

# 地位寻求行为导向、主管行为方式与员工主动助人<sup>\*</sup>

• 邓传军<sup>1</sup> 陈亚飞<sup>1</sup> 刘智强<sup>2</sup>

(1 河南大学商学院 开封 475004; 2 华中科技大学管理学院 武汉 430074)

**【摘要】**员工主动助人行为对组织的成功十分重要,这种行为往往取决于员工的地位寻求行为导向,却被以往研究忽略。基于社会等级信念理论,本研究解释了地位合作和竞争导向与员工主动助人行为之间关系,以及主管支持与阻抑的调节。本研究认为,地位合作和竞争导向与员工主动助人行为之间关系存在明显差别,对于上述关系,主管支持与阻抑的调节作用也存在明显差别。基于 300 套主管—员工两阶段配对数据的实证结果表明,地位合作导向正向影响员工主动助人行为,地位竞争导向负向影响员工主动助人行为,同时有关主管支持与阻抑调节作用的相关假设也得到了支持。上述研究发现不仅拓展了地位竞争动机的理论内容,而且还为组织提升员工主动助人行为提供了新思路。

**【关键词】**地位合作导向 地位竞争导向 主管支持 主管阻抑 主动助人行为

中图分类号: C93 文献标识码: A

## 1. 引言

员工主动助人行为利于组织适应高不确定性外部环境,促进创新,提高凝聚力,提升员工绩效与幸福感,已成为社会各界关注的热点之一(Bowler & Brass, 2006; Grodal et al., 2014)。随着分工更加细密,个人掌握的相关知识、信息、资源更加有限,要实现组织、团队乃至个人的高绩效目标,离不开员工之间的主动互助。主动助人行为(proactive helping behavior)是指员工在未被他人提出请求的前提下,主动向对方提供帮助,以便解决工作中遇到的各类问题(Spitzmuller & Van Dyne, 2013)。其中包括帮助解决工作中的难题,分担工作任务,提供资源、信息等,具有明显的协作与互助特征。这种行为具有典型的角色外特性,因而组织通常不会因为员工积极开展该行为而给予额外报酬,也

<sup>\*</sup> 基金项目:国家社科基金“灵活用工模式下雇佣身份多样性对团队创新绩效的影响机制研究”(项目批准号:23BGL154);国家自然科学基金重点项目“基于跨界共享的组织竞合与突破性创新机制研究”(项目批准号:71832004)。

通讯作者:邓传军, E-mail: dchj@hust.edu.cn。

不会因为员工不积极开展该行为而进行处罚。不过, 主动助人行为并非没有回报与风险(Anderson et al., 2015)。从回报看, 主动助人行为一旦获得受助者的赞赏和肯定, 不仅能增进同事之间的友谊, 而且有利于拓展助人者的社会网络, 提升个人地位。但是, 一旦受助者因此获得绩效改进, 加速职业成长, 助人者将面临潜在风险, 极易被对手超越。Anderson 等(2015)与刘智强等(2013)指出, 地位寻求是人类亘古不变的动机, 对员工角色外行为具有重要影响。因此, 地位寻求行为导向极可能是决定员工主动助人行为的关键前置变量。以往研究主要探讨了被动助人行为(Ouyang et al., 2022)、职场排斥(张兰霞等, 2022)与组织政治行为知觉(瞿皎皎等, 2020)等个别前置变量, 普遍忽略对地位寻求行为导向的探讨。

地位寻求行为导向(status-striving behavior orientation)是指员工寻求个人在组织中地位而呈现出的行为选择倾向, 主要包括地位合作与竞争导向两种类型(Anderson et al., 2012; 2015; Chang et al., 2017; Kistruck et al., 2016)。其中地位合作导向(status cooperation orientation)倾向认为, 个人地位目标实现是合作共赢的结果, 因而具有明显的非排他性; 而地位竞争导向(status competition orientation)倾向认为, 只有战胜他人才能实现个人地位目标, 因而具有明显的排他性(Chang et al., 2017; Gibson, Harari & Marr, 2018)。基于社会等级信念理论(social hierarchy belief theory), 那种秉持一方的成功必然以一方的失败为代价, 一方的收益必然以另一方的损失为代价的地位理念, 是典型的“零和”信念(zero-sum belief); 而那种积极倡导合作共赢的地位理念则是典型的“非零和”信念(non-zero-sum belief)。地位信念不同员工的行为存在明显差别(Andrews-Fearon & Davidai, 2023; Roberts & Davidai, 2022)。由于地位合作导向秉持的地位信念具有明显的“非零和性”, 而地位竞争导向秉持的地位信念具有明显的“零和性”, 因而二者对员工主动助人行为的影响后果将迥然不同。

