能够反映测量模型与实际数据结构的相符程度。基于本研究

表 4.6 各题项标准化负荷表

潜变量	测量题项		标准化载荷
交易型心理契约 (PC-T)	PC-T 1	←	PC-T .66
	PC-T 2	←	PC-T .61
	PC-T 3	←	PC-T .61
	PC-T 4	←	PC-T .65
	PC-T 5	←	PC-T .78
	PC-T 6	←	PC-T .77
	PC-T 7	←	PC-T .75
	PC-T 8	←	PC-T .64
	PC-T 9	←	PC-T .62
关系型心理契约 (PC-R)	PC-R 1	←	PC-R .68
	PC-R 2	←	PC-R .72
	PC-R 3	←	PC-R .78
	PC-R 4	←	PC-R .78
	PC-R 5	←	PC-R .76
	PC-R 6	←	PC-R .70
	PC-R 7	←	PC-R .80
	PC-R 8	←	PC-R .70
	PC-R 9	←	PC-R .74
组织认同 (OI)	OI 1	←	OI .79
	OI 2	←	OI .76
	OI 3	←	OI .79
	OI 4	←	OI .80
	OI 5	←	OI .79
	OI 6	←	OI .67
部属分配公平感 (OJD-S)	OJD-S 1	←	OJD-S .65
	OJD-S 2	←	OJD-S .82
	OJD-S 3	←	OJD-S .83
	OJD-S 4	←	OJD-S .82
	OJD-S 5	←	OJD-S .66
主管分配公平感 (OJD-L)	OJD-L 1	←	OJD-L .61
	OJD-L 2	←	OJD-L .69
	OJD-L 4	←	OJD-L .70
	OJD-L 3	←	OJD-L .70
	OJD-L 5	←	OJD-L .71
指向个人的组织公民行为 (OCB-I)	OCB-I 1	←	OCB-I .79
	OCB-I 2	←	OCB-I .78
	OCB-I 3	←	OCB-I .79
	OCB-I 4	←	OCB-I .76
	OCB-I 5	←	OCB-I .83
	OCB-I 6	←	OCB-I .81
	OCB-I 7	←	OCB-I .70
	OCB-I 8	←	OCB-I .52
指向组织的组织公民行为 (OCB-O)	OCB-O 1	←	OCB-O .79
	OCB-O 2	←	OCB-O .67
	OCB-O 3	←	OCB-O .69
	OCB-O 4	←	OCB-O .72
	OCB-O 5	←	OCB-O .66
	OCB-O 6	←	OCB-O .73
	OCB-O 7	←	OCB-O .69
	OCB-O 8	←	OCB-O .73
部属评价的 LMX (LMX-S)	LMX-S 1	←	LMX-S .65
	LMX-S 2	←	LMX-S .79
	LMX-S 3	←	LMX-S .71
	LMX-S 4	←	LMX-S .78
	LMX-S 5	←	LMX-S .70
	LMX-S 6	←	LMX-S .76
	LMX-S 7	←	LMX-S .75
主管评价的 LMX (LMX-L)	LMX-L 1	←	LMX-L .61
	LMX-L 2	←	LMX-L .66
	LMX-L 3	←	LMX-L .64
	LMX-L 4	←	LMX-L .62
	LMX-L 5	←	LMX-L .70
	LMX-L 6	←	LMX-L .71
	LMX-L 7	←	LMX-L .65

的架构，纳入经过项目组合后的 10 个变量：交易型心理契约（PC-T）、关系型心理契约（PC-R）、组织认同（OI）、部属分配公平感（OJD-S）、主管分配公平感（OJD-L）、离职意向（TI）、指向个人的组织公民行为（OCB-I）、指向组织的组织公民行为（OCB-O）、部属评价的领导-成员交换关系（LMX-S）、主管评价的领导-成员交换关系（LMX-L），用 CFA 检验测量模型的各项指标。

根据过去学者建议的适配标准，通常 χ^2 越小越好 (Bentler & Bonett, 1980)，卡方自由度比 (χ^2/DF) 小于 3.0 时表示模型的适配度较佳，小于 5 时可以接受 (Schumacker & Lomax, 2004)；GFI 是适配度指数，AGFI 为调整的适配度指数，AGFI 的值介于 0 和 1 之间，数值越接近 1，表示模型的适配度越好，一般要求 GFI、AGFI ≥ 0.8 (Gelderman, 1994; Maccallum & Hong, 1997)；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，一般要求大于 0.9 (Bentler & Bonett, 1980; Hu & Bentler, 1999)；渐进残差均方和平方根 RMSEA，其值越小表示模型的适配度越好，一般可接受的范围是小于 0.08，当 RMSEA ≥ 0.1 时就不可以接受了 (McDonald & Ho, 2002)；SRMR 指标是指平均残差协方差标准化的总和，一般要求小于 0.08 (Hu & Bentler, 1999)。

本研究的模型拟合指数 ($\chi^2 = 1370.97$, $\chi^2/DF = 2.21$, GFI = .84, AGFI = .81, NFI = .88, CFI = .93, RMSEA = .05, SRMR = .05) 符合可接受的标准。

4.4.2 收敛效度

当衡量项目的因素负荷量大于 0.5，CR 大于 0.60，AVE 大于 0.50 时，表示整体衡量问卷的品质良好，问卷具有较好的建构效度 (Fornell & Larcker, 1981)。根据验证性因子分析得到的每个潜变量题项的标准化载荷，计算每个变量的 CR

和 AVE，用以测度变量的收敛效度。由表 4.7 可知，CR 均大于 0.60，说明每个潜变量中的所有题项都可以一致性地解释该潜变量；AVE 均大于 0.50，各维度的 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。这些数据说明本研究的衡量问卷具有良好的收敛效度。

4.4.3 区分效度

采用 \sqrt{AVE} 及 Pearson 相关系数进行区分效度分析。使用 SPSS22.2 版软件对各变量/维度进行 Pearson 相关分析，藉以了解各变量/维度的相关性。表 4.8 中报告了各变量的均值、标准差和相关性和 \sqrt{AVE} 。结果显示，每一个变量的 \sqrt{AVE} 均大于该因子与其他因子的相关系数，表示本量表具有良好的区分效度，这 10 个变量/维度可以作为彼此独立的变量进行研究。

4.4.4 相关分析

Pearson 相关分析（见表 4.8）表明 PC-T 与 OI 的相关性（ $r = -.39, p < .00$ ），PC-R 与 OI 的相关性（ $r = .14, p < .00$ ），OI 与 OCB-O 的相关性（ $r = .46, p < .00$ ），OI 与 OCB-I 的相关性（ $r = .37, p < .00$ ）均达到显著水平。由以上结果可知，本研究的假设 H1a、H1b、H4a、H4b 得到初步验证。

主管分配公平感（OJD-L）与部属分配公平感（OJD-S）的相关性只有 0.21（ $p = .00$ ），配对样本 T 检验结果为 $T = -7.12$ （ $p = .00$ ），说明主管分配公平感与部属分配公平感具有显著差异。主管对上下级关系的评价（LMX-L）与部属对上下级关系的评价（LMX-S）之间的相关性仅为 0.23（ $p = .00$ ），配对样本 T 检验结果为 $T = -7.57$ （ $p = .00$ ），说明主管对上下级关系的评价（LMX-L）与部属对上下级关系的评价（LMX-S）存在显著差异。

表 4.7 因子载荷、组合信度及平均变异萃取量

变量名	组合后题项	因子载荷	CR	AVE
交易型心理契约 (PC-T)	COM_PC-T1 ← PC-T	.89	.90	.64
	COM_PC-T2 ← PC-T	.89		
	COM_PC-T3 ← PC-T	.78		
	COM_PC-T4 ← PC-T	.75		
	COM_PC-T5 ← PC-T	.65		
关系型心理契约 (PC-R)	COM_PC-R1 ← PC-R	.87	.92	.70
	COM_PC-R2 ← PC-R	.82		
	COM_PC-R3 ← PC-R	.87		
	COM_PC-R4 ← PC-R	.87		
	COM_PC-R5 ← PC-R	.73		
部属分配公平感 (OJD-S)	COM_OJD-S1 ← OJD-S	.81	.88	.71
	COM_OJD-S2 ← OJD-S	.90		
	COM_OJD-S3 ← OJD-S	.81		
主管分配公平感 (OJD-L)	COM_OJD-L1 ← OJD-L	.80	.81	.58
	COM_OJD-L2 ← OJD-L	.78		
	COM_OJD-L3 ← OJD-L	.71		
组织认同 (OI)	COM_OIS1 ← OI	.84	.89	.74
	COM_OIS2 ← OI	.79		
	COM_OIS3 ← OI	.94		
离职意向 (TI)	TI1 ← TI	.84	.89	.73
	TI2 ← TI	.87		
	TI3 ← TI	.86		
指向个人的组织公民行为 (OCB-I)	COM_OCB-I1 ← OCB-I	.81	.91	.71
	COM_OCB-I2 ← OCB-I	.83		
	COM_OCB-I3 ← OCB-I	.88		
	COM_OCB-I4 ← OCB-I	.84		
指向组织的组织公民行为 (OCB-O)	COM_OCB-O1 ← OCB-O	.83	.90	.68
	COM_OCB-O2 ← OCB-O	.80		
	COM_OCB-O3 ← OCB-O	.82		
	COM_OCB-O4 ← OCB-O	.85		
部属评价的 LMX (LMX-S)	COM_LMX-S1 ← LMX-S	.76	.89	.66
	COM_LMX-S2 ← LMX-S	.81		
	COM_LMX-S3 ← LMX-S	.92		
	COM_LMX-S4 ← LMX-S	.76		
主管评价的 LMX (LMX-L)	COM_LMX-L1 ← LMX-L	.77	.82	.54
	COM_LMX-L2 ← LMX-L	.75		
	COM_LMX-L3 ← LMX-L	.77		
	COM_LMX-L4 ← LMX-L	.65		

表 4.8 均值、标准差、相关系数和平均变异萃取量的平方根

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. 交易型心理契约 (PC-T)	2.66	.84	.80									
2. 关系型心理契约 (PC-R)	3.79	.70	-.21**	.83								
3. 部属分配公平感 (OJD-S)	3.65	.71	.12**	.55**	.84							
4. 主管分配公平感 (OJD-L)	3.93	.61	.12**	.09*	.21**	.76						
5. 组织认同 (OI)	3.82	.73	-.39**	.50**	.20**	.06	.86					
6. 离职意向 (TI)	2.10	.97	.14**	-.27**	-.21**	-.01	-.16**	.86				
7. 指向个人的组织公民行为 (OCB-I)	3.59	.73	-.10*	.28**	.18**	.13**	.37**	-.27**	.84			
8. 指向组织的组织公民行为 (OCB-O)	3.91	.61	-.14**	.51**	.38**	.12**	.48**	-.30**	.45**	.83		
9. 部属评价的 LMX (LMX-S)	3.60	.61	.01	.39**	.32**	-.03	.32**	-.23**	.27**	.30**	.81	
10. 主管评价的 LMX (LMX-L)	3.88	.60	.07	.09*	-.01	.33**	.08*	-.04	.04	.03	.23**	.73

注 1: N = 437

注 2: 对角线上的粗体统计数据表示 AVE 的平方根

注 3: *p < .05, **p < .01, ***p < .001

从相关系数表（见表 4.8）可知，有九对相关关系未达到显著水平。其中，只有交易型心理契约（PC-T）与部属评价的 LMX（LMX-S）这一对变数同时来自于部属层面，相关系数为 $r = -.01$ ($p = .48$)。交易型心理契约（PC-T）与部属评价的 LMX（LMX-S）虽同时来自于部属层面，但一个源于物质交换关系，一个源于人际交换关系，两者的相关水平达不到显著水平也是可以理解的。

其余八对相关关系均为一个来自于部属一个来自于主管。其中，交易型心理契约（PC-T）与主管评价的领导—成员交换关系（LMX-L）的相关性 ($r = .07, p = .07$)，部属分配公平感（OJD-S）与主管评价的领导—成员交换关系（LMX-L）的相关性 ($r = -.01, p = .47$)，主管分配公（OJD-L）和组织认同（OI）的之间的相关性 ($r = .06, p = .10$)，主管组织公平感（OJD-S）与离职意向（TI）的相关性 ($r = -.01, p = .49$)，主管组织公平感（OJD-S）与部属评价的领导—成员交换关系（LMX-S）的相关性 ($r = -.03, p = .26$)，离职意向（TI）与主管评价的领导—成员交换关系（LMX-L）的相关性 ($r = -.04, p = .21$)，指向个人的组织公民行为（OCB-I）与主管评价的领导—成员交换关系（LMX-L）的相关性 ($r = .04, p = .19$)，指向组织的组织公民行为（OCB-O）与主管评价的领导—成员交换关系（LMX-L）的相关性 ($r = .03, p = .24$)。这说明部属与主管的是两个不同的认知系统，产生不同的评价结果。

两个变量的相关性不显著的原因可能有三：一是在两者的关系中可能存在其他影响因素存在；二是两者的关系可能不是线性的；三是如果相关关系不显著但在多变量回归分析时显著则说明控制变量在起作用。同时，如果一个变量与自变量或因变量相关不大，它不可能成为中介变量，但有可能成为调节变量。理想的调节变量是与自变量和因变量的相关都不大(Baron & Kenny, 1986; Holmbeck, 1997)。因此，部属评价的领导—成员交换关系（LMX-S）、主管评

价的领导—成员交换关系（LMX-L）、离职意向（TI）、部属组织公平感（OJD-S）、主管组织公平感（OJD-S）可以作为调节变量做进一步分析。

4.4.5 变量独立性的验证

在以往的许多文献中，心理契约（PC）被作为是一个整体进行研究，OCB也被作为一个整体进行研究。而本研究把交易型心理契约（PC-T）、关系型心理契约（PC-R）当作独立的变量，把 OCB-I、OCB-O 也当作独立的变量。由表 4.8 可知，PC-T 与 PC-R 的相关性达到显著水平（ $r = -.18, p < .00$ ），OCB-I 和 OCB-O 的相关性也达到显著水平（ $r = .45, p < .00$ ）。因此有必要通过将 PC-T 和 PC-R 结合成为 PC，将 OCB-O 和 OCB-I 结合成为 OCB，然后将其与测量模型进行比较。使用 AMOS 22.0 对测量模型进行验证。

表 4.9 模型比较

Model	χ^2	χ^2/DF	GFI	AGFI	NFI	CFI	RMSEA	SRMR
标准	越小越好	≤ 5.0	$\geq .80$	$\geq .80$	$\geq .90$	$\geq .90$	$\leq .08$	$\leq .08$
Ma	159.93	4.70	.93	.88	.95	.96	.08	.06
Mb	243.71	9.03	.89	.81	.84	.85	.07	.14
Mc	387.10	3.76	.89	.85	.90	.93	.08	.05
Md	1397.48	13.44	.57	.43	.64	.66	.17	.15

模型 Ma 是假设模型，由两个结构变量（PC-T 和 PC-R）的题项加载在这两个不同但相关的潜在因素上。另一个模式 Mb 是 Ma 的竞争模型，PC-T 和 PC-R 的项目被迫进入同一个潜在变量 PC。

模型 Mc 是假设模型，由两个结构变量（OCB-I 和 OCB-O）的题项加载在这两个不同但相关的潜在因素上。另一个模式 Md 是 Mc 的竞争模型，OCB-I 和 OCB-O 的题项被迫进入同一个潜在变量 OCB。

使用 CFA 测试哪些模型的拟合指数更好。根据模型配适度指标标准, CFA 结果(见表 4.9)表明, 模型 Ma 优于 Mb, 模型 Mc 优于 Md。这说明 PC-T 和 PC-R, OCB-I 和 OCB-O 最好被当作不同的变量分别进行研究。

4.5 结构方程模型

结构方程模型(SEM)是处理因果关系模式的一种方法, 它能够同时处理多组自变量与多组因变量之间的关系。也就是说, SEM 的目的在于探讨变数之间的线性关系。首先对潜在变数与其他潜在变数间的因果关系模式进行假设检定, 然后考验模式路径的显著性及整体模式的适配度指标。因此, 本研究将以 SEM 作为研究假设的验证工具, 使用 AMOS 22.0 软件进行分析。

4.5.1 结构方程模型拟合度分析

结构方程模型拟合度分析的目的是为了检测假设模型是否能够解释所得的资料。模型拟合指数($\chi^2=627.91$, $\chi^2/DF=3.43$, $GFI=.87$, $AGFI=.84$, $NFI=.91$, $CFI=.93$, $RMSEA=.07$, $SRMR=.08$)在可以接受的范围。

4.5.2 结构方程模型路径系数分析

为了进一步检验本研究架构中所提到的交易型心理契约(PC-T)、关系型心理契约(PC-R)、组织认同(OI)、指向组织的组织公民行为(OCB-O)、指向个人的组织公民行为(OCB-I)这 5 个潜变量之间的假说关系, 本研究使用 AMOS 22.0 版本对数据进行分析, 分析结果见图 4.1。

PC-T 到 OI 的标准化路径系数($\beta = -.32$, $p < .001$)达到显著水平, 且与预期方向一致, 说明交易型心理契约对组织认同有显著的负向影响作用, 即交易型心理契约得分越高, 组织认同水平就越低, 故 H1a 成立。

PC-R 到 OI 的标准化路径系数 ($\beta = .51, p < .001$) 达到显著水平, 且与预期方向一致, 说明关系型心理契约对组织认同有显著的正向影响作用, 即关系型心理契约得分越高, 组织认同度水平就越高, 故 H1b 成立。

OI 到 OCB-O 的标准化路径系数 ($\beta = .53, p < .001$) 达到显著水平, 且与预期方向一致, 说明组织认同对指向组织的组织公民行为有显著的正向影响作用, 即组织认同水平越高, 指向组织的组织公民行为就表现得越多, 故 H4a 成立。

OI 到 OCB-I 的标准化路径系数 ($\beta = .42, p < .001$) 达到显著水平, 且与预期方向一致, 说明组织认同对指向个人的组织公民行为有显著的正向影响作用, 即组织认同水平越高, 指向个人的组织公民行为就表现得越多, 故 H4b 成立。

然而, PC-T 与 OI、PC-R 与 OI、OI 和 OCB-O、OI 与 OCB-I 之间的关系可能是横断面设计的产物而不是真正的因果关系 (Bang *et al.*, 2016)。为了防范这种潜在的批评, 接下来使用层级回归分析方法进一步做了调节作用检验。

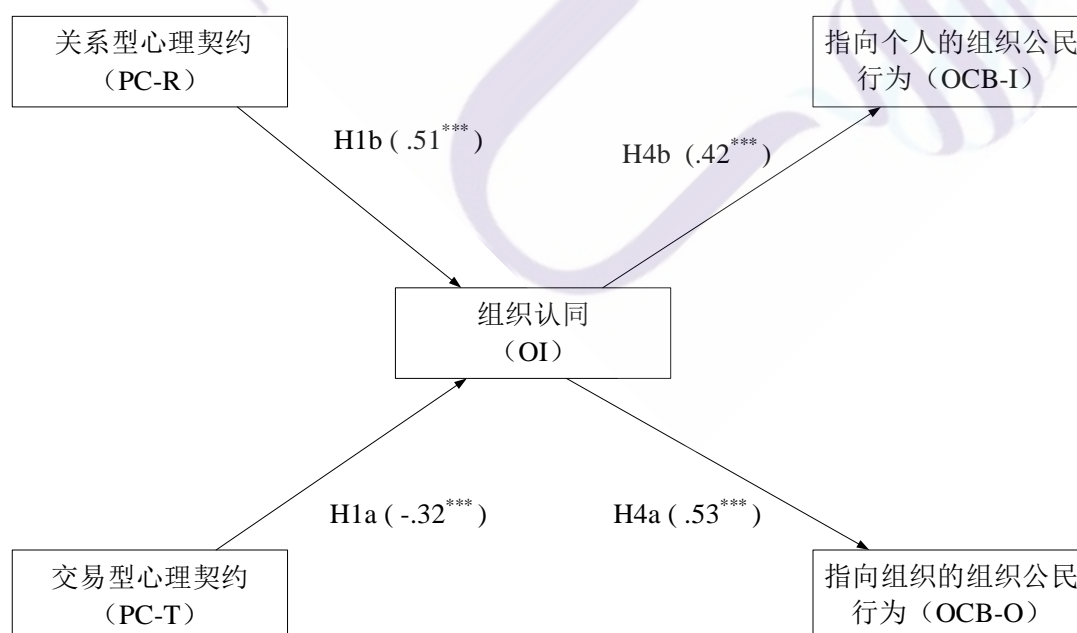


图 4.1 假设模型的路径系数
注: * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

4.6 层级回归分析

由相关分析结果（表 4.8）可知，部属评价的领导—成员交换关系(LMX-S)、主管评价的领导—成员交换关系（LMX-L）、离职意向（TI）、部属组织公平感（OJD-S）、主管组织公平感（OJD-S）可以作为调节变量做进一步分析。对于这些变量的调节作用，本研究通过层级回归方法进行检验。分析过程中，控制变量、自变量、因变量、调节变量均使用标准化得分。

4.6.1 部属分配公平感的调节作用检验

1. 以阶层回归分析方法探讨交易型心理契约（PC-T）与组织认同之间的关系是否会受到部属分配公平感（OJD-S）的调节而有变化。以交易型心理契约（PC-T）为自变数，组织认同（OI）为因变数，部属分配公平感（OJD-S）为调节变数进行阶层回归分析。分析结果如表 4.10 所示。

模型 1 中，控制变量的回归系数中只有年龄（ $\beta = .16, p = .012$ ）和职位级别（ $\beta = .18, p = .001$ ）达到显著水平，整体解释变异的 6%（ ΔR^2 ），说明年龄和职位级别对组织认同有显著的正向影响作用，年龄越大、职位级别越高则组织认同感越高，其他控制变量对组织认同没有显著的影响作用。

模型 2 中，自变量交易型心理契约（PC-T）对组织认同（OI）具有显著的负向影响（ $\beta = -.39, p = .000$ ），而部属分配公平感（OJD-S）对组织认同（OI）有显著的正向影响作用（ $\beta = .26, p = .000$ ），整体解释变异的 19%（ ΔR^2 ）。

模型 3 中，自变量（PC-T）与调节变量（OJD-S）的交互项（PC-T \times OJD-S）的回归系数（ $\beta = -.10, p = .025$ ）达到显著水平，这个结果说明交互项对组织认同有显著的影响作用。同时，模型 2 的 Adj R^2 是 .24，模型 3 的 Adj R^2 是 .25， ΔR^2 为 .01，水平提高且达到统计的显著性。这表明，调节变量部属分配公平感

(OJD-S) 对交易型心理契约 (PC-T) 与组织认同 (OI) 的关系具有显著的负向调节作用, 部属分配公平感 (OJD-S) 越强, 则交易型心理契约 (PC-T) 与组织认同 (OI) 的负向关系就越弱。因此, H2a 得到验证。

表 4.10 OJD-S 对 PC-T 与 OI 关系的调节作用回归分析结果

变量	因变量: 组织认同 (OI)		
	M1	M2	M3
第一步 (控制变量)			
性别 (Gender)	.01	-.02	-.02
年龄 (Age)	.16*	.14*	.13*
学历 (Education)	.05	.05	.05
职位级别 (Rank)	.18***	.14**	.13**
工龄 (Year)	-.08	-.05	-.04
部门规模 (Department Scale)	-.00	.02	.01
第二步 (主效应)			
交易型心理契约 (PC-T)		-.39***	-.39***
部属分配公平感 (OJD-S)		.26***	.23***
第三步 (调节效应)			
PC-T × OJD-S			-.10*
Adj R ²	.05	.24	.25
ΔR ²	.06	.19	.01
F	4.56***	56.33***	5.05*

数据来源: 本研究

注 1: N=437

注 2: 表中数值为标准化回归系数

注 3: * p < .05, ** p < .01, *** p < .001

使用简单的斜率分析和双向标准化工作表 (Dawson, 2014) 绘制交易型心理契约 (PC-T) 和部属分配公平感 (OJD-S) 交互效应图 (见图 4.2), 描绘

在不同部属分配公平感（OJD-S）水平下，交易型心理契约（PC-T）和组织认同（OI）关系的变化情况。如图 4.2 所示，部属分配公平感（OJD-S）没有改变交易型心理契约（PC-T）对组织认同（OI）的直线方向，只是改变了影响的程度。当部属分配公平感（OJD-S）越高，交易型心理契约（PC-T）对组织认同（OI）的负向影响越弱。

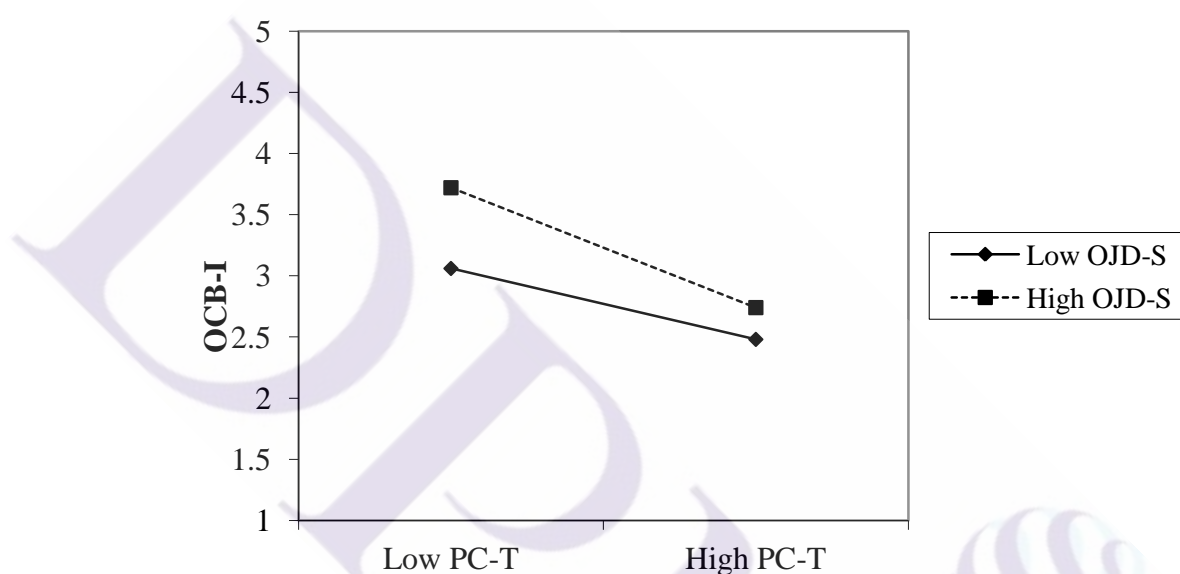


图 4.2 PC-T 与 OI 的关系在高低 OJD-S 时的斜率图

2. 以阶层回归分析方法探讨关系型心理契约（PC-R）与组织认同之间的关系是否会受到部属分配公平感（OJD-S）的调节而有变化。以关系型心理契约（PC-R）为自变数，组织认同（OI）为因变数，部属分配公平感（OJD-S）为调节变数进行阶层回归分析。分析结果如表 4.11 所示。

模型 4 中，控制变量的回归系数中只有年龄（ $\beta = .16, p = .012$ ）和职位级别（ $\beta = .18, p = .001$ ）显著，整体解释变异 6%（ ΔR^2 ），说明年龄和职位级别对组织认同有显著的正向影响，其他控制变量对组织认同没有显著的影响作用。

表 4.11 OJD-S 对 PC-R 与 OI 关系的调节作用回归分析结果

变量	因变量：组织认同 (OI)		
	M4	M5	M6
第一步 (控制变量)			
性别 (Gender)	.01	.01	-.01
年龄 (Age)	.16*	.12*	.11*
学历 (Education)	.05	.09	.08
职位级别 (Rank)	.18***	.08	.09
工龄 (Year)	-.08	.00	.00
部门规模 (Department Scale)	-.00	.01	-.01
第二步 (主效应)			
关系型心理契约 (PC-R)		.52***	.51***
部属分配公平感 (OJD-S)		-.06	-.05
第三步 (调节效应)			
PC-R × OJD-S			.07
Adj R^2	.05	.28	.28
ΔR^2	.06	.23	.00
F	4.56***	68.12***	2.56

数据来源：本研究

注 1：N=437

注 2：表中数值为标准回归系数

注 3：* $p < .05$ ，** $p < .01$ ，*** $p < .001$

模型 5 中，自变量关系型心理契约 (PC-R) 对组织认同 (OI) 有显著的正向影响作用 ($\beta = .52, p = .000$)，而调节变量部属分配公平感 (OJD-S) 对组织认同有显著的负向影响作用 ($\beta = -.06, p = .000$)，整体解释变异的 23% (ΔR^2)。

模型 6 中，自变量与调节变量的交互项 (PC-R × OJD-S) 的回归系数为 ($\beta = .07, p = .221$)，未达到统计的显著性水平，说明交互项对组织认同没有显著

的影响作用，且模型 5 的 Adj R^2 是 .28，模型 6 的 Adj R^2 也是 .28，变化未达到显著性水平。这表明部属分配公平感（OJD-S）对关系型心理契约（PC-R）与组织认同（OI）的关系不具有显著的调节作用，因此 H2b 未得到验证。

4.6.2 主管分配公平感的调节作用检验

1. 以阶层回归分析方法探讨交易型心理契约（PC-T）与组织认同（OI）之间的关系是否会受到主管分配公平感（OJD-L）的调节而产生变化。以交易型心理契约（PC-T）为自变数，组织认同为因变数，主管分配公平感（OJD-S）为调节变数进行阶层回归分析。分析结果如表 4.12 所示。

模型 7 中，控制变量的回归系数中只有年龄（ $\beta = .16, p = .012$ ）和职位级别（ $\beta = .18, p = .001$ ）显著，整体解释变异的 6%（ ΔR^2 ），说明年龄和职位级别对组织认同有显著的正向影响，其他控制变量对组织认同没有显著的影响。

模型 8 中，自变量交易型心理契约（PC-T）对组织认同有显著的正向影响（ $\beta = -.39, p = .000$ ），而调节变量主管分配公平感（OJD-L）对组织认同也具有显著的影响作用（ $\beta = .12, p = .005$ ），整体解释变异的 15%（ ΔR^2 ）。

模型 9 中，自变量与调节变量的交互项（PC-T \times OJD-L）的回归系数为（ $\beta = .002, p = .969$ ），说明交互项对组织认同没有显著的影响作用，且模型 8 的 Adj R^2 是 .19，模型 9 的 Adj R^2 也是 .19，变化未达到统计的显著性水平。这表明调节变量主管分配公平感（OJD-L）对交易型心理契约（PC-T）与组织认同（OI）的关系不具有显著的调节作用，因此 H3a 未得到验证。

表 4.12 OJD-L 对 PC-T 与 OI 关系的调节作用回归分析结果

变量	因变量：组织认同 (OI)		
	M7	M8	M9
第一步 (控制变量)			
性别 (Gender)	.01	.01	-.01
年龄 (Age)	.16*	.12*	.12*
学历 (Education)	.05	.03	.03
职位级别 (Rank)	.18***	.18***	.18***
工龄 (Year)	-.08	-.09	-.09
部门规模 (Department Scale)	-.00	-.02	-.02
第二步 (主效应)			
交易型心理契约 (PC-T)		-.39***	-.39***
主管分配公平感 (OJD-L)		.12**	.13**
第三步 (调节效应)			
PC-T × OJD-L			.002
Adj R ²	.04	.19	.19
ΔR ²	.06	.15	.00
F	4.56***	40.63***	.00