另外, 直线主管行为方式能改变不同地位寻求行为导向员工的地位信念, 从而导致员工主动助人行为发生变化。直线主管在指导、考核与评估中扮演组织代理人的角色, 掌握着价值资源的分配权, 影响着员工潜在的地位走势, 对员工地位目标实现及其信念具有重要影响(Shanock & Eisenberger, 2006)。有研究发现, 得到主管支持更多的员工, 最终获得晋升的概率要比其他员工高出40%左右(Pfeffer, 2010); 遭受主管严重阻抑的员工, 地位风险明显上升(Duffy et al., 2002)。地位走势发生变化将导致员工及时调整地位信念, 主动助人意愿随之发生变化(Roberts & Davidai, 2022)。从中可以推论, 主管支持(supervisor supporting)与阻抑(supervisor undermining)极可能是影响地位寻求行为导向与员工主动助人行为之间关系的关键边界。但是, 以往研究主要考察了任务难度(Ouyang et al., 2022)、主动型人格(张兰霞等, 2022)和政治技能(瞿皎皎等, 2020)等个别情境, 迄今未曾涉及对主管行为方式的探讨, 因而本研究将主管支持与阻抑纳入考察范围极为必要。

本研究有三个主要贡献。首先, 本研究基于社会等级信念理论, 构建主动助人行为的成因模型, 着重从地位寻求行为导向探讨员工主动助人行为的关键前置变量。以往研究主要从期望状态(Nadler & Chernyak-Hai, 2014)、资源保存(张兰霞等, 2022)等理论视角探讨主动助人行为的成因。寻求地位是人类的根本动机(Anderson et al., 2015; Roberts & Davidai, 2022), 对员工主动助人行为影响深远, 因而本研究探讨地位寻求行为导向与员工主动助人议题具有较高的理论研究价值。其次, 本研究重点比较地位合作和竞争导向对员工主动助人行为的影响后果。以往关于地位竞争与合作导向的比较研究相对匮乏(Anderson et al., 2015; Kistruck et al., 2016), 因而本研究有利于区分比较地

位竞争与合作导向,丰富地位竞争动机的理论内容。最后,基于主管行为方式致使员工地位信念发生变化(Xu et al., 2023),导致员工主动助人意愿随之发生变化的推断,本研究重点考察主管支持与阻抑的调节作用,进一步拓展地位寻求行为导向与员工主动助人行为的研究范畴。

## 2. 理论基础与假设提出

### 2.1 社会等级信念理论

社会等级信念理论认为,人们对于权力、地位等无形的价值资源往往存在两种截然不同的信念,其中“零和”信念(zero-sum belief)认为,一个人对于地位的收获必然意味着他人在这方面的损失,地位利益是不兼容的,胜利一方将获得全部收益,失利一方将一无所有,秉持这种地位信念的人具有典型的排他性与支配倾向,待人处事较为冷漠;而“非零和”信念(non-zero-sum belief)认为,一个人对于地位的收获并不意味着他人在这方面的损失,地位利益是兼容的,个人地位目标只有通过合作、协作才能更好地实现,秉持这种地位信念的人具有明显的非排他性与声望倾向,待人接物较为温暖(Andrews-Fearon & Davidai, 2023; Roberts & Davidai, 2022)。从中可以看出,前者把地位视为一种“零和”的关系资产,而后者把地位视为一种“非零和”的关系资产。“零和”信念驱动人们以支配为导向寻求地位,而“非零和”信念驱动人们以声望为导向获取地位。“零和”信念越高越想扼杀别人的进步,越不愿意主动助人;而“非零和”信念越高越想促进别人的进步,越愿意主动助人(Andrews-Fearon & Davidai, 2023; Chernyak-Hai & Davidai, 2022; Stefaniak et al., 2020)。

### 2.2 地位寻求行为导向与主动助人行为

地位合作导向越高,员工越倾向把主动助人视为利于提升地位的有效手段,因而地位合作导向越高越主动助人。地位合作导向越高,员工秉持的地位“非零和”信念越强烈(Chang et al., 2017),因而他们认为,在实现个人地位目标的同时可以较好兼顾他人目标实现,双方地位目标达成互不冲突,其中一方实现目标的经验、知识、路径等值得另一方学习与借鉴,合作更利于实现各自的地位目标。由于他们坚信地位是一种“非零和”的关系资源,个人地位目标实现是社会合作的结果,从而表现出强烈的主动助人意愿,对方接受帮助亦意味着愿意与助人者合作互助(Anderson et al., 2015)。有研究发现,当员工地位合作导向越高越率先向其他成员发起合作,通过主动助人赢得他人信任与支持(Halabi et al., 2008),因而越有利于主动助人行为。