数据来源：本研究

注 1：N=437

注 2：表中数值为标准回归系数

注 3：* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

2. 以阶层回归分析方法探讨关系型心理契约 (PC-R) 与组织认同之间的关系是否会受到主管分配公平感 (OJD-L) 的调节而有变化。以关系型心理契约 (PC-R) 为自变数, 组织认同 (OI) 为因变数, 主管分配公平感 (OJD-L) 为调节变数进行阶层回归分析。分析结果如表 4.13 所示。

表 4.13 OJD-L 对 PC-R 与 OI 关系的调节作用回归分析结果

变量	因变量：组织认同		
	M10	M11	M12
第一步（控制变量）			
性别 (Gender)	.01	.01	.01
年龄 (Age)	.16*	.13*	.13*
学历 (Education)	.05	.10*	.11*
职位级别 (Rank)	.18***	.09	.08
工龄 (Year)	-.08	.01	.02
部门规模 (Department Scale)	-.00	.01	.01
第二步（主效应）			
关系型心理契约 (PC-R)		.48***	.49***
主管分配公平感 (OJD-L)		.04	.03
第三步（调节效应）			
PC-R × OJD-L			-.05
Adj R^2	.05	.27	.27
ΔR^2	.06	.22	.00
F	4.56***	67.87***	1.35

数据来源：本研究

注 1：N=437

注 2：表中数值为标准回归系数

注 3：* $p < .05$ ，** $p < .01$ ，*** $p < .001$

模型 10 中，控制变量的回归系数中只有年龄 ($\beta = .16, p = .012$) 和职位级别 ($\beta = .18, p = .001$) 显著，整体解释变异 6% (ΔR^2)，说明年龄和职位级别对组织认同有显著的正向影响，其他控制变量对组织认同没有显著的影响作用。

模型 11 中，自变量关系型心理契约 (PC-R) 对组织认同 (OI) 有显著的正向影响 ($\beta = .48, p = .000$)，而调节变量主管分配公平感 (OJD-L) 对组织认同 (OI) 没有显著的影响 ($\beta = .04, p = .309$)，整体解释变异的 22% (ΔR^2)。

模型 12 中, 自变量与调节变量的交互项 (PC-R \times OJD-L) 的回归系数为 ($\beta = .03, p = .246$) 未达到统计的显著性水平, 说明交互项对组织认同没有显著的影响, 且模型 11 的 Adj R^2 是 .27, 模型 3 的 Adj R^2 也是 .27, 变化未达到显著性水平。这表明调节变量主管分配公平感 (OJD-L) 对关系型心理契约 (PC-R) 与组织认同 (OI) 的关系不具有显著的调节作用, 因此 H3b 未得到验证。

4.6.3 离职意向的调节作用检验

1. 以阶层回归分析方法探讨组织认同 (OI) 与指向组织的组织公民行为 (OCB-O) 之间的关系是否会受到部属离职意向 (TI) 的调节而有变化。以组织认同 (OI) 为自变数, 指向组织的组织公民行为 (OCB-O) 为因变数, 部属离职意向 (TI) 为调节变数进行阶层回归分析。分析结果如表 4.14 所示。

模型 13 中, 控制变量的回归系数中只有职位级别 ($\beta = .22, p = .001$) 显著, 整体解释变异的 5% (ΔR^2), 说明职位级别对 OCB-O 具有显著的正向影响作用, 而其他控制变量对组织认同没有显著的影响作用。

模型 14 中, 自变量组织认同 (OI) 对指向组织的组织公民行为 (OCB-O) 有显著的正向影响作用 ($\beta = .41, p = .000$), 调节变量离职意向 (TI) 对指向组织的组织公民行为 (OCB-O) 也有显著的影响作用 ($\beta = -.24, p = .000$)。

模型 15 中, 自变量与调节变量的交互项 (OI \times TI) 的回归系数为 ($\beta = -.04, p = .356$), 说明交互项对指向组织的组织公民行为 (OCB-O) 没有显著的影响作用。且模型 14 的 Adj R^2 是 .27, 模型 3 的 Adj R^2 也是 .27, 水平变化未达到统计的显著性。这表明调节变量离职意向 (TI) 对组织认同 (OI) 与指向组织的组织公民行为 (OCB-O) 的关系不具有显著的调节作用, 因此 H5a 未得到验证。

表 4.14 TI 对 OI 与 OCB-O 关系的调节作用回归分析结果

变量	因变量：指向组织的组织公民行为 (OCB-O)		
	M13	M14	M15
第一步（控制变量）			
性别 (Gender)	.06	.05	.05
年龄 (Age)	.02	-.02	-.03
学历 (Education)	-.05	-.02	-.02
职位级别 (Rank)	.22 ^{***}	.11 [*]	.10 [*]
工龄 (Year)	-.09	-.07	-.06
部门规模 (Department Scale)	.02	.07	.07
第二步（主效应）			
组织认同 (OI)		.41 ^{***}	.41 ^{***}
离职意向 (TI)		-.24 ^{***}	-.24 ^{***}
第三步（调节效应）			
OI × TI			-.04
Adj R ²	.04	.27	.27
ΔR ²	.05	.23	.00
F	3.62 ^{**}	70.62 ^{***}	.85

数据来源：本研究

注 1：N=437

注 2：表中数值为标准回归系数

注 3：* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

2. 以阶层回归分析方法探讨组织认同 (OI) 与指向个人的组织公民行为 (OCB-I) 之间的关系是否会受到部属离职意向 (TI) 的调节而有变化。以组织认同 (OI) 为自变数, 指向个人的组织公民行为 (OCB-I) 为因变数, 部属离职意向 (TI) 为调节变数进行阶层回归分析。分析结果如表 4.15 所示。

模型 16 中, 控制变量的回归系数中只有职位级别 ($\beta = .25, p = .001$) 和部门规模 ($\beta = .10, p = .036$) 达到统计的显著性水平, 整体解释变异的 9%

(ΔR^2)，说明职位级别和部门规模对指向个人的组织公民行为（OCB-I）有显著的正向影响作用，其他控制变量对组织认同没有显著的影响作用。

表 4.15 TI 对 OI 与 OCB-I 关系的调节作用回归分析结果

变量	因变量：指向个人的组织公民行为 (OCB-I)		
	M16	M17	M18
第一步（控制变量）			
性别 (Gender)	.04	.03	.03
年龄 (Age)	.07	.05	.03
学历 (Education)	-.01	.03	.03
职位级别 (Rank)	.25***	.16***	.15**
工龄 (Year)	-.01	-.00	.00
部门规模 (Department Scale)	.10*	.15***	.15***
第二步（主效应）			
组织认同 (OI)		.28***	.29***
离职意向 (TI)		-.24***	-.25***
第三步（调节效应）			
OI × TI			-.13**
Adj R^2	.08	.22	.24
ΔR^2	.09	.14	.02
F	6.94***	42.15***	8.53**

数据来源：本研究

注 1：N=437

注 2：表中数值为标准回归系数

注 3：* $p < .05$ ，** $p < .01$ ，*** $p < .001$

模型 17 中，自变量组织认同（OI）对指向个人的组织公民行为（OCB-I）有显著的正向影响作用（ $\beta = .24, p = .000$ ），而调节变量离职意向（TI）对 OCB-I 也有显著的影响作用（ $\beta = -.24, p = .000$ ），整体解释变异的 14%（ ΔR^2 ）。

模型 18 中，自变量（OI）与调节变量（TI）的交互项（OI × TI）的回归系数为 $\beta = -.13$ ($p = .004$)，说明交互项对 OCB-I 具有显著的负向影响作用，且模型 17 的 Adj R^2 是 .22，模型 18 的 Adj R^2 是 .24， ΔR^2 为 .02，变化水平达到统计的显著性。这表明调节变量离职意向（TI）对组织认同（OI）对指向个人的组织公民行为（OCB-I）的关系具有显著的负向调节作用，离职意向（OI）越强，组织认同（OI）与 OCB-I 的正向关系就越弱。因此，H5b 得到验证。

使用简单的斜率分析和双向标准化工作表 (Dawson, 2014) 绘制组织认同（OI）和离职意向（TI）的交互效应图（见图 4.3），描绘在不同离职意向（TI）水平下组织认同（OI）与 OCB-I 关系的变化情况。如图 4.3 所示，离职意向（TI）没有改变组织认同（OI）与 OCB-I 的直线方向，只是改变了影响的程度。当部属离职意向（TI）越强烈，组织认同（OI）对 OCB-I 正向影响就越弱。

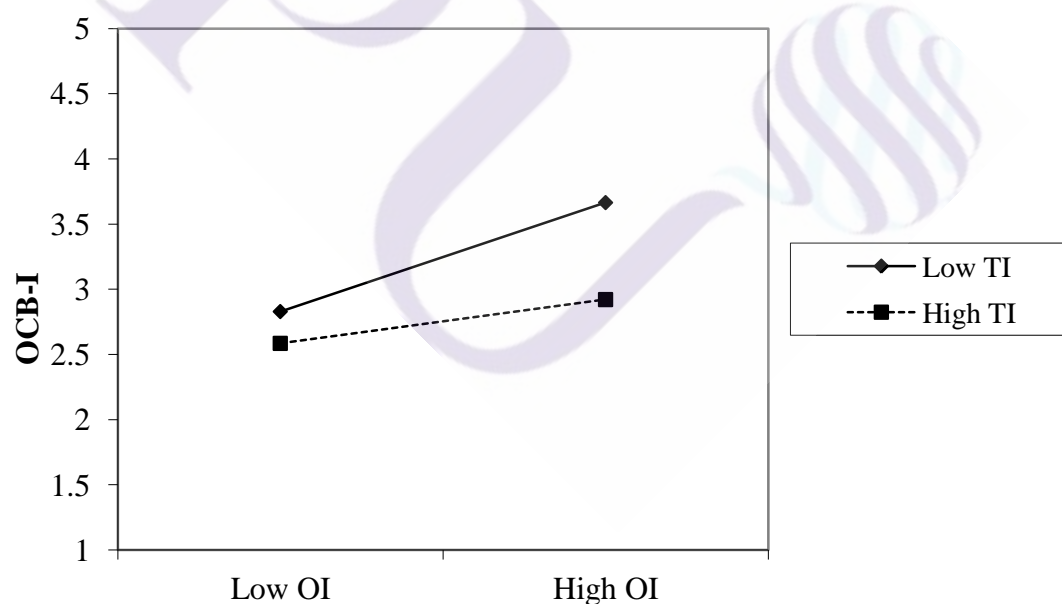


图 4.3 OI 与 OCB-I 的关系在高低 TI 时的斜率图

4.6.4 部属 LMX 的调节作用检验

1. 以阶层回归分析方法探讨组织认同 (OI) 与 OCB-O 之间的关系是否会受到部属评价的 LMX (LMX-S) 的调节而有变化。以组织认同 (OI) 为自变数, 指向组织的组织公民行为 (OCB-O) 为因变数, 部属评价的 LMX (LMX-S) 为调节变数进行阶层回归分析。分析结果如表 4.16 所示。

表 4.16 LMX-S 对 OI 与 OCB-O 关系的调节作用回归分析结果

变量	因变量: 指向组织的组织公民行为 (OCB-O)		
	M19	M20	M21
第一步 (控制变量)			
性别 (Gender)	.06	.05	.04
年龄 (Age)	.02	-.05	-.05
学历 (Education)	-.05	-.06	-.06
职位级别 (Rank)	.22 ^{***}	.11 [*]	.11 [*]
工龄 (Year)	-.09	-.05	-.05
部门规模 (Department Scale)	.02	.03	.02
第二步 (主效应)			
组织认同 (OI)		.40 ^{***}	.40 ^{***}
部属评价的 LMX (LMX-S)		.16 ^{***}	.14 ^{**}
第三步 (调节效应)			
OI × LMX-S			.12 ^{**}
Adj R ²	.04	.24	.25
ΔR ²	.05	.20	.01
F	3.62 ^{**}	59.44 ^{***}	7.14 ^{**}

数据来源: 本研究

注 1: N=437

注 2: 表中数值为标准化回归系数

注 3: * p < .05, ** p < .01, *** p < .001

模型 19 中，控制变量的回归系数中只有职位级别的作用是显著的 ($\beta = .22$, $p = .000$)，整体解释变异的 5% (ΔR^2)。这个结果说明职位级别对 OCB-O 具有显著的正向影响作用，其他控制变量对 OCB-O 没有显著的影响作用。

模型 20 中，自变量组织认同 (OI) 对 OCB-O 具有显著的正向影响作用 ($\beta = .40$, $p = .000$)，调节变量部属评价的领导-成员交换质量 (LMX-S) 对 OCB-O 也有显著的影响作用 ($\beta = .16$, $p = .000$)，整体解释变异的 20% (ΔR^2)。

模型 21 中，自变量与调节变量的交互项 (OI \times LMX-S) 的回归系数为 ($\beta = .12$, $p = .008$)，说明交互项对 OCB-O 具有显著的影响作用，且模型 20 的 Adj R^2 是 .24，模型 21 的 Adj R^2 是 .25， ΔR^2 为 .01，变化水平达到统计的显著性。这表明调节变量部属评价的 LMX (LMX-S) 对组织认同 (OI) 对 OCB-O 的关系具有显著的正向调节作用，部属评价的 LMX (LMX-S) 越高，组织认同 (OI) 与 OCB-O 的正向关系就越强。因此 H6a 得到支持。

使用简单的斜率分析和双向标准化工作表 (Dawson, 2014) 做图，绘制组织认同 (OI) 和部属评价的 LMX (LMX-S) 的交互效应图 (见图 4.4)，描绘在部属对 LMX 质量评价 (LMX-S) 的不同的水平下组织认同 (OI) 与 OCB-O 关系的变化情况。如图 4.4 所示，部属评价的 LMX 质量 (LMX-S) 没有改变组织认同 (OI) 与 OCB-O 的直线方向，只是改变了影响的程度。当部属评价的 LMX 质量 (LMX-S) 越高，组织认同 (OI) 对 OCB-O 正向影响就越强。

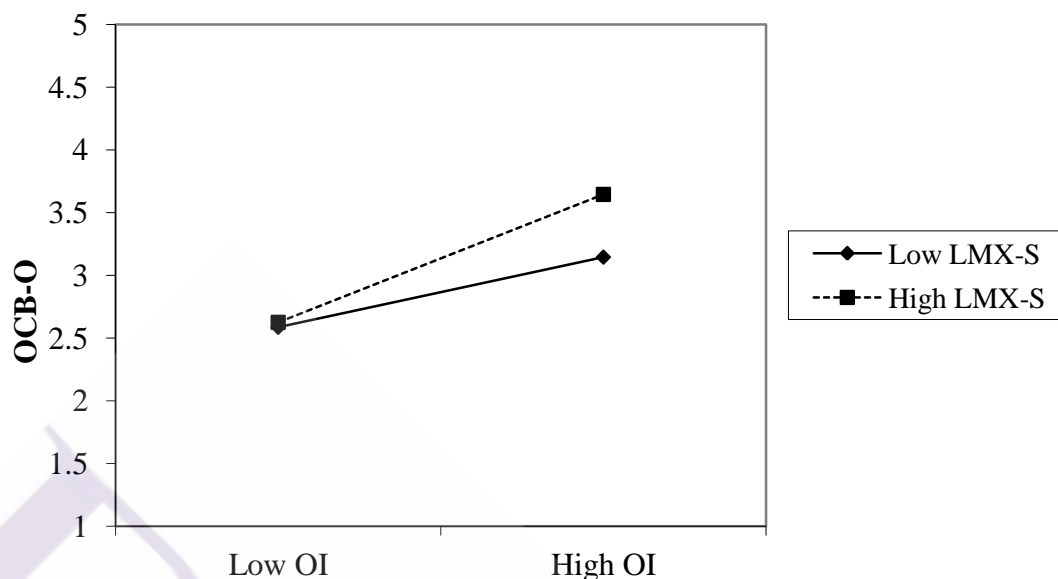


图 4.4 OI 与 OCB-O 的关系在高低 LMX-S 时的斜率图

2. 以阶层回归分析方法探讨组织认同与 OCB-I 之间的关系是否会受到 LMX-S 的调节而有变化。以组织认同为自变数，OCB-I 为因变数，部属评价的 LMX 质量(LMX-S) 为调节变数进行阶层回归分析。分析结果如表 4.17 所示。