但是,地位竞争导向越高越秉持“零和”信念,倾向把地位视为一种“零和”的关系资源,从而将主动助人行为视为潜在风险,使得地位竞争导向越高主动助人意愿越低。地位竞争导向越高越倾向选择与他人进行直接对抗的方式实现个人地位目标,诸如地位封锁、职场排斥等(Chang et al., 2017)。因为他们坚信地位是排他的,其中一方实现目标的同时,也意味着另一方正在遭受失败;其中一方获得地位提高的同时,也意味着另一方正在遭受地位损失;只有彻底战胜他人,自身才能脱

颖而出。由于主动助人行为可以提高受助者的竞争力, 加大施助方地位维护的难度, 不利于施助方实现地位目标。为了处于有利位置, 这些员工必然时刻关注他人动向, 及时实施地位封锁、暗中破坏。有研究发现, 地位竞争导向越高越容易采用蓄意阻止、暗中破坏等手段赢得地位(Loch, et al., 2001)。地位竞争导向越高的员工越喜欢与他人比较, 对胜利更渴望, 对失败更排斥, 报复心更强(Malhotra, 2010), 从而越不利于主动助人行为。

基于上述分析可以提出如下假设:

**H1: 地位合作和竞争导向与员工主动助人行为之间关系存在明显差别, 其中地位合作导向正向影响主动助人行为(H1a), 地位竞争导向负向影响主动助人行为(H1b)。**

### 2.3 主管支持的调节作用

主管支持是指员工感知到主管提供的支持能帮助其获得更好的职业发展, 顺利实现个人职业目标, 有效提升地位(Kammeyer-Mueller et al., 2013)。主管支持主要包括及时的绩效反馈, 亲切的情感支持, 充分肯定员工个人的努力与贡献, 适时向员工提供资源、信息与知识, 为员工解决工作中的棘手问题提供建议等。这种支持令人觉得主管认可本人的能力、贡献与价值, 是主管对该员工以往行为表现的肯定(Holland et al., 2017)。主管支持高, 对员工职业发展更为有利, 高主管支持将明显提升员工的相对地位(Tucker et al., 2018; 刘智强等, 2015)。这些积极信息导致员工原本秉持的地位信念变得更加坚定。但是, 当主管支持低, 由于缺乏来自主管与组织的资源支持, 员工将面临更加艰难的地位寻求之路, 从而将此情况视为一种威胁(Park et al., 2022)。为了降低风险, 员工将选择与其他成员联合, 极易导致亚群体的产生(Tortoriello et al., 2011)。由于员工差别对待亚群体内外不同成员, 个人行为将发生明显变化。

主管支持调节地位合作导向与员工主动助人行为之间关系。与主管支持低的情况相比, 主管支持高, 表明该成员拥有一个更为有利的地位势。在这种情况下, 地位合作导向越高越坚信合作共赢地位竞争策略的有效性, 员工原先秉持的“非零和”信念被进一步强化, 个人寻求地位过程中呈现出的非排他性倾向变得更加明显。有研究发现, 随着个人寻求地位的非排他性倾向明显提升, 其主动助人意愿也将明显增强(Loch et al., 2001)。另外, 为了更好地寻求地位, 减少阻力, 当主管支持越高, 地位合作导向越高越注重维护个人形象, 因而合作行为导向越高, 声望倾向被进一步强化的程度也更为明显。有研究发现, 当声望倾向明显提升, 员工主动助人意愿明显提高(Andrews-Fearon & Davidai, 2023)。因此, 在主管支持高而不是低的情况下, 地位合作导向越高, 员工“非零和”信念被进一步强化的程度越大, 主动助人行为提高的幅度越明显。

主管支持调节地位竞争导向与员工主动助人行为之间关系。与主管支持低的情况相比, 那些获得主管支持高的员工向上地位势更加明显, 地位竞争胜出的概率明显提高(Garcia & Tor, 2009)。从这个角度看, 高主管支持有利于强化员工原有的地位信念, 因为员工不仅觉得原本的信念和策略是正确的, 而且还更加坚信自己在地位竞争过程中不是一个人孤军奋战, 主管永远是自己的强大后盾, 这将降低员工参与地位竞争的风险(刘智强等, 2015)。在这种情况下, 地位竞争导向越高越缺乏修正地位信念的必要性与紧迫性, “零和”信念被进一步增强的程度更加明显, 主动助人意愿降低的程