模型 22 中，控制变量的回归系数中只有职位级别 ($\beta = .25, p = .000$) 和部门规模 ($\beta = .10, p = .036$) 达到显著性水平，整体解释变异的 9% (ΔR^2)，这些结果说明职位级别和部门规模对指向个人的组织公民行为 (OCB-I) 有显著的正向影响作用，其他控制变量对 OCB-I 没有显著的影响作用。

模型 23 中，自变量组织认同 (OI) 对 OCB-I 具有显著的正向影响作用 ($\beta = .28, p = .000$)，调节变量部属评价的 LMX 质量 (LMX-S) 对 OCB-I 也具有显著的影响作用 ($\beta = .16, p = .001$)，整体解释变异的 11% (ΔR^2)。

模型 24 中，自变量与调节变量的交互项 (OI \times LMX-S) 的回归系数为 ($\beta = .31, p = .000$)，说明交互项对 OCB-I 具有显著的影响作用，且模型 23 的 Adj R^2 是 .19，模型 24 的 Adj R^2 是 .28， ΔR^2 为 .09，变化水平达到统计的显著性。

这表明调节变量部属评价的 LMX (LMX-S) 对组织认同 (OI) 与 OCB-I 的关系具有显著的正向调节作用, 部属评价的 LMX (LMX-S) 越高, 组织认同 (OI) 与 OCB-I 的正向关系就越强。因此 H6 得到支持。

表 4.17 LMX-S 对 OI 与 OCB-I 关系的调节作用回归分析结果

变量	因变量: 指向个人的组织公民行为 (OCB-I)		
	M22	M23	M24
第一步 (控制变量)			
性别 (Gender)	.04	.03	.00
年龄 (Age)	.07	.02	.01
学历 (Education)	-.01	-.01	-.02
职位级别 (Rank)	.25***	.17***	.15***
工龄 (Year)	-.01	.02	.03
部门规模 (Department Scale)	.10*	.11*	.08
第二步 (主效应)			
组织认同 (OI)		.28***	.27***
部属评价的 LMX (LMX-S)		.16**	.10*
第三步 (调节效应)			
OI × LMX-S			.31***
Adj R ²	.08	.19	.28
ΔR ²	.09	.11	.09
F	6.94***	31.45***	53.81***

数据来源: 本研究

注 1: N=437

注 2: 表中数值为标准化回归系数

注 3: * p < .05, ** p < .01, *** p < .001

使用简单的斜率分析和双向标准化工作表 (Dawson, 2014) 绘制组织认同 (OI) 和部属评价的 LMX 质量 (LMX-S) 的交互效应图 (见图 4.5), 描绘在

部属评价 LMX 质量 (LMX-S) 的不同的水平下组织认同 (OI) 与 OCB-I 关系的变化情况。如图 4.5 所示, LMX-S 没有改变组织认同与 OCB-I 的直线方向, 只是改变了影响的程度。当 LMX-S 越高, 组织认同对 OCB-I 正向影响就越强。

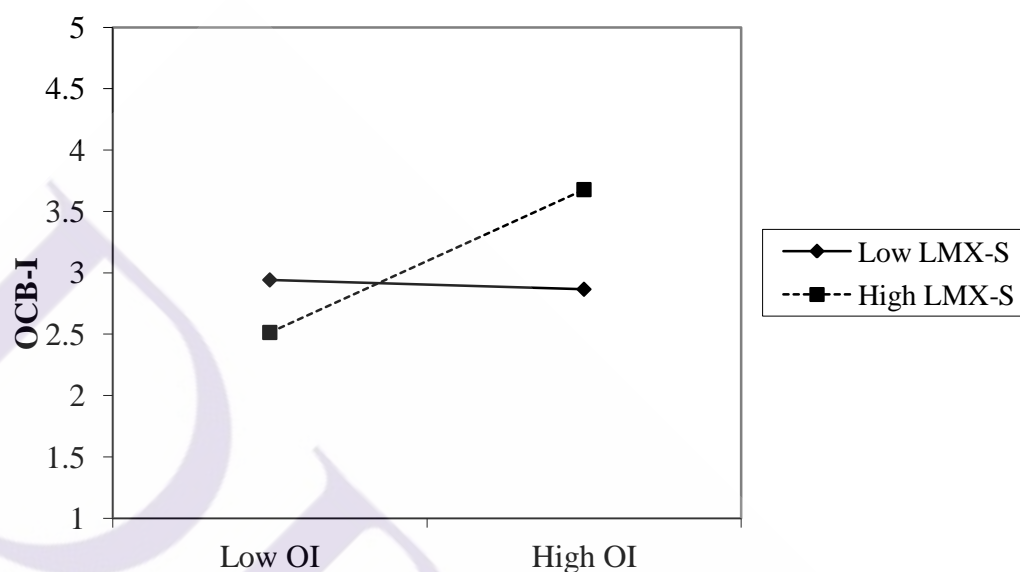


图 4.5 OI 与 OCB-I 的关系在高低 LMX-S 时的斜率图

4.6.5 主管 LMX 的调节作用检验

1. 以阶层回归分析方法探讨组织认同 (OI) 与指向组织的组织公民行为 (OCB-O) 之间的关系是否会受到主管评价的 LMX (LMX-L) 的调节而有变化。以组织认同 (OI) 为自变数, OCB-O 为因变数, 主管评价的 LMX (LMX-L) 为调节变数进行阶层回归分析。分析结果如表 4.18 所示。

模型 25 中, 控制变量的回归系数中只有职位级别达到显著水平 ($\beta = .22$, $p = .000$), 整体解释变异的 5% (ΔR^2)。这一结果说明职位级别对 OCB-O 具有显著的正向影响作用, 其他控制变量则对 OCB-O 没有显著的影响作用。

表 4. 18 LMX-L 对 OI 与 OCB-O 关系的调节作用回归分析结果

变量	因变量：指向组织的组织公民行为 (OCB-O)		
	M25	M26	M27
第一步（控制变量）			
性别 (Gender)	.07	.06	.05
年龄 (Age)	.02	-.05	-.05
学历 (Education)	-.05	-.08	-.07
职位级别 (Rank)	.22***	.14**	.13**
工龄 (Year)	-.09	-.06	-.06
部门规模 (Department Scale)	.02	.02	.02
第二步（主效应）			
组织认同 (OI)		.45***	.45***
主管评价的 LMX (LMX-L)		-.01	-.01
第三步（调节效应）			
OI × LMX-L			.05
Adj R^2	.04	.22	.22
ΔR^2	.05	.18	.00
F	3.62**	51.74***	1.47

数据来源：本研究

注 1：N=437

注 2：表中数值为标准回归系数

注 3：* $p < .05$ ，** $p < .01$ ，*** $p < .001$

模型 26 中，自变量组织认同 (OI) 对 OCB-O 有显著的正向影响作用 ($\beta = .45, p = .000$)，而调节变量主管评价的 LMX 质量(LMX-L) 对 OCB-O 没有显著的影响作用 ($\beta = -.01, p = .793$)，整体解释变异的 18% (ΔR^2)。

模型 27 中，自变量 (OI) 与调节变量 (LMX-L) 的交互项 (OI × LMX-L) 的回归系数为 ($\beta = .05, p = .225$)，这个结果说明交互项对 OCB-O 没有显著的

影响作用。同时，模型 26 的 $Adj R^2$ 是 .22，模型 27 的 $Adj R^2$ 也是 .22，水平变化未达到统计的显著性。这表明调节变量主管评价的 LMX 质量 (LMX-L) 对组织认同 (OI) 与 OCB-O 的关系没有显著的调节作用。因此，H7a 未得到支持。

2. 以阶层回归分析方法探讨组织认同 (OI) 与 OCB-I 之间的关系是否会受到主管评价的 LMX (LMX-L) 的调节而有变化。以组织认同为自变数，OCB-I 为因变数，LMX-L 为调节变数进行阶层回归分析。结果见表 4.19。

表 4.19 LMX-L 对 OI 与 OCB-I 关系的调节作用回归分析结果

变量	因变量：指向个人的组织公民行为 (OCB-I)		
	M28	M29	M30
第一步（控制变量）			
性别 (Gender)	.04	.03	.05
年龄 (Age)	.07	.02	.02
学历 (Education)	-.01	-.03	-.03
职位级别 (Rank)	.25 ^{***}	.19 ^{***}	.20 ^{***}
工龄 (Year)	-.01	.01	.01
部门规模 (Department Scale)	.10 [*]	.10 [*]	.10 [*]
第二步（主效应）			
组织认同 (OI)		.33 ^{***}	.33 ^{***}
主管评价的 LMX (LMX-L)		.00	.00
第三步（调节效应）			
OI × LMX-L			.04
Adj R^2	.08	.17	.17
ΔR^2	.09	.09	.00
F	6.94 ^{***}	25.92 ^{***}	.72

数据来源：本研究

注 1：N=437

注 2：表中数值为标准化回归系数

注 3：* $p < .05$ ，** $p < .01$ ，*** $p < .001$

模型 28 中，控制变量的回归系数中只有职位级别 ($\beta = .25, p = .000$) 和部门规模 ($\beta = .10, p = .036$) 达到显著水平，整体解释变异的 9% (ΔR^2)，说明职位级别和部门规模对指向个人的组织公民行为 (OCB-I) 有显著的正向影响作用，而其他控制变量对 OCB-I 没有的影响未达到显著水平。

模型 29 中，自变量组织认同 (OI) 对 OCB-I 具有显著的正向影响作用 ($\beta = .32, p = .000$)，而调节变量主管评价的 LMX 质量 (LMX-L) 对 OCB-I 没有显著的影响作用 ($\beta = .002, p = .970$)，整体解释变异的 9% (ΔR^2)。

模型 30 中，自变量 (OI) 与调节变量 (LMX-L) 的交互项 (OI \times LMX-L) 的回归系数为 ($\beta = .04, p = .397$)，说明交互项对 OCB-I 没有显著的影响作用，且模型 29 的 Adj R^2 是 .17，模型 30 的 Adj R^2 也是 .17，水平变化未达到统计的显著性水平。这表明调节变量主管评价的 LMX (LMX-L) 对组织认同 (OI) 与 OCB-I 的关系没有显著的调节作用。因此，H7b 未得到支持。

4.7 研究假设的检验结果

通过本章的实证分析，将假设验证的情况进行整理（如表 4.20），其中：H1a、H1b、H2a、H4a、H4b、H5b、H6a、H6b 得到支持，H2b、H3a、H3b、H5a、H7a、H7b 未得到支持。

为了能够更加清楚完整地呈现心理契约对组织公民行为影响过程中各变量之间的作用关系，将研究模型的数据结果汇总成图（见图 4.6）。

表 4. 20 研究假设验证摘要表

研究假设	支持与否
H1a. 交易型心理契约对组织认同具有负向影响	支持
H1b. 关系型心理契约对组织认同具有正向影响	支持
H2a. 员工的组织公平感削弱交易型心理契约对组织认同的负向影响	支持
H2b. 员工的组织公平感加强关系型心理契约对组织认同的正向影响	不支持
H3a. 主管的组织公平感削弱交易型心理契约对组织认同的负向影响	不支持
H3b. 主管的组织公平感加强关系型心理契约对组织认同的正向影响	不支持
H4a. 组织认同对 OCB-O 具有正向影响	支持
H4b. 组织认同对 OCB-I 具有正向影响	支持
H5a. 离职意向削弱 OI 和 OCB-O 的正向关系	不支持
H5b. 离职意向削弱 OI 和 OCB-I 的正向关系	支持
H6a. 部属对 LMX 质量的评价加强组织认同和 OCB-O 的正向关系	支持
H6b. 部属对 LMX 质量的评价加强组织认同和 OCB-I 的正向关系	支持
H7a. 主管对 LMX 质量的评价加强组织认同和 OCB-O 的正向关系	不支持
H7b. 主管对 LMX 质量的评价加强组织认同和 OCB-I 的正向关系	不支持

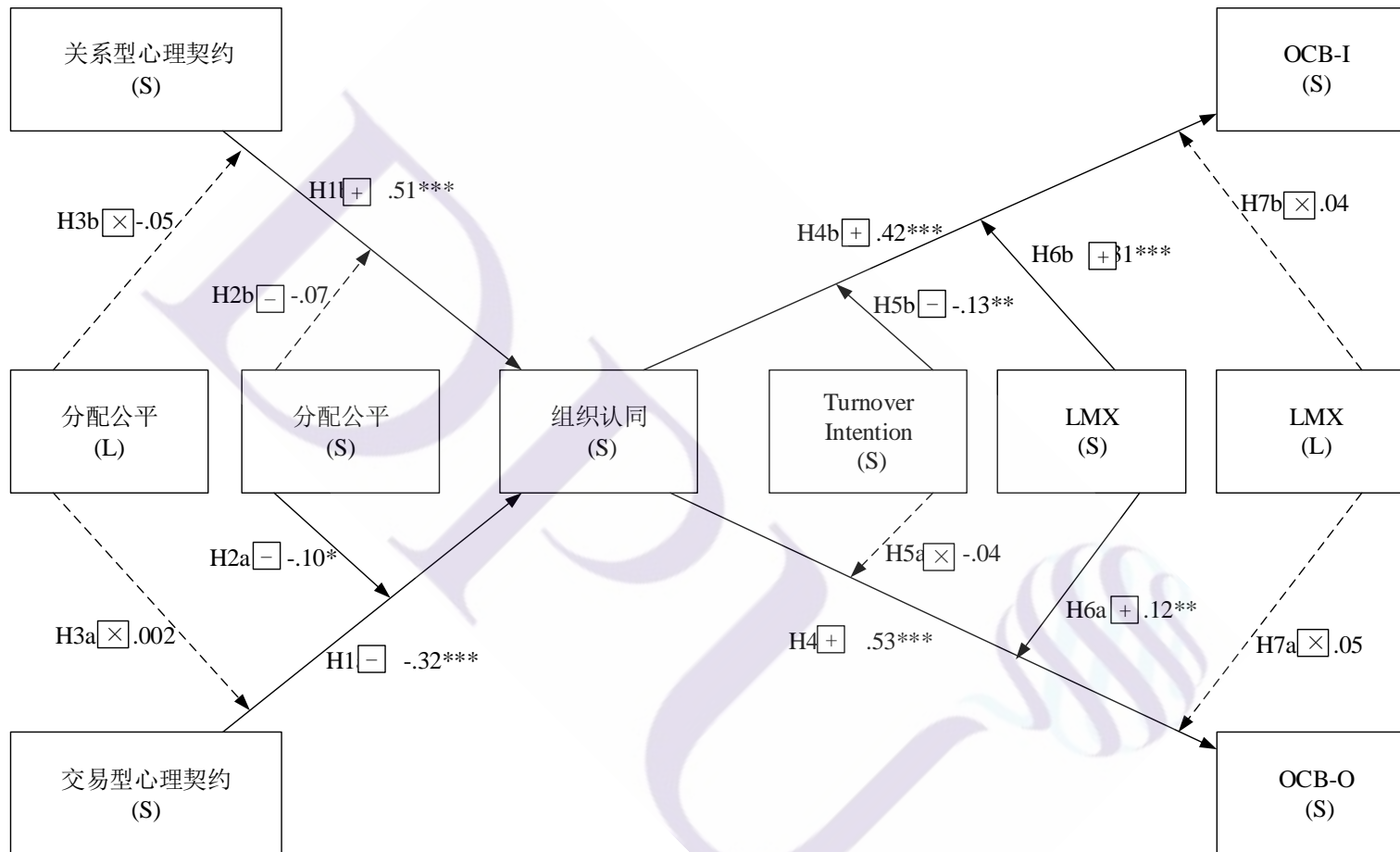


图 4.6 研究模型的数据结果汇总

注 1: (S)表示部属填写, (L)表示主管填写

注 2: * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

注 3: \otimes 表示假设不成立; \oplus 表示假设成立, 正向关系; \ominus 表示假设成立, 负向关系

4.8 讨论

1. 不同类型心理契约对组织认同产生不同的作用。

交易型心理契约对组织认同有负向作用，而关系型心理契约对组织认同有正向作用。也就是说，交易型心理契约越强则组织认同感越差。如果员工跟组织建立的是交易型心理契约，员工会关注劳动薪酬，而较少关心组织的发展理念和社会荣誉。只要得到预期的劳动报偿，员工就认为与组织之间的交换关系是平衡的，如果没有得到预期的劳动报偿甚至需要额外的劳动付出，员工就会心理失衡。关系型心理契约越强则组织认同感就越高。如果员工与组织建立了关系型心理契约，其与组织的社会交换物会包含更多的薪资以外的社会情感方面的内容，因此员工在行为与观念诸多方面会与组织具有一致性。

2. 部属的分配公平感对各类型心理契约下的组织认同产生不同作用。

部属的分配公平感使交易型心理契约的部属提高组织认同感，而关系型心理契约员工的组织认同感变化不显著。对于交易型心理契约的部属而言，当感知到分配是公平的，他们为了达到与组织之间物质交换的平衡，避免产生亏欠组织的感，会更加努力工作以证实组织给他们提供的待遇是值得的，这使得员工愿意站在组织的角度考虑问题，因此组织认同感得到提升。反之，分配的不公平感会让部属认为自己与组织之间的物质交换关系失衡，于是会对组织产生不满情绪，会降低对组织的认同感，并对生产和工作行为带来很大的消极影响。对于关系型心理契约的员工而言，即使对当前的分配感觉不公平，但出于对长远利益交换平衡的考虑，甚至会牺牲自己暂时的利益 (Sapienza & Korsgaard, 1996)。他们希望与组织建立良好的长期关系，希望通过交换来获得

持久的利益，而不会局限于眼前的、短期的利益 (Thibaut & Walker, 1975)。因此，部属感受到的分配公平不会即时作用于心理契约与组织认同的关系。

3. 领导的分配公平感与部属的分配公平感的作用不同。

领导的分配公平感对交易型心理契约与组织认同的关系的调节作用不显著，对关系型心理契约与组织认同感的关系的调节作用也不显著。这说明，即使领导对分配公平的评价符合客观事实，也不能直接对部属的态度和行为产生影响。因为从主管的心理状态到引起部属的态度和行为的变化，这个过程实现或许还需要通过其他因素发挥作用。这可能是由于部属的态度和行为是部属自身的认知评价带来的直接结果，而不是别人的认知评价的直接结果。这一结论与知行理论是一致的，即一个人的行为不是由事件直接决定的，而是由当事人在对事件的认知过程中的处理和评估来决定的 (Ellis, 1991)。

4. 部属的组织认同度越高则越多地对组织和同事表现组织公民行为。

由于部属会从社会交换的角度来看待他们与组织的关系 (Organ, 1988)，组织认同度高的部属会在心理上与组织联系在一起 (Mueller & Straatmann, 2014)。在这种积极的交换关系中，组织给予部属荣誉、晋升机会和令人满意的报酬，部属除了做好角色内工作，还会做出额外努力以使与组织的关系在更高水平上达到新的平衡状态，这些额外的主观努力正是 OCB-O (Lee & Allen, 2002)。相反，如果员工组织认同度低，就会认为与该组织的关系是疏远的，相互回报的意识也被削弱 (Dutton *et al.*, 1994)，于是只做劳动合同中规定的工作就足以使自己与组织的交换关系达到平衡。因此，组织认同度低的部属较少表现指向组织的组织公民行为。根据交换关系的互相性的特征，认同组织的部属也希望在组

织中得到认同。而来自于同事的认同是一个重要组成部分。高质量的社会交换关系可以引起认同 (Choi *et al.*, 2014), 而指向个人的组织公民行为关注的是同事的利益 (Evans & Davis, 2014) 和积极的合作行为 (Coleman & Borman, 2000), 指向个人的组织公民行为能够促进人际关系 (Podsakoff *et al.*, 2000)。所以组织认同度越高, 指向个人的组织公民行为就表现得越多。

5. 离职意向削弱组织认同与指向个人的组织公民行为之间的正向关系。

当部属有离职意向时, 由于预料到与同事的社会交换关系将会随着实际离职的到来而结束, 来自同事的认同也会随着实际离职而结束, 因此, 即使这类部属认同组织也会减少指向同事的组织公民行为。

6. 离职意向对组织认同与指向组织的组织公民行为的关系的调节作用未达到显著水平。

这可能与部属对于离开组织之前或之后与该组织的交换关系的考虑有关。其中包括对他们目前的职业生涯的评估 (Hausknecht & Trevor, 2011)。在离职意向较高的员工当中, 有些人认同组织, 有些人因为某些因素不认同组织 (Mishra & Bhatnagar, 2010; Moura *et al.*, 2009)。那些虽然有离职意向但认同组织的员工, 愿意回报在原来组织所获得的待遇、福利和成长机会, 也可能寄希望于在新的职业生涯中从以前的组织继续获得支持。因此, 这些部属愿意与离职前所在的组织保持良好的交换关系 (Tavares *et al.*, 2016)。于是, 在实际离开组织之前, 他们除了做好本职工作, 还会继续展示有利于组织的角色外行为。也就是说, 那些认同组织的员工即使有离职意向也将继续表现出指向组织的组织公民行为。

相反，那些不认同该组织的员工，无论打算离职还是打算长期留任，都不愿意与该组织交换，也就不会表现指向组织的组织公民行为 (Kumar & Singh, 2012)。

7. 部属评价的 LMX 质量正向调节组织认同与组织公民行为的关系。

部属评价的 LMX 质量正向调节组织认同与指向个人的组织公民行为的正向关系，同时正向调节组织认同与指向组织的组织公民行为的正向关系。当部属感觉到高质量的交换关系时，为了使交换关系在更高水平上达到新的平衡，组织认同感强的部属会更更多地展现对组织和对同事的角色外利他行为。而组织认同感低的部属也会适当地增加对同事和组织的角色外利他行为。

8. 主管评价的 LMX 质量与部属评价的 LMX 质量的作用不同。

主管评价的 LMX 质量对组织认同与指向组织的组织公民行为的关系的调节作用未达到显著水平，对组织认同与指向个人的组织公民行为的关系的调节作用也未达到显著水平。其原因可能是，部属的态度和行为主要受其自身的认知和内部评价的影响。换句话说，部属的认知系统是他们态度和行为的主要影响因素，而主管的认知不能直接影响部属的态度与行为。这一发现与认知行为理论是一致的。认知行为理论认为，一个人的行为不是由事件直接决定的，而是由当事人在对这些事件在认知过程中的评估来决定 (Ellis, 1991)。

9. 主管与部属对于同一事物的认知不对等。

主管分配公平感与部属分配公平感的相关性只有 0.21，配对样本 T 检验发现主管与部属对分配公平的认知存在显著差异。主管对上下级关系的评价与部属对上下级关系的评价之间的相关性仅为 0.23。这一发现与另一些学者的研究结果相一致。例如，Sin *et al.* (2009) 指出主管与部属对同一事物的看法往往不

相同, Gerstner and Day (1997) 报告双方观点之间的相关性为 0.29, Matta *et al.* (2015) 报告的相关性仅为 0.25。从理论上讲, 上下级关系作为一种客观存在, 从主管和部属的角度来看, 其质量应该是对同一概念的两个侧面的度量, 至少应该具有相当高的相关性。基于这一想法, 很多学者使用部属对 LMX 的评价作为单一数据源进行研究 (Buch *et al.*, 2016; Coyle & Foti, 2015; Dulac *et al.*, 2008)。这些研究只关注部属这一个角度, 其蕴含着这样的前提假设, 即在对偶关系中, 仅从一个成员的角度来评估 LMX 的质量足以描述对偶关系的本质 (Matta *et al.*, 2015)。然而, 主管与部属对这种配对关系的看法往往不一致 (Sin *et al.*, 2009)。正如 Krasikova and LeBreton (2012) 所指出的那样, 仅仅从一个成员的角度来研究对偶关系 (如 LMX) 具有理论上的缺陷。因此, 对于对偶关系的研究应当使用配对样本设计, 从关系双方同时收集数据。本研究正是使用配对样本设计, 并得到上述一系列新发现。

第 5 章

研究结论

结合数据分析结果，本章报告主要的研究发现，梳理本研究的理论贡献和实践意义，同时反思本研究的局限性，并针对性地展望未来的研究取向。

5.1 主要发现

1. 交易型心理契约对组织认同有负向作用，而关系型心理契约对组织认同有正向作用。组织认同对 OCB-O 有正向作用，对 OCB-I 也有正向作用。

2. 离职意向负向调节组织认同与 OCB-I 之间的关系，但离职意向对组织认同与 OCB-O 的关系的调节作用未达到显著水平。

3. 心理契约对组织公民行为的影响过程受到认知的影响。然而，主管和部属的认知的作用存在差异：

(1) 主管与部属的分配公平感不一致，作用也存在差异。主管的分配公平感对部属交易型心理契约与组织认同的关系不具有显著的调节作用，对部属关系型心理契约与组织认同的关系也不具有显著的调节作用。相对应地，当部属的感到分配公平时，交易型心理契约的部属会提高组织认同感，但关系型心理契约部属的组织认同感的变化并不显著。

(2) 主管与部属对 LMX 质量的评价不一致，作用也存在差异。主管评价的 LMX 质量对组织认同与 OCB-O 的关系、组织认同与 OCB-I 的关系都没有显著的调节作用。相对应地，部属评价的 LMX 质量能够加强组织认同与 OCB-O

的正向关系，也能够加强组织认同与 OCB-I 的正向关系。

5.2 理论贡献

1. 拓展研究的理论基础。

以往研究多数基于社会认同理论 (Wu *et al.*, 2016; Zhang & Chen, 2013)。然而，员工和组织之间的社会交换关系在决定员工的态度和行为方面起着基础性的作用 (Konovsky & Pugh, 1994)。而且，员工的组织认同的程度越高，领导-成员交换关系对员工的工作态度和行为的影响程度就越深 (Millward & Haslam, 2013)。同时，社会交换理论是许多组织心理和行为的理论基础 (Fassina *et al.*, 2008; Kim *et al.*, 2015; Michel & Tews, 2016)，心理契约、组织公平、组织认同、离职与留任、组织公民行为、领导-成员交换都具有社会交换的性质。因此，本研究以社会交换理论为基础，是对以往研究的理论基础的拓展。

2. 对心理契约与组织公民行为的研究内容提供有宜的补充。

关于心理契约的文献，多数研究集中在心理契约履行与违背所产生的影响 (Nguyen *et al.*, 2016; Yeh, 2011)。只有少数研究更加细致地关注到不同类型心理契约各自的作用 (Mai *et al.*, 2016)。关于组织公民行为的文献，多数研究把组织公民行为当作一个整体进行研究 (Callea *et al.*, 2016; Zhang & Chen, 2013)，然而，从社会交换的视角来看，员工不仅与组织产生交换关系，而且与同事产生交换关系。本研究认为，交易型心理契约和关系型心理契约是两种独立的契约形式，指向组织的组织公民行为和指向个人的组织公民行为是组织公民行为的两个不同方面，它们分别具有不同的心理基础，可以当作独立的变量分别进行探索。基于这一思想，通过实证研究发现，交易型心理契约和关系型心理契约的作用

存在差异，指向组织的组织公民行为和指向个人的组织公民行为也具有不同的动机和形成机制，应当视为各自独立的不同的变量。

3. 印证配对样本设计在对偶关系研究上的必要性。

在研究方法上，证实在研究对偶关系（如 LMX）时采用配对样本设计并从两个层面同时收集数据是必要的。对偶关系中的两个主体对关系质量的看法可能相同也可能不同。因此，仅从关系中的一个成员的角度研究对偶关系（如 LMX）具有理论上的缺陷 (Krasikova & LeBreton, 2012)。本研究进行配对样本设计，从主管和部属两个层面同时收集数据，分析组织内的交换过程中主管和部属的认知调节作用，并发现双方的认知所起的作用存在显著差异。

5.3 实践意义

1. 建议组织更多地关注员工所建构的心理契约的类型，帮助员工形成关系型心理契约。因为员工越关注与组织的社会交换关系越容易提高组织认同感，越不易受到物质分配公平程度的影响，就越乐意表现角色外行为以帮助组织和同事；员工越关注与组织的物质交换关系，组织认同感越低，越容易受到物质分配公平程度的影响，也就越少现角色外行为，只肯做份内的工作。

2. 虽然民营服务型中小企业员工的流动性较高，但主管不必恐惧部属的合理流动，而是需要致力于提高部属对组织的认同感，因为组织认同感高的员工，即使有离职意向，也会在当下和今后努力与组织维系良好的交换关系，并会继续表现一些角色外行为以帮助组织提高运行绩效或社会形象。

3. 建议主管更多地关注部属对组织公平和上下级关系质量的评价，而不是仅仅依据自己的主观感受进行评判。原因是主管与部属对同一事物的看法往往

不一致，当主管认为分配是公平的，部属未必认为分配是公平的，当主管认为与部属的关系良好，部属未必认为与主管的关系良好。同时，主管对分配公平和上下级关系质量的评价不能直接影响到部属的态度和行为表现，部属的态度和行为主要受其自身认知评价的影响。当交易型心理契约的部属认为分配公平时才会提高组织认同感，当交易型心理契约的部属认为分配不公平时会降低组织认同感。而关系型心理契约的部属对组织的认同感暂时不会受到物质分配不公平的影响，因为他们期待通过与组织保持长期的良好的交换关系从而获得其他重要保障。当部属认为上下级关系好时，不管组织认同度高或低都会更多地表现角色外行为以帮助组织和同事。当部属认为上下级关系差时，不管组织认同度高或低都会减少对组织和同事的角色外帮助行为。所以，主管要认识到自己与部属在认知方面存在差异这一客观事实，并在接纳这一客观事实的基础上学会从部属的角度看待组织中的各种现象，从而提高管理效率。

5.4 局限性和研究展望

尽管本研究有优点，但也存在一些局限性，需要在未来进一步研究和完善。

1. 本研究的研究对象为民营中小型企业行政管理人员，因此所有发现都是基于中小型企业得到的，这些发现可能未必适合大型企业。

2. 在选取研究对象的过程中，本研究努力使所选企业具有同质性，使样本具有代表性。然而，由于研究本身的局限和研究时间的限制，本研究未能对企业背景和企业文化的影响作用进行比较分析。未来研究需要解决这一疏忽。

3. 本研究发现主管与部属在组织公平和领导—成员交换关系质量上存在认知差异，但是对于引起这些认知差异的原因没有做深入探讨。主管与部属在领

导—成员交换关系质量上的认知差异的可能来自于以下原因，一个可能是个人的感知会受到许多因素的影响，比如个性、情感表现 (Guttmann, 2017)，政治领导技能 (Buch *et al.*, 2016)和领导风格 (Michel & Tews, 2016; Saboe *et al.*, 2015)，另一种可能是，这种关系发生在组织的环境中，而环境变量，如组织文化和组织政治的特征 (Johnson *et al.*, 2017) 也会对主管和部属关于 LMX 质量的感知产生不同的影响。因此，未来研究需要对这些影响原因做进一步地深入分析。