度也更加明显。有研究认为,当员工获得来自主管的优势待遇或与任务有关的指导时,员工倾向于将这种情况评估为相对地位优势,导致原先所秉持的地位信念被进一步强化(Chae et al., 2019; Kamdar & VanDyne, 2007)。相反,当主管支持低,员工在地位竞争过程中缺乏坚强后盾,需要靠个人单打独斗,谋求地位的难度加大。困则思变,为了防范风险,员工地位竞争导向越高,越能及时调整地位信念,由原本的“零和”信念转变为“局部零和”信念,倾向与强手联盟组建亚群体抵御风险(Park et al., 2022; Tortoriello et al., 2011)。最终,该员工对于亚群体内部成员展示出较高的主动助人意愿,但对于其他成员,主动助人意愿明显下降,两种效应互相抵消,导致该员工整体主动助人行为的水平变化相对有限。因此,在主管支持高而不是低的情况下,地位竞争导向越高,员工主动助人行为进一步恶化的程度越明显。

基于上述推论,可以提出如下假设:

**H2:** 主管支持对地位寻求行为导向与员工主动助人行为之间关系具有调节作用。具体而言,在主管支持高而不是低的情况下,地位合作导向与主动助人行为之间正向关系将变得更为明显(H2a),地位竞争导向与主动助人行为之间负向关系将变得更为明显(H2b)。

## 2.4 主管阻抑的调节作用

主管阻抑是指员工感知到的主管故意阻碍其职业成功的一系列行为方式(Vinokur & Van Ryn, 1993),主要包括公开质疑员工工作能力,贬低员工提出的建议、观点或想法,人为设置障碍等(Duffy et al., 2002),从而降低员工影响力,危害员工形象,阻碍员工地位目标实现。从中可以看出,主管阻抑将提升目标对象的地位风险。因此,那些遭受主管阻抑的员工意识到个人正面临一个恶劣的地位竞争环境。为了防范风险,他们必须及时纠正个人地位理念,从而使得原先秉持的“非零和”信念极可能演变为“局部非零和”信念,而“零和”信念极可能演变成“局部零和”信念(Chang et al., 2017; Roberts & Davidai, 2022),主动助人意愿随之发生变化。

主管阻抑调节地位合作导向与员工主动助人行为之间关系。与主管阻抑低的情况相比,当主管阻抑高,员工在地位竞争中处于不利局面,此时积极开展主动助人行为将带来潜在风险,因为在此种状况下仍积极助人将明显提高对手获胜的可能性,不利于个人地位维护,使得员工原本的“非零和”信念发生变化。高主管阻抑严重损害员工的名望,抹杀员工个人功绩,严重削弱员工在组织这个社会网络的中心性,导致该员工的地位维护难度明显提升(Duffy et al., 2002)。当员工遭受主管阻抑程度高,地位合作导向越高遭受的地位风险越严重。为了及时防范风险,这些员工必须及时调整地位信念,即将原先秉持的“非零和”信念及时调整为“局部非零和”信念,通过采取局部与人联合、局部与人对抗的策略维护个人地位,主动助人意愿明显降低。因此,在主管阻抑高而不是低的情况下,地位合作导向越高,员工主动助人行为降低的幅度越明显。

主管阻抑调节地位竞争导向与员工主动助人行为之间关系。主管与员工在组织中所拥有的地位和资源对比悬殊,因而员工会将主管阻抑高视为严重威胁。由于地位竞争导向越高,风险敏感度越强(Gibson et al., 2018),当主管阻抑高,他们将及时修正个人的地位竞争理念。为了分担风险,他们必须主动修复与其他同事的关系,方能有效抵御来自主管的地位封锁。因此,与主管阻抑低的情

况相比, 当主管阻抑高, 地位竞争导向越高, 员工将“零和”信念及时调整为“局部零和”信念的可能性越大, 即采取与局部成员结盟的策略有效维护地位。当面对亚群体内部成员时, 他们将展示出较积极的主动助人意愿, 但面对其他成员时, 他们将进一步加大地位封锁力度 (Bendersky & Hays, 2012; Hinds et al., 2014)。由于这两种效应在一定程度上互相抵消, 最终导致个人总的主动助人行为降低的程度较为有限。因此, 主管阻抑高而不是低的情况下, 地位竞争导向越高, 员工主动助人行为恶化的程度越不明显。

基于上述推论, 可以提出如下假设:

**H3:** 主管阻抑对地位寻求行为导向与员工主动助人行为之间关系具有调节作用。具体而言, 在主管阻抑高而不是低的情况下, 地位合作导向与员工主动助人行为之间正向关系变得更不明显 (**H3a**), 地位竞争导向与员工主动助人行为之间负向关系变得更不明显 (**H3b**)。

本研究具体理论框架如图 1 所示:

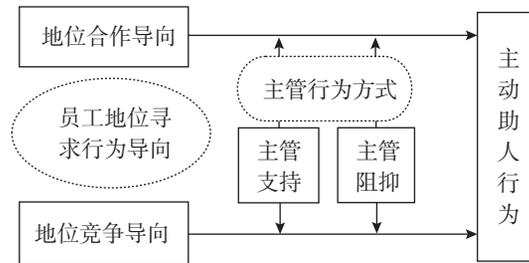


图 1 本研究理论模型

### 3. 数据收集与变量测量

#### 3.1 数据收集

为提升设计的严谨性, 本研究采用主管—员工两种数据来源与两个时点的调研。数据来自深圳、长沙、西安、武汉、合肥、郑州、驻马店、开封等地 11 家企业, 行业涉及 IT、地产、金融、化工、服务、机械制造、新材料和制药等。为了预防共同方法偏差问题, 以一个主管配 3~5 个下属员工的比例发放配对问卷。调研小组事先对每个员工进行编号, 员工以匿名方式填答问卷, 主管依据员工编码, 评价对应员工主动助人行为。为了消除被调查对象的心理不安全感, 研究小组在问卷发放之前承诺保密, 严格规范数据用途。

第一阶段(T1)发放员工问卷, 主要收集地位寻求行为导向、主管支持和阻抑、人口统计方面信息等, 集中在 2023 年 9 月 10—30 日期间完成。这个阶段共发放问卷给 142 个团队 558 名员工, 回收问卷 403 份, 其中剔除填答不认真、不清晰、不完整问卷 35 份, 一阶段回收有效问卷 368 份, 有效率为 65.95%。

第二阶段(T2)发放领导问卷,主要收集员工主动助人行为,由主管进行评价,集中在 2023 年 11 月 1—15 日期间完成。这个阶段是给这 368 个员工对应的 103 个直线主管发放问卷,请他们评价对应员工主动助人行为。其中有 15 个直线主管由于某种原因拒绝填答,或填答不认真、不清晰、不完整等,导致所对应的 68 位员工样本无效而被剔除。最终,有效的两阶段配对问卷数据共计 300 套,有效率为 53.76%。在这些有效样本中,男性成员占 60.67%,平均工龄 8.24 年( $SD=6.54$ ),平均上下级共事时间 3.62 年( $SD=2.97$ )。学历分布情况,中专及以下占 3.67%,大专占 34.00%,本科占 51.00%,硕士占 10.67%,博士占 0.66%;样本所属企业性质分布情况,公有制占 23.00%,私有制占 63.00%,混合制占 14.00%。

### 3.2 变量与测量

本研究所有变量测量均采用权威量表,对其英文量表进行翻译—回译,实现中英文表达一致后,再由人力资源专业教授团队讨论、修改与审定。

(1)地位合作导向(T1)。该变量由员工自我报告,采用 Chang 等(2017)的权威量表。主要包括“在工作团队中,我想要通过与他人合作的方式获取地位”等 4 个题项,其中 1 代表“完全不属实”到 5 代表“完全属实”。Cronbach's  $\alpha$  值为 0.82。

(2)地位竞争导向(T1)。该变量由员工自我报告,采用 Chang 等(2017)的权威量表。主要包括“在工作团队中,我想要通过战胜他人的方式获取地位”等 4 个题项,其中 1 代表“完全不属实”到 5 代表“完全属实”。Cronbach's  $\alpha$  值为 0.79。

(3)主管支持(T1)。该变量由员工进行评价,采用 Nahum-Shani 等(2014)的权威量表。主要包括“直线上级在你需要的时候给予支持”等 5 个题项,其中 1 代表“完全没有”到 5 代表“很多”。Cronbach's  $\alpha$  值为 0.86。

(4)主管阻抑(T1)。该变量由员工进行评价,采用 Nahum-Shani 等(2014)的权威量表。主要包括“直线上级以不愉快或愤怒的方式对待你”等 6 个题项,其中 1 代表“完全没有”到 5 代表“很多”。Cronbach's  $\alpha$  值为 0.87。

(5)主动助人行为(T2)。该变量由主管进行评估,采用 Lee 等(2019)的权威量表,其中包括“在没有被要求的情况下,这名员工经常积极地帮助那些有任务相关问题的同事”等 3 个题项,其中 1 代表“完全没有”到 5 代表“非常有”。Cronbach's  $\alpha$  值为 0.89。