4. 本研究发现主管对分配公平的看法不能直接影响部属的态度和行为，主管对 LMX 的评价也不能直接影响部属的态度和行为。这可能是因为其影响作用是曲线性的，也可能是因为还存在其他调节变量在影响 LMX 的质量 (Sin *et al.*, 2009)，还可能是在主管认知与部属行为之间存在其他的中介变量或调节变量。然而，主管的认知如何影响部属行为，及影响过程中存在哪些影响因素，这些问题在本研究中没有进行探讨，在今后的研究中需要加以考虑。

参考文献



- Adams, J. S. (1966). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2(4), 267-299.
- Aggarwal, U., & Bhargava, S. (2010). Predictors and outcomes of relational and transactional psychological contract. *Psychological Studies*, 55(3), 195-207.
- Albert, S., Ashforth, B. E., & Dutton, J. E. (2000). Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges. *Academy of Management Review*, 25(1), 13-17.
- Arshad, R. (2016). Psychological contract violation and turnover intention: Do cultural values matter? *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 251-264.
- Arthaud-Day, M. L., Rode, J. C., & Turnley, W. H. (2012). Direct and contextual effects of individual values on organizational citizenship behavior in teams. *Journal of Applied Psychology*, 97(4), 792-807.
- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Mondejar, R., & Chu, C. W. L. (2015). Accounting for the influence of overall justice on job performance: Integrating self-determination and social exchange theories. *Journal of Management Studies*, 52(2), 231-252.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34(3), 325-374.
- Bagozzi, R. P., & Heatherton, T. F. (1994). A general approach to representing multifaceted personality constructs: Application to state self-esteem. *Structural Equation Modeling*, 1(1), 35-67.
- Balliet, D., & Ferris, D. L. (2013). Ostracism and prosocial behavior: A social dilemma perspective. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 120(2), 298-308.
- Bandalos, D. L. (2002). The effects of item parceling on goodness-of-fit and parameter estimate bias in structural equation modeling. *Structural Equation Modeling*, 9(1), 78-102.
- Bang, N., Chang, K., Rowley, C., & Japutra, A. (2016). Organizational citizenship behavior, identification, psychological contract and leadership frames: The example of primary school teachers in Taiwan. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 8(3), 260-280.
- Bankins, S. (2015). A process perspective on psychological contract change: Making sense of, and repairing, psychological contract breach and violation through employee coping actions. *Journal of Organizational Behavior*, 36(8), 1071-1095.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychology research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality & Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
- Bedi, A., Alpaslan, C. M., & Green, S. (2016). A meta-analytic review of ethical leadership outcomes and moderators. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 517-536.
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88(3), 588-606.
- Bernerth, J. B., Taylor, S. G., Walker, H. J., & Whitman, D. S. (2012). An empirical

- investigation of dispositional antecedents and performance-related outcomes of credit scores. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 469-478.
- Bhattacharya, A., & Dunson, D. B. (2012). Simplex factor models for multivariate unordered categorical data. *Journal of the American Statistical Association*, 107(497), 362-377.
- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. *Research on Negotiation in Organizations*, 1(1), 43-55.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley & Sons.
- Boros, S., & Curseu, P. L. (2013). Is it here where I belong? An integrative model of turnover intentions. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(8), 1553-1562.
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Heuvel, M. v. d. (2015). Leader-member exchange, work engagement, and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 30(7), 754-770.
- Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1(3), 185-216.
- Britt, T. W., Mckibben, E. S., Greene-Shortridge, T. M., Odle-Dusseau, H. N., & Herleman, H. A. (2012). Self-engagement moderates the mediated relationship between organizational constraints and organizational citizenship behaviors via rated leadership. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(8), 1830-1846.
- Bryman, A., & Cramer, D. (1994). *Quantitative data analysis with SPSS for windows: A guide for social scientists*. London, UK: Routledge.
- Buch, R., Thompson, G., & Kuvaas, B. (2016). Transactional leader-member exchange relationships and followers work performance: The moderating role of leaders political skill. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(4), 456-466.
- Butler, S., & Jr., J. K. S. (1983). Working the circuit: An explanation of employee turnover in the restaurant industry. *Sociological Spectrum*, 3(1), 19-33.
- Callea, A., Urbini, F., & Chirumbolo, A. (2016). The mediating role of organizational identification in the relationship between qualitative job insecurity, OCB and job performance. *Journal of Management Development*, 35(6), 735-746.
- Carmeli, A., Gilat, G., & Waldman, D. A. (2007). The role of perceived organizational performance in organizational identification, adjustment and job performance. *Journal of Management Studies*, 44(6), 972-992.
- Cattell, R. B., & Burdsal Jr., C. A. (1975). The radial parcel double factoring design: A solution to the item-vs-parcel controversy. *Multivariate Behavioral Research*, 10(2), 165-179.
- Chang, C.-H., Rosen, C. C., & Levy, P. E. (2009). The relationship between perceptions of organizational politics and employee attitudes, strain, and behavior: A meta-analytic examination. *Academy of Management Journal*, 52(4), 779-801.
- Chang, H.-T., Hsu, H.-M., Liou, J.-W., & Tsai, C.-T. (2013). Psychological contracts and innovative behavior: A moderated path analysis of work engagement and job resources. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(10), 2120-2135.
- Chen, Y., Wen, Z., Peng, J., & Liu, X. (2016). Leader-follower congruence in loneliness, LMX and turnover intention. *Journal of Managerial Psychology*, 31(4), 864-879.
- Chen, Y., Yu, E., & Son, J. (2014). Beyond leader-member exchange (LMX)

- differentiation: An indigenous approach to leader-member relationship differentiation. *Leadership Quarterly*, 25(3), 611-627.
- Cheng, Y., & Waldenberger, F. (2013). Does training affect individuals' turnover intention? Evidence from China. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 4(1), 16-38.
- Choi, B. K., Moon, H. K., Ko, W., & Kim, K. M. (2014). A cross-sectional study of the relationships between organizational justices and OCB: Roles of organizational identification and psychological contracts. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(6), 530-554.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Coleman, V. I., & Borman, W. C. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human Resource Management Review*, 10(1), 25-44.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & 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.
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A., Piccolo, R. F., Zapata, C. P., & Rich, B. L. (2012). Explaining the justice-performance relationship: Trust as exchange deepener or trust as uncertainty reducer? *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 1-15.
- Costigan, R. D., Insinga, R. C., Berman, J. J., Kranas, G., & Kureshov, V. A. (2012). A four-country study of the relationship of affect-based trust to turnover intention. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(5), 1123-1142.
- Coyle-Shapiro, J. A.-M. (2002). A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(8), 927-946.
- Coyle-Shapiro, J. A.-M., & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey. *Journal of Management Studies*, 37(7), 903-930.
- Coyle, P. T., & Foti, R. (2015). If you're not with me you're . . . ? Examining prototypes and cooperation in leader-follower relationships. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(2), 161-174.
- Cropanzano, R., & Byrne, Z. S. (2000). *Workplace justice and the dilemma of organizational citizenship*. New York: Routledge.
- Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). *Progress in organizational justice: Tunneling through the maze*. New York: John Wiley & Sons.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Dawson, J. F. (2014). Moderation in management research: What, why, when, and how. *Journal of Business & Psychology*, 29(1), 1-19.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618-634.
- Dockery, T. M., & Steiner, D. D. (1990). The role of the initial interaction in leader-member exchange. *Group & Organization Studies*, 15(4), 395-413.
- Dong, Y., Seo, M.-G., & Bartol, K. M. (2014). No pain, no gain: An affect-based

- model of developmental job experience and the buffering effects of emotional intelligence. *Academy of Management Journal*, 57(4), 1056-1077.
- Dukerich, J. M., Golden, B. R., & Shortell, S. M. (2002). Beauty is in the eye of the beholder: The impact of organizational identification, identity, and image on the cooperative behaviors of physicians. *Administrative Science Quarterly*, 47(3), 507-533.
- Dulac, T., Coyle-Shapiro, J. A.-M., Henderson, D. J., & Wayne, S. J. (2008). Not all responses to breach are the same: The interconnection of social exchange and psychological contract processes in organizations. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1079-1098.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263.
- Dyne, L., Graham, J., & Dienesch, R. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37(4), 765-802.
- Eby, L. T., Butts, M. M., Hoffman, B. J., & Sauer, J. B. (2015). Cross-lagged relations between mentoring received from supervisors and employee OCBs: Disentangling causal direction and identifying boundary conditions. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1275-1285.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51.
- Eisenberger, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Ellis, A. (1991). The revised ABC's of rational-emotive therapy (RET). *Journal of Rational-Emotive and Cognitive-Behavior Therapy*, 9(3), 139-172.
- Epitropaki, O. (2013). A multi-level investigation of psychological contract breach and organizational identification through the lens of perceived organizational membership: Testing a moderated-mediated model. *Journal of Organizational Behavior*, 34(1), 65-86.
- Erdogan, B., Liden, R. C., & Kraimer, M. L. (2006). Justice and leader-member exchange: The moderating role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49(2), 395-406.
- Evans, W. R., & Davis, W. (2014). Corporate citizenship and the employee: An organizational identification perspective. *Human Performance*, 27(2), 129-146.
- Farh, C. I. C., & Chen, Z. (2014). Beyond the individual victim: Multilevel consequences of abusive supervision in teams. *Journal of Applied Psychology*, 99(6), 1074-1095.
- Fassina, N. E., Jones, D. A., & Uggerslev, K. L. (2008). Meta-analytic tests of relationships between organizational justice and citizenship behavior: Testing agent-system and shared-variance models. *Journal of Organizational Behavior*, 29(6), 805-828.
- Feather, N. T., & Rauter, K. A. (2004). Organizational citizenship behaviours in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 81-94.
- Feldman, N. T. D. (2009). Age, work experience, and the psychological contract.

- Journal of Organizational Behavior*, 30(8), 1053-1075.
- Ferguson, M., Carlson, D., Boswell, W., Whitten, D., Butts, M. M., & Kacmar, K. M. (2016). Tethered to work: A family systems approach linking mobile device use to turnover intentions. *Journal of Applied Psychology*, 101(4), 520-534.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Gelderman, M. (1994). A confirmatory factor analysis of the end-user computing satisfaction instrument. *Mis Quarterly*, 18(4), 453-461.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844.
- Gilmore, P. L., Hu, X., Wei, F., Tetrick, L. E., & Zaccaro, S. J. (2013). Positive affectivity neutralizes transformational leadership's influence on creative performance and organizational citizenship behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 34(8), 1061-1075.
- Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2008). The impact of superior-subordinate relationships on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers. *Leadership Quarterly*, 19(1), 77-88.
- Gonzalez-Mul é E., DeGeest, D. S., McCormick, B. W., Seong, J. Y., & Brown, K. G. (2014). Can we get some cooperation around here? The mediating role of group norms on the relationship between team personality and individual helping behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 99(5), 988-999.
- Gouldner, H. P. (1960). Dimensions of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 468-490.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Graham, J. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(4), 249-270.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Gu, Q., Wang, L., Sun, J. Y., & Xu, Y. (2010). Understanding China's post-80 employees' work attitudes: An explorative study. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 1(2), 74-94.
- Guest, D. E., & Conway, N. (2002). Communicating the psychological contract: An employer perspective. *Human Resource Management Journal*, 12(2), 22-38.
- Guttmann, T. S. (2017). Authentic emotional displays, leader-member exchange, and emotional exhaustion. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(1), 76-84.
- Haivas, S., Hofmans, J., & Pepermans, R. (2013). Volunteer engagement and intention to quit from a self-determination theory perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(9), 1869-1880.
- Hancock, J. I., Allen, D. G., Bosco, F. A., Mcdaniel, K. R., & Pierce, C. A. (2013). Meta-analytic review of employee turnover as a predictor of firm performance. *Journal of Management*, 39(3), 573-603.

- Hausknecht, J. P., & Trevor, C. O. (2011). Collective turnover at the group, unit, and organizational levels: Evidence, issues, and implications. *Journal of Management*, 37(1), 352-388.
- Hekman, D. R., Bigley, G. A., Steensma, H. K., & Hereford, J. F. (2009). Combined effects of organizational and professional identification on the reciprocity dynamic for professional employees. *Academy of Management Journal*, 52(3), 506-526.
- Henderson, D. J., Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. (2008). Leader-member exchange, differentiation, and psychological contract fulfillment: A multilevel examination. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1208-1219.
- Holmbeck, G. N. (1997). Toward terminological, conceptual, and statistical clarity in the study of mediators and moderators: Examples from the child-clinical and pediatric psychology literatures. *Journal of Consulting & Clinical Psychology*, 65(4), 599-610.
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597-606.
- Hosmer, L. R. T., & Kiewitz, C. (2005). Organizational justice: A behavioral science concept with critical implications for business ethics and stakeholder theory. *Business Ethics Quarterly*, 15(1), 67-91.
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55.
- Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 269-277.
- Iverson, R. D., & Zatzick, C. D. (2011). The effects of downsizing on labor productivity: The value of showing consideration for employees' morale and welfare in high-performance work systems. *Human Resource Management*, 50(1), 29-44.
- Johnson, L. U., Rogers, A., Stewart, R., David, E. M., & Witt, L. A. (2017). Effects of politics, emotional stability, and LMX on job dedication. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(1), 121-130.
- Kacmar, K. M., Bachrach, D. G., Harris, K. J., & Noble, D. (2012). Exploring the role of supervisor trust in the associations between multiple sources of relationship conflict and organizational citizenship behavior. *Leadership Quarterly*, 23(1), 43-54.
- Karanika-Murray, M., Duncan, N., Pontes, H. M., & Griffiths, M. D. (2015). Organizational identification, work engagement, and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 30(8), 1-17.
- Karatepe, O. M., & Karatepe, T. (2009). Role stress, emotional exhaustion, and turnover intentions: Does organizational tenure in hotels matter? *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 9(1), 1-16.
- Kellerl, T., & Dansereaul, F. (1995). Leadership and empowerment: A social exchange perspective. *Human Relations*, 48(2), 127-146.
- Khatri, N., Chong, T., & Budhwar, P. (2001). Explaining employee turnover in an Asian context. *Human Resource Management Journal*, 11(1), 54-74.
- Kickul, J., Lester, S. W., & Finkl, J. (2002). Promise breaking during radical

- organizational change: Do justice interventions make a difference? *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 469-488.
- Kim, T. Y., Lee, D. R., & Wong, N. Y. S. (2015). Supervisor humor and employee outcomes: The role of social distance and affective trust in supervisor. *Journal of Business & Psychology*, 31(1), 1-15.
- Kinicki, A. J., & Vecchio, R. P. (1994). Influences on the quality of supervisor-subordinate relations: The role of time-pressure, organizational commitment, and locus of control. *Journal of Organizational Behavior*, 15(1), 75-82.
- Kishton, J. M., & Widaman, K. F. (1994). Unidimensional versus domain representative parceling of questionnaire items: An empirical example. *Educational & Psychological Measurement*, 54(3), 757-765.
- Koivisto, S., Lipponen, J., & Platow, M. J. (2013). Organizational and supervisory justice effects on experienced threat during change: The moderating role of leader in-group representativeness. *Leadership Quarterly*, 24(4), 595-607.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669.
- Koopman, J., Lanaj, K., & Scott, B. A. (2016). Integrating the bright and dark sides of OCB: A daily investigation of the benefits and costs of helping others. *Academy of Management Journal*, 59(2), 414-435.
- Kramer, R. M. (1991). Intergroup relations and organizational dilemmas: The role of categorization processes. *Research in Organizational Behavior*, 13(1), 191-228.
- Krasikova, D. V., & LeBreton, J. M. (2012). Just the two of us: Misalignment of theory and methods in examining dyadic phenomena. *Journal of Applied Psychology*, 97(4), 739-757.
- Kumar, M., & Singh, S. (2012). Roles of perceived exchange quality and organisational identification in predicting turnover intention. *Iimb Management Review*, 24(1), 5-15.
- Lam, C. F., Liang, J., Ashford, S. J., & Lee, C. (2015a). Job insecurity and organizational citizenship behavior: Exploring curvilinear and moderated relationships. *Journal of Applied Psychology*, 100(2), 499-510.
- Lam, C. F., Wan, W. H., & Roussin, C. J. (2015b). Going the extra mile and feeling energized: An enrichment perspective of organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 101(3), 379-391.
- Lambert, L. S., Tepper, B. J., Carr, J. C., Holt, D. T., & Barelka, A. J. (2012). Forgotten but not gone: An examination of fit between leader consideration and initiating structure needed and received. *Journal of Applied Psychology*, 97(5), 913-930.
- Landis, R. S., Beal, D. J., & Tesluk, P. E. (2000). A comparison of approaches to forming composite measures in structural equation models. *Organizational Research Methods*, 3(2), 186-207.
- Lee, C. H., & Bruvold, N. T. (2003). Creating value for employees: Investment in employee development. *International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 981-1000.
- Lee, J. (2001). Leader-member exchange, perceived organizational justice, and cooperative communication. *Management Communication Quarterly*, 14(4), 574-589.
- Lee, K., & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace

- deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 131-142.
- Lemoine, G. J., Parsons, C. K., & Kansara, S. (2015). Above and beyond, again and again: Self-regulation in the aftermath of organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 100(1), 40-55.
- Lev, S., & Koslowsky, M. (2012). Teacher gender as a moderator of the on-the-job embeddedness-OCB relationship. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(1), 81-99.
- Lewis, S., & Smithson, J. (2003). The psychological contract. *Management Today*, 18(1), 637-647.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. *Research in personnel and human resources management*, 15(1), 47-119.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1434-1452.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Stilwell, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 662-674.
- Lin, B., Law, K. S., & Zhou, J. (2017). Why is underemployment related to creativity and OCB? A task crafting explanation of the curvilinear moderated relations. *Academy of Management Journal*, 60(1), 156-177.
- Little, T. D., Cunningham, W. A., Shahar, G., & Widaman, K. F. (2002). To parcel or not to parcel: Exploring the question, weighing the merits. *Structural Equation Modeling*, 9(2), 151-173.
- Maccallum, R. C., & Hong, S. (1997). Power analysis in covariance structure modeling using GFI and AGFI. *Multivariate Behavioral Research*, 32(2), 193-210.
- Mael, F., & Ashford, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- Mael, F. A., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- Mai, K. M., Ellis, A. P. J., Christian, J. S., & Porter, C. O. L. H. (2016). Examining the effects of turnover intentions on organizational citizenship behaviors and deviance behaviors: A psychological contract approach. *Journal of Applied Psychology*, 101(8), 1067-1081.
- Mani, A., Rao, M., James, K., & Bhattacharya, A. (2015). Individualized prediction of heat stress in firefighters: A data-driven approach using classification and regression trees. *Journal of Occupational and Environmental Hygiene*, 12(12), 845-854.
- Marsh, H. W., Hau, K. T., Balla, J. R., & Grayson, D. (1998). Is more ever too much? The number of indicators per factor in confirmatory factor analysis. *Multivariate Behavioral Research*, 33(2), 181-220.
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. (2016). Leader-member exchange (LMX) and performance: A meta-analytic review. *Personnel*

- Psychology*, 69(1), 67-121.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43(4), 738-748.
- Matta, F. K., Scott, B. A., Koopman, J., & Conlon, D. E. (2015). Does seeing “eye to eye” affect work engagement and organizational citizenship behavior? A role theory perspective on LMX agreement. *Academy of Management Journal*, 58(6), 1686-1708.
- May, D. R., Chang, Y. K., & Shao, R. (2015). Does ethical membership matter? Moral identification and its organizational implications. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 681-694.
- McDonald, R. P., & Ho, M. H. (2002). Principles and practice in reporting structural equation analyses. *Psychological Methods*, 7(1), 64-82.
- Meyer, C. B. (2001). Allocation processes in mergers and acquisitions: An organizational justice perspective. *British Journal of Management*, 12(1), 47-66.
- Michel, J. W., & Tews, M. J. (2016). Does leader-member exchange accentuate the relationship between leader behaviors and organizational citizenship behaviors? *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(1), 13-26.
- Miller, V. D., Allen, M., Casey, M. K., & Johnson, J. R. (2000). Reconsidering the organizational identification questionnaire. *Management Communication Quarterly*, 13(4), 626-658.
- Millward, L. J., & Haslam, S. A. (2013). Who are we made to think we are? Contextual variation in organizational, workgroup and career foci of identification. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 86(1), 50-66.
- Millward, L. J., & Hopkins, L. J. (1998). Psychological contracts, organizational and job commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(16), 1530-1556.
- Mishra, S. K., & Bhatnagar, D. (2010). Linking emotional dissonance and organizational identification to turnover intention and emotional well-being: A study of medical representatives in India. *Human Resource Management*, 49(3), 401-419.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- Moorman, R. H., Blakely, G. L., & Niehoff, B. P. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? *Academy of Management Journal*, 41(3), 351-357.
- Moorman, R. H., Niehoff, B. P., & Organ, D. W. (1993). Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 209-225.
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model

- of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226-256.
- Mossholder, K. W., Settoon, R. P., & Henagan, S. C. (2005). A relational perspective on turnover: Examining structural, attitudinal, and behavioral predictors. *Academy of Management Journal*, 48(4), 607-618.
- Moura, G. R. D., Abrams, D., Retter, C., Gunnarsdottir, S., & Ando, K. (2009). Identification as an organizational anchor: How identification and job satisfaction combine to predict turnover intention. *European Journal of Social Psychology*, 39(4), 540-557.
- Mueller, K., & Straatmann, T. (2014). Organizational commitment. *Journal of Transnational Management Development*, 1(1), 23-34.
- Nguyen, B., Chang, K., Rowley, C., & Japutra, A. (2016). Organizational citizenship behavior, identification, psychological contract and leadership frames: The example of primary school teachers in Taiwan. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 8(3), 260-280.
- Olkkonen, M. E., & Lipponen, J. (2006). Relationships between organizational justice, identification with organization and work unit, and group-related outcomes. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 100(2), 202-215.
- Organ, D. W. (1988). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. *Administrative Science Quarterly*, 41(6), 692-703.
- Othma, R., Arshad, R., Hashim, N. A., & Isa, R. M. (2005). Psychological contract violation and organizational citizenship behavior. *International Journal of Business*, 7(3), 325-349.
- Parkvithee, N. (2017). Promoting international competitiveness for small and medium-sized enterprises: A case study of Chinese small and medium-sized enterprises in Thailand. *International Review of Management & Marketing*, 7(3), 320-330.
- Payne, S. C., Culbertson, S. S., Lopez, Y. P., Boswell, W. R., & Barger, E. J. (2015). Contract breach as a trigger for adjustment to the psychological contract during the first year of employment. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 88(1), 41-60.
- Penhaligon, N. L., Louis, W. R., & Restubog, S. L. D. (2013). Feeling left out? The mediating role of perceived rejection on workgroup mistreatment and affective, behavioral, and organizational outcomes and the moderating role of organizational norms. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(3), 480-497.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31(3), 351-363.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Prooijen, J.-W. v., Bos, K. v. d., & Wilke, H. A. M. (2002). Procedural justice and status: Status salience as antecedent of the fair process effect. *Journal of Personality & Social Psychology*, 83(6), 1353-1361.
- Rajapakshe, W. (2018). Factors affecting human resources management policy implementation in small and medium enterprises (SMEs) in Sri Lanka. *International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences*,

- 7(12), 1129-1144.
- Rapp, A. A., Bachrach, D. G., & Rapp, T. L. (2013). The influence of time management skill on the curvilinear relationship between organizational citizenship behavior and task performance. *Journal of Applied Psychology, 98*(4), 668-677.
- Reade, C. (2001). Antecedents of organizational identification in multinational corporations: Fostering psychological attachment to the local subsidiary and the global organization. *International Journal of Human Resource Management, 12*(8), 1269-1291.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 698-714.
- Ricketta, M. (2005). Organizational Identification: A Meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior, 66*, 358-384.
- Ricketta, M., & Dick, R. V. (2005). Foci of attachment in organizations: A meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment. *Journal of Vocational Behavior, 67*(3), 490-510.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly, 41*(4), 574-599.
- Robinson, S. L., Kraatz, M. S., & Rousseau, D. M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *Academy of Management Journal, 37*(1), 137-152.
- Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (1995). Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior, 16*(3), 289-298.
- Rockstuhl, T., Dulebohn, J. H., Ang, S., & Shore, L. M. (2012). Leader-member exchange (LMX) and culture: A meta-analysis of correlates of LMX across 23 countries. *Journal of Applied Psychology, 97*(6), 1097-1130.
- Rogers, W. M., & Schmitt, N. (2004). Parameter recovery and model fit using multidimensional composites: A comparison of four empirical parceling algorithms. *Multivariate Behavioral Research, 39*(3), 379-412.
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior, 11*(5), 389-400.
- Rousseau, D. M. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 74*(4), 511-541.
- Saboe, K. N., Taing, M. U., Way, J. D., & Johnson, R. E. (2015). Examining the unique mediators that underlie the effects of different dimensions of transformational leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 22*(2), 175-186.
- Salazar-Fierro, P., & Bayardo, J. M. (2015). Influence of relational psychological contract and affective commitment in the intentions of employee to share tacit knowledge. *Open Journal of Business and Management, 3*(3), 300-311.
- Sapienza, H. J., & Korsgaard, M. A. (1996). Procedural justice in entrepreneur-investor relations. *Academy of Management Journal, 39*(3), 544-574.
- Scandura, T. A. (1999). Rethinking leader-member exchange: An organizational

- justice perspective. *Leadership Quarterly*, 10(1), 25-40.
- Scandura, T. A., & Graen, G. B. (1984). Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 428-436.
- Schalk, R., & Freese, C. (1997). New facets of commitment in response to organizational change: Research trends and the dutch experience. *Trends in Organizational Behavior*, 4(1), 107-123.
- Schaubroeck, J. M., Peng, A. C., & Hannah, S. T. (2015). The role of peer respect in linking abusive supervision to follower outcomes: Dual moderation of group potency. *Journal of Applied Psychology*, 101(2), 267-278.
- Schleicher, D. J., Smith, T. A., Casper, W. J., Watt, J. D., & Greguras, G. J. (2015). It's all in the attitude: The role of job attitude strength in job attitude-outcome relationships. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1-16.
- Scholarios, D., Heijden, B. I. J. M. V. d., Schoot, E. V. d., Bozionelos, N., Epitropaki, O., Jedrzejowicz, P., Knauth, P., Marzec, I., Mikkelsen, A., & Heijde, C. M. V. d. (2008). Employability and the psychological contract in European ICT sector SMEs. *International Journal of Human Resource Management*, 19(6), 1035-1055.
- Scholl, R. W., Cooper, E. A., & Mckenna, J. F. (2010). Referent selection in determining equity perceptions: Differential effects on behavioral and attitudinal outcomes. *Personnel Psychology*, 40(1), 113-124.
- Schriesheim, C. A., Neider, L. L., & Scandura, T. A. (1998). Delegation and leader-member exchange: Main effects, moderators, and measurement issues. *Academy of Management Journal*, 41(3), 298-318.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2004). *A beginner's guide to structural equation modeling* (ed. Vol. 2nd Ed.). NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219-227.
- Shapiro, D. L., Boss, A. D., Salas, S., Tangirala, S., & Glinow, M. A. V. (2011). When are transgressing leaders punitively judged? An empirical test. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 412-422.
- Shore, L. M., & Coyle-Shapiro, J. A.-M. (2003). New developments in the employee-organization relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 443-450.
- Sin, H.-P., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2009). Understanding why they don't see eye to eye: An examination of leader-member exchange (LMX) agreement. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 1048-1057.
- Singh, U., & Srivastava, K. B. L. (2009). Interpersonal trust and organizational citizenship behavior. *Psychological Studies*, 54(1), 65-76.
- Smidts, A., Riel, C. B. M. V., & Pruyn, A. T. H. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1051-1062.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- Sousa-Lima, M., Michel, J. W., & Caetano, A. (2013). Clarifying the importance of trust in organizations as a component of effective work relationships. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(2), 418-427.

- Takeuchi, R., Bolino, M. C., & Lin, C.-C. (2015). Too many motives? The interactive effects of multiple motives on organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology, 100*(4), 1239-1248.
- Tavares, S. M., Knippenberg, D. v., & Dick, R. v. (2016). Organizational identification and “currencies of exchange”: Integrating social identity and social exchange perspectives. *Journal of Applied Social Psychology, 46*(1), 34-45.
- Tekleab, A. G., & Taylor, M. S. (2003). Aren't there two parties in an employment relationship? Antecedents and consequences of organization-employee agreement on contract obligations and violations. *Journal of Organizational Behavior, 24*(5), 585-608.
- Thibaut, J. W., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum Associates.
- Townsend, J. C., Silva, N. D., Mueller, L., Curtin, P., & Tetrick, L. E. (2002). Attributional complexity: A link between training, job complexity, decision latitude, leader-member exchange, and performance. *Journal of Applied Social Psychology, 32*(1), 207-221.
- Trougakos, J. P., Beal, D. J., Cheng, B. H., Hideg, I., & Zweig, D. (2015). Too drained to help: A resource depletion perspective on daily interpersonal citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology, 100*(1), 227-236.
- Truxillo, D. M., Mccune, E. A., Bertolino, M., & Fraccaroli, F. (2012). Perceptions of older versus younger workers in terms of big five facets, proactive personality, cognitive ability, and job performance. *Journal of Applied Social Psychology, 42*(11), 2607-2639.
- Tse, H. H. M., Catherine, C. C. K., Lawrence, S. A., & Huang, X. (2013). When my supervisor dislikes you more than me: The effect of dissimilarity in leader-member exchange on coworkers' interpersonal emotion and perceived help. *Journal of Applied Psychology, 98*(6), 974-988.
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (2000). Re-examining the effects of psychological contract violations: Unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal of Organizational Behavior, 21*(1), 25-42.
- Tyagi, A., & Agrawal, R. K. (2010). Emerging employment relationships: Issues & concerns in psychological contract. *Indian Journal of Industrial Relations, 45*(3), 381-395.
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2003). The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality & Social Psychology Review, 7*(4), 349-361.
- Tziner, A., Sharoni, G., Fein, E. C., & Shultz, T. (2012). Organizational citizenship behavior and turnover intentions: Do organizational culture and justice moderate their relationship? *Journal of Applied Social Psychology, 42*(S1), E267-E294.
- Uhl-Bien, M., & Maslyn, J. M. (2003). Reciprocity in manager-subordinate relationships: Components, configurations, and outcomes. *Journal of Management, 29*(4), 511-532.
- Waldman, D. A., Carter, M. Z., & Hom, P. W. (2015). A multi-level investigation of leadership and turnover behavior. *Journal of Management, 41*(6), 1724-1744.
- Walumbwa, F. O., & Hartnell, C. A. (2009). Organizational justice, voluntary learning behavior, and job performance: A test of the mediating effects of identification and leader-member exchange. *Journal of Organizational Behavior, 30*(8), 1103-

1126.

- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.
- Whitener, E. M. (2001). Do “high commitment” human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management*, 27(5), 515-535.
- Williams, L., & Anderson, S. (1997). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Wu, C. H., Liu, J., Kwan, H. K., & Lee, C. (2016). Why and when workplace ostracism inhibits organizational citizenship behaviors: An organizational identification perspective. *Journal of Applied Psychology*, 101(3), 362-378.
- Yeh, S.-P. (2011). The effects of fairness perception of performance appraisal on psychological contract and organizational citizenship behavior. *Journal of Information & Optimization Sciences*, 32(3), 685-696.
- Yuan, K.-H., Bentler, P. M., & Kano, Y. (1997). On averaging variables in a confirmatory factor analysis model. *Behaviormetrika*, 24(1), 71-83.
- Yukl, G., O'Donnell, M., & Taber, T. (2009). Influence of leader behaviors on the leader-member exchange relationship. *Journal of Managerial Psychology*, 24(4), 289-299.
- Zhang, Y., & Chen, C. C. (2013). Developmental leadership and organizational citizenship behavior: Mediating effects of self-determination, supervisor identification, and organizational identification. *Leadership Quarterly*, 24(4), 534-543.



附录

附录 1 主管问卷

编码:

亲爱的受访者:

您好! 首先感谢您百忙之中抽空填写这份问卷。本问卷目的是探讨人力资源管理的相关议题。您的填写将对本研究有很大的贡献!

您所提供的数据仅供学术研究之用, 完全保密, 请您放心地如实填答。本问卷的每个题目没有所谓的对或错, 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来回答。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。

感谢您的合作。祝您身体健康、事业进步!

指导教师: 陈钦洲 博士

研究生: 申燕

联络方式: 405798562@qq.com

【1】以下是关于您和部属相处情况的相关问题, 请在“□”内填写最符合您实际感受的数字。(填写说明: 1-完全不符合, 2-不符合, 3-普通, 4-符合, 5-完全符合)	部属 A	部属 B	部属 C	部属 D	部属 E	部属 F
LMX 1. 我满意该部属的工作表现						
LMX 2. 我了解该部属的难题与需要						
LMX 3. 我认可该部属在工作上的潜力						
LMX 4. 我会运用职权帮助该部属解决工作难题						
LMX 5. 当该部属需要时, 我会牺牲个人利益来帮助他/她摆脱困境						
LMX 6. 该部属信任我, 即使我不在场, 该部属也会为我的决策进行辩护和解释						
LMX 7. 我和该部属的工作关系融洽						

【2】 下列问题是关于工作分配的相关问题。请在“□”内填写最符合您实际感受的数字。（填写说明：1-完全不符合，2-不符合，3-普通，4-符合，5-完全符合	部属 A	部属 B	部属 C	部属 D	部属 E	部属 F
OJD 1. 我对该部属的工作日程安排是合理的						
OJD 2. 对于该部属的工作量，我认为给予的工资是合理的						
OJD 3. 我指派给该部属的工作量是公平的						
OJD 4. 整体而言，该部属所得到的报酬是公平的						
OJD 5. 我认为该部属在工作上所承担的责任是合理的						

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：	19____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：	一般部属 <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：	_____年
6. 您所在部门的规模：	_____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！

附录 2. 部属问卷

编码:

员工 A 员工 B 员工 C 员工 D 员工 E 员工 F

亲爱的受访者:

您好! 首先感谢您百忙之中抽空填写这份问卷! 本问卷目的是探讨人力资源管理的相关议题。您的填写将对本研究很大的贡献!

您所提供的所有数据仅供学术研究之用, 完全保密, 请您放心地如实填答。本问卷的每个题目没有所谓的对或错, 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。

感谢您的合作。祝您身体健康、事业进步!

指导教授: 陈钦洲 博士
 研究生: 申燕
 联系方式: 405798562@qq.com

【1】以下是关于您行为特征的相关问题。请圈选最符合实际状况的数字。	完全不同意	不同意	普通	同意	完全同意
	1	2	3	4	5
OCB-I 1. 我会帮助处理那些缺勤同事的工作	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OCB-I 2. 我乐意花时间帮助工作上遇到问题的同事	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OCB-I 3. 当同事请假, 有必要时我会调整我原有的工作安排	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OCB-I 4. 我会想办法让新员工在工作团队中受到欢迎	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OCB-I 5. 即使在最困难的工作或个人情况下, 我也会想办法对同事表达真诚的关心和礼貌	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OCB-I 6. 无论是工作或非工作问题, 我都会花时间去帮助同事	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OCB-I 7. 我会帮助别人做他们职责内的工作	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OCB-I 8. 我甚至会拿出个人的经费来帮助他人完成工作	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OCB-O 9. 即使没有被要求, 我也会去做一些有益于公司形象的事情	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OCB-O 10. 我会努力配合组织的发展	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OCB-O 11. 当其他员工批评公司时, 我为公司辩护	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OCB-O 12. 当在公众场合代表公司时, 我充满自豪感	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OCB-O 13. 我会提出改进公司运作的想法	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OCB-O 14. 我会表达对公司忠诚	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OCB-O 15. 我采取行动解决潜在问题以保护公司	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OCB-O 16. 我会表达对公司形象的关心	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

【2】以下问题有关于您对公司的感受。请圈选最符合您实际感受的数字。	完全不同意	不同意	普通	同意	完全同意
	1	2	3	4	5
OI 1. 当有人批评公司，我会感到个人受侮辱	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OI 2. 我很感兴趣别人怎么看待我的公司	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OI 3. 当谈到公司，我通常说“我们”，而不是“他们”	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OI 4. 公司的成功就是我的成功	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OI 5. 当有人称赞公司，我感觉到就像是对我个人的赞美	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OI 6. 如果有媒体批评公司，我也会感到尴尬	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
【3】以下是关于您与公司互动情况的相关问题。请圈选最符合的实际状况的数字。	完全不同意	不同意	普通	同意	完全同意
	1	2	3	4	5
PC-T 1. 我只依照规定的工作时间工作，其余免谈	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PC-T 2. 我对公司的承诺是建立在工作规定相关规范中	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PC-T 3. 我对公司的忠诚是建立在相关工作合约或规定中	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PC-T 4. 我偏爱在明确规定的工作时间内工作	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PC-T 5. 我只做份内的工作	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PC-T 6. 我不认同公司所设定的目标	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PC-T 7. 我工作纯粹只是为了达成个人短期工作目标	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PC-T 8. 对我而言工作的意义并不只是为了养家糊口而已	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PC-T 9. 有必要的話，我可以在有弹性、不规律的时间内工作	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PC-R 10. 我希望能在本公司发展	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PC-R 11. 我能感到是本公司中团队的一员	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PC-R 12. 只要努力工作，我会有公平的晋升机会	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PC-R 13. 在本公司工作，我感到就像是家庭中的一份子	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PC-R 14. 对于努力向上的人本公司给予奖励或发展机会	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PC-R 15. 通过在本公司长期的努力地工作，我期望能获得晋升	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PC-R 16. 我觉得本公司对于努力付出的员工会给予相应的报酬	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PC-R 17. 我在本公司的职业发展已被清楚地勾勒出来	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PC-R 18. 我很愿意为公司百分百地付出，以换取未来的收益	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
【4】下列问题是关于工作分配的相关问题。请圈选最符合实际状况的数字。	完全不同意	不同意	普通	同意	完全同意
	1	2	3	4	5
OJD 1. 我觉得上司对我工作日程安排是合理的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OJD 2. 对于我的工作量，我认为我得到的工资是合理的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OJD 3. 我感觉上司指派给我的工作量是很公平的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OJD 4. 整体而言，我所得到的报酬是公平的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OJD 5. 我认为我在工作上所承担的责任是合理的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

【5】 以下是关于您未来打算的相关问题。请圈选最符合实际状况的数字。	完全不同意	不同意	普通	同意	完全同意
	1	2	3	4	5
TI 1. 我可能在明年开始寻找新工作	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TI 2. 我打算离开公司	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TI 3. 我打算在明年找到其它的工作	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
【6】 以下是关于您与上司互动情况的相关问题，请圈选最符合实际状况的数字。	完全不同意	不同意	普通	同意	完全同意
	1	2	3	4	5
LMX 1. 我很清楚我的上司是否满意我的工作表现	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LMX 2. 我的上司了解我工作上的难题与需要	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LMX 3. 我的上司认可我的工作潜力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LMX 4. 我的上司会用他/她的职权帮助我解决工作难题	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LMX 5. 当我需要时，上司会牺牲他/她自己的利益帮我摆脱困境	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LMX 6. 我信任我的上司，即使他/她不在场，我也会对他/她的决策进行辩护和解释	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LMX 7. 我和我的上司工作关系非常融洽	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<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： 19____年
3. 学历： 高中（含以下） <input type="checkbox"/> 大专 <input type="checkbox"/> 本科 <input type="checkbox"/> 含硕士（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： ____年
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. 您所在部门的规模： ____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！

【2】 Here are some questions related to distribution Please fill the number in “□” that best suits your actual feeling. 1-Total disagree, 2-Disagree, 3-General, 4- Agree, 5- Total agree.	S-A	S-B	S-C	S-D	S-E	S-F
OJD 1. I have a reasonable schedule for the subordinate.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OJD 2. For the subordinate work, I think the wage paid is reasonable.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OJD 3. The amount of work I assign to the subordinate is fair.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OJD 4. Overall, the rewards to the subordinate is fair.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OJD 5. I think the responsibility of the subordinate in the work is reasonable.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

The following are the basic personal data
1. Gender: Male <input type="checkbox"/> Female <input type="checkbox"/>
2. Born: 19_____ .
3. Education background: Senior high school and below <input type="checkbox"/> Junior college <input type="checkbox"/> Regular college <input type="checkbox"/> Master and above <input type="checkbox"/>
4. Rank: General employees <input type="checkbox"/> Grassroots manager <input type="checkbox"/> Middle manager <input type="checkbox"/> Top manager <input type="checkbox"/>
5. Working years in this enterprise: _____ years
6. Size of department: _____ persons

This is the end of the questionnaire. Please confirm again whether each question has been answered. Thank you for filling in the questionnaire.

附录 4. 部属问卷（英文版）

Questionnaire for Subordinates

Code:

Subordinate A Subordinate B Subordinate C Subordinate D Subordinate E Subordinate F

First of all, thank you for taking time out of your busy schedule to fill in this questionnaire. The purpose of this questionnaire is to explore issues related to human resource management. Your completion will contribute greatly to this study.

All the data you provide are only used for academic research and are completely confidential. Please feel free to answer truthfully. There is no right or wrong answer for each question in this questionnaire. We know from previous studies that different people have different views on these issues. Please read the instructions for each part and answer them according to your real feelings. Each of your answers will directly affect the results of the study, so be sure to answer each question without missing anyone.

Thank you for your cooperation

Advisor: Dr. Ching-Chou Chen

Doctorate Candidate: Yan Shen

E-mail: 405798562@qq.com

【 1 】 Here are some questions about your behavior characteristics. Please circle the number that best matches the actual situation.	Total disagree	Disagree	General	Agree	Total agree
	1	2	3	4	5
OCB-I 1. Help others who have been absent.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OCB-I 2. Willingly give your time to help others who have work-related problems.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OCB-I 3. Adjust your work schedule to accommodate other employees' requests for time off.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OCB-I 4. Go out of the way to make newer employees feel welcome in the work group.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OCB-I 5. Show genuine concern and courtesy toward coworkers, even under the most trying business or personal situations.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OCB-I 6. Give up time to help others who have work or nonwork problems.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OCB-I 7. Assist others with their duties.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OCB-I 8. Share personal property with others to help their work.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

OCB-O 1. Attend functions that are not required but that help the organizational image.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OCB-O 2. Keep up with developments in the organization.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OCB-O 3. Defend the organization when other employees criticize it.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OCB-O 4. Show pride when representing the organization in public.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OCB-O 5. Offer ideas to improve the functioning of the organization.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OCB-O 6. Express loyalty toward the organization.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OCB-O 7. Take action to protect the organization from potential problems.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OCB-O 8. Demonstrate concern about the image of the organization.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
【2】 The following questions are about your feelings about the company. Please circle the number that best matches the actual situation.	Total disagree	Disagree	General	Agree	Total agree
	1	2	3	4	5
OI 1. When someone criticizes, it feels like a personal insult.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OI 2. I am very interested in what others think about.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OI 3. When I talk about this organization, I usually say 'we' rather than 'they'.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OI 4. This organization's successes are my successes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OI 5. When someone praises this organization, it feels like a personal compliment.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OI 6. If a story in the media criticized the organization, I would feel embarrassed.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
【3】 Here are some questions about your interact with the company. Please circle the number that best matches the actual situation.	Total disagree	Disagree	General	Agree	Total agree
	1	2	3	4	5
PC-T 1. I work only the hours set out in my contract and no more	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PC-T 2. My commitment to this organization is defined by my contract.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PC-T 3. My loyalty to the organization is contract specific.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PC-T 4. I prefer to work a strictly defined set of working hours.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PC-T 5. I only carry out what is necessary to get the job done.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PC-T 6. I do not identify with the organization's goals.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PC-T 7. I work to achieve the purely short-term goals of my job.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PC-T 8. My job means more to me than just a means of paying the bills. (reverse-coded).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PC-T 9. It is important to be flexible and to work irregular hours if necessary. (reverse-coded).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PC-R 1. I expect to grow in this organization.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PC-R 2. I feel part of a team in this organization.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PC-R 3. I have a reasonable chance of promotion if I work hard.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PC-R 4. To me working for this organization is like being a member of a family	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PC-R 5. The organization develops/rewards employees who work hard and exert themselves.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PC-R 6. I expect to gain promotion in this company with length of service and effort to achieve goals.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PC-R 7. I feel this company reciprocates the effort put in by its employees.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PC-R 8. My career path in the organization is clearly mapped out.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PC-R 9. I am motivated to contribute 100% to this company in return for future employment benefits.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
【 4 】 Here are some questions related to distribution. Please circle the number that best matches the actual situation.	Total disagree	Disagree	General	Agree	Total agree
	1	2	3	4	5
OJD 1. My work schedule is fair.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OJD 2. I think that my level of pay is fair.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OJD 3. I consider my work load to be quite fair.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OJD 4. Overall, the rewards I receive here are quite fair.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OJD 5. I feel that my job responsibilities are fair.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

【5】 Here are some questions about your future plans. Please circle the number that best matches the actual situation.	Total disagree	Disagree	General	Agree	Total agree
	1	2	3	4	5
TI 1. I will likely actively look for a new job in the next year.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TI 2. I often think about quitting my job with my present organization	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TI 3. I will probably look for a new job within the next year	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
【6】 Here are some questions about your relationships with your supervisor. Please circle the numbers that best matches the actual situation.	Total disagree	Disagree	General	Agree	Total agree
	1	2	3	4	5
LMX 1. I usually know how satisfied my leader is with what I do.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LMX 2. My leader understand my job problems and needs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LMX 3. My leader recognize my potential.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LMX 4. My leader would use his/ her power to help me solve problems in my work.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LMX 5. My leader would “bail him/her out” at him/her expense.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LMX 6. I have enough confidence in my leader that I would defend and justify his/ her decision even if he/she were not present.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LMX 7. Working relationship with my leader is harmonious.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

The following are the basic personal data
1. Gender: Male <input type="checkbox"/> Female <input type="checkbox"/>
2. Born: 19____ .
3. Education background: Senior high school and below <input type="checkbox"/> Junior college <input type="checkbox"/> Regular college <input type="checkbox"/> Master and above <input type="checkbox"/>
4. Rank: General employees <input type="checkbox"/> Grassroots manager <input type="checkbox"/> Middle manager <input type="checkbox"/> Top manager <input type="checkbox"/>
5. Working years in this enterprise: _____ years
6. Size of department: _____ persons

This is the end of the questionnaire. Please confirm again whether each question has been answered. Thank you for filling in the questionnaire.