(6)控制变量(T1)。按照以往相关研究的建议(Ouyang et al., 2022; 瞿皎皎等, 2020),本研究控制变量主要包括性别(1=男, 0=女)、教育程度(中专及以下“1”、大专“2”、本科“3”、硕士“4”、博士“5”)、工龄、年收入(10 万元以下“1”、10 万~15 万元“2”、15 万~20 万元“3”、20 万~25 万元“4”、25 万元以上“5”)、行业(IT“1”、地产“2”、金融“3”、化工“4”、生物技术“5”、服务“6”、机械制造“7”、新材料“8”、其他“9”)、企业性质(公有“1”、私有“2”、混合“3”)和上下级共事时间等。

## 4. 结果分析

### 4.1 验证性因子分析

采用 AMOS 7.0 对地位合作导向、地位竞争导向、主管支持、主管阻抑与主动助人行为进行验证性因子分析。依据学术界规范做法, 以  $\chi^2/df$ 、RMSEA、IFI、TLI 和 CFI 的结果考察理论模型拟合情况。表 1 的结果表明, 五因素模型拟合程度最高 ( $\chi^2/df = 2.81$ , RMSEA = 0.08, IFI = 0.92, TLI = 0.90, CFI = 0.92), 明显优于其他模型, 表明各变量的确代表了五个不同的构念。

表 1 各变量的验证性因素分析结果

	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	RMSEA	IFI	TLI	CFI
1. 五因素模型(地位合作导向/地位竞争导向/主管支持/主管阻抑/主动助人行为)	528.93	188	2.81	0.08	0.92	0.90	0.92
2. 四因素模型(地位合作导向/地位竞争导向/主管支持/主管阻抑+主动助人行为)	1085.59	192	5.65	0.13	0.79	0.75	0.79
3. 三因素模型(地位合作导向/地位竞争导向/主管支持+主管阻抑+主动助人行为)	1331.19	195	6.83	0.14	0.73	0.68	0.73
4. 二因素模型(地位合作导向/地位竞争导向+主管支持+主管阻抑+主动助人行为)	1626.49	197	8.26	0.16	0.67	0.60	0.66
5. 单因素模型(地位合作导向+地位竞争导向+主管支持+主管阻抑+主动助人行为)	1892.06	198	9.56	0.17	0.60	0.53	0.60

### 4.2 共同方法偏差检验

本研究采用两个阶段的配对问卷调查方式避免共同方法偏差。数据统计分析前, 还采用 Harman 单因子检验法进行共同方法偏差检验, 对全部变量项目进行旋转主成分因素分析。相关结果显示, 特征根大于 1 的因子有 5 个, 第一因子占有所有因子总负荷的 26.33%, 总解释方差为 68.33%。虽然第一个因子的解释方差最大, 但并未超过所解释的 40%, 结果符合最大提取方差应小于总解释方差 40% 的临界值要求 (Podsakoff et al., 2003)。因此, 共同方法偏差问题被控制在较理想范围之内。

### 4.3 描述性统计与相关性分析

本研究采用软件 SPSS24.0 进行相关统计分析与分层回归。表 2 呈现了各变量均值 ( $M$ )、标准差 ( $SD$ ) 与相关系数。从该表可知地位合作和竞争导向与主动助人行为的相关系数分别为 0.11 ( $p < 0.05$ ) 与 -0.04 (n. s.)。不过, 上述结果是在未对干扰因素进行有效控制的情况下得出的, 因而有待进一步区分这两种导向与主动助人行为之间的关系。

表 2 各变量均值、标准差及相关性分析结果

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 性别	0.61	0.49												
2 教育程度	2.71	0.73	0.00											
3 工龄	8.24	6.54	0.03	-0.18**										
4 年收入	1.34	0.70	0.18**	0.12*	0.13*									
5 上下级共事时间	3.62	2.97	-0.03	-0.18**	0.41**	0.10								
6 行业	3.89	2.11	-0.03	-0.03	0.12*	-0.06	0.06							
7 企业性质	1.91	0.60	0.13*	0.02	0.13*	-0.01	0.11	0.23**						
8 地位合作导向	2.61	0.81	0.14*	0.03	0.05	0.15*	0.01	-0.10	-0.07	(0.82)				
9 地位竞争导向	3.48	0.77	0.16**	0.05	0.01	0.03	0.01	-0.05	0.04	0.47**	(0.79)			
10 主管支持	3.71	0.67	0.10	-0.10	0.01	-0.03	0.05	0.04	-0.04	0.22**	0.54**	(0.86)		
11 主管阻抑	3.22	0.66	0.14*	-0.01	-0.02	0.00	-0.01	0.11	-0.01	0.22**	0.25**	0.18**	(0.87)	
12 主动助人行为	3.31	0.99	0.14*	0.08	0.06	0.12*	0.09	0.25**	0.03	0.11*	-0.04	-0.08	0.02	(0.89)

注：\* 代表  $p < 0.05$ , \*\* 代表  $p < 0.01$  (双尾检验),  $N = 300$ 。

#### 4.4 主效应与调节效应回归分析

具体检验主效应与调节效应。在统计检验之前,本研究先将地位合作与竞争导向、主管支持与阻抑分别进行标准化,然后进行主效应和调节效应检验。相关结果见表3。

表3 分层回归结果

变 量	Model 1	Model 2	Model 3
(常量)	2.22***	2.19***	2.32***
性别	0.28*	0.28*	0.28*
教育程度	0.13	0.13	0.11
工龄	0.00	0.00	0.00
年收入	0.12	0.10	0.07
上下级共事时间	0.03	0.03	0.03
行业	0.13***	0.13***	0.13***
企业性质	-0.10	-0.08	-0.09
<b>主效应</b>			
地位合作导向		0.16*	0.16**
地位竞争导向		-0.12*	-0.08
<b>调节效应</b>			
主管支持			-0.09
主管阻抑			-0.03
地位合作导向×主管支持			0.20**
地位竞争导向×主管支持			-0.15**
地位合作导向×主管阻抑			-0.16*
地位竞争导向×主管阻抑			0.11*
$R^2$	0.11	0.13	0.18
$\Delta R^2$	0.11***	0.02*	0.05*
$F$	5.16***	4.92***	4.07***
$\Delta F$	5.16***	3.71*	2.56*

注: \* 代表  $p < 0.05$ , \*\*代表  $p < 0.01$ , \*\*\*代表  $p < 0.001$ (双尾检验),  $N = 300$ 。

假设 H1 推测,地位合作和竞争导向与员工主动助人行为之间关系存在明显差别,其中地位合作导向正向影响主动助人行为(H1a),地位竞争导向负向影响主动助人行为(H1b)。对于上述关系的检验,具体包括两个步骤:首先加入性别、教育程度、工龄、年收入、上下级共事时间、行业和企业性质等控制变量进行回归分析,得出结果见表3 Model 1;第二步加入地位合作和竞争导向进行回归,得出结果如表3 Model 2所示。Model 2的结果表明地位合作导向与员工主动助人行为存在正向关系

( $\beta=0.16, p<0.05$ ), 地位竞争导向与员工主动助人行为存在负向关系( $\beta=-0.12, p<0.05$ ), 由此假设 H1a 与 H1b 均得到了有效支持。

假设 H2 推测, 主管支持对地位寻求行为导向与员工主动助人行为之间关系具有调节作用; 在主管支持高而不是低的情况下, 地位合作导向与员工主动助人行为之间正向关系变得更加明显(H2a), 地位竞争导向与员工主动助人行为之间负向关系变得更加明显(H2b)。假设 H3 认为, 主管阻抑对地位寻求行为导向与员工主动助人行为之间关系具有调节作用; 在主管阻抑高而不是低的情况下, 地位合作导向与员工主动助人行为之间正向关系变得更加不明显(H3a), 地位竞争导向与员工主动助人行为之间负向关系变得更加不明显(H3b)。对于调节效应检验, 是基于主效应检验, 在第三层加入主管支持与阻抑及其与地位合作或竞争导向的交互项。回归结果见表 3 Model 3。结果发现, 主管支持调节地位合作导向与员工主动助人行为之间关系的效应系数 0.20( $p<0.01$ ), 调节地位竞争导向与员工主动助人行为之间关系的效应系数-0.15( $p<0.01$ ); 主管阻抑调节地位合作导向与员工主动助人行为之间关系的效应系数-0.16( $p<0.05$ ), 调节地位竞争导向与员工主动助人行为之间关系的效应系数 0.11( $p<0.05$ )。为了更直观呈现上述四种情况的调节形态, 本研究分别取地位合作导向(竞争导向)与主管支持(主管阻抑)均值加减一个标准差(+1 SD/-1 SD)的值, 代入统计模型进行简单斜率检验(simple slope test), 并最终画出调节形态图(见图 2 至图 5)。如图 2 所示, 当主管支持高, 斜率为 0.36,  $t=2.60$  ( $p<0.01$ ); 当主管支持低, 斜率为 0.16,  $t=2.31$  ( $p<0.05$ ); 由此可知, 在主管支持高而不是低的情况下, 地位合作导向与员工主动助人行为之间正向关系变得更加明显, 因而假设 H2a 得到了有效支持。如图 3 所示, 当主管支持高, 斜率为-0.23,  $t=-2.13$  ( $p<0.05$ ); 当主管支持低, 斜率为-0.08,  $t=-1.31$  (n. s.); 由此可知, 在主管支持高而不是低的情况下, 地位竞争导向与员工主动助人行为之间负向关系变得更加明显, 因而假设 H2b 得到了有效支持。如图 4 所示, 当主管阻抑高, 斜率为 0.01,  $t=0.06$  (n. s.); 当主管阻抑低, 斜率为 0.16,  $t=5.58$  ( $p<0.01$ ); 由此可知, 在主管阻抑高而不是低的情况下, 地位合作导向与员工主动助人行为之间正向关系变得更加不明显, 因而假设 H3a 得到了支持。如图 5 所示, 当主管阻抑高, 斜率为 0.02,  $t=0.38$  (n. s.); 当主管阻抑低, 斜率为-0.08,  $t=2.63$  ( $p<0.01$ ); 由此可知, 在主管阻抑高而不是低的情况下, 地位竞争导向与员工主动助人行为之间负向关系变得更加不明显, 因而假设 H3b 得到了支持。

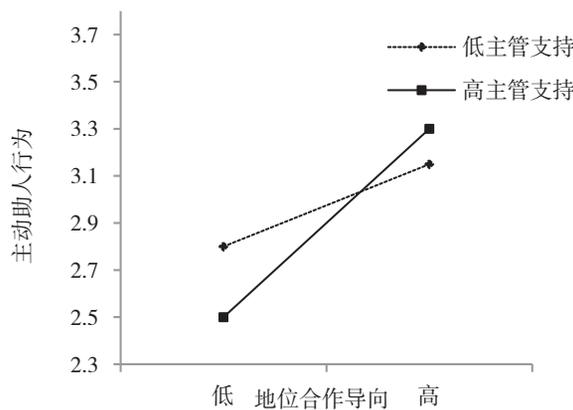


图 2 主管支持对地位合作导向与员工主动助人行为之间关系的调节图

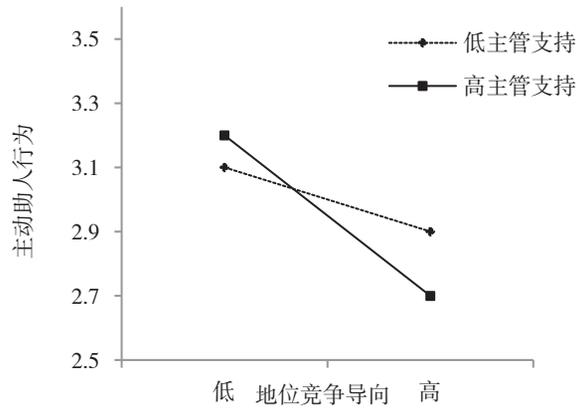


图3 主管支持对地位竞争导向与员工主动助人行为之间关系的调节图

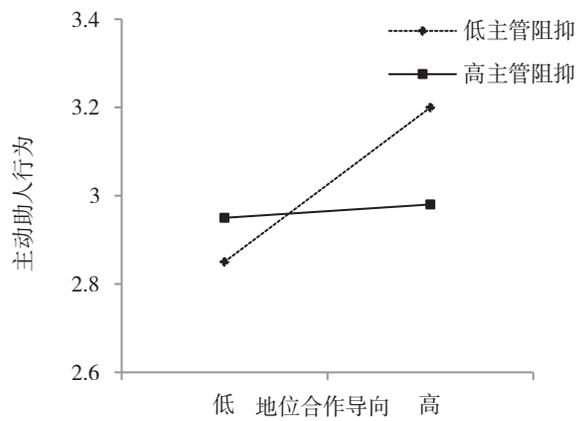


图4 主管阻抑对地位合作导向与员工主动助人行为之间关系的调节图

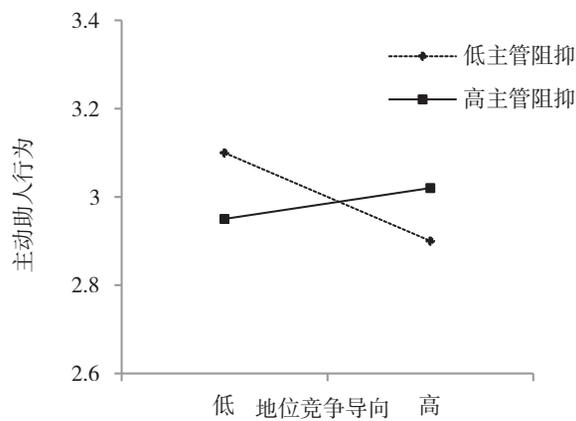


图5 主管阻抑对地位竞争导向与员工主动助人行为之间关系的调节图

## 5. 结论、讨论和未来研究

### 5.1 研究结论

本研究发现,地位合作和竞争导向与员工主动助人行为之间关系存在明显差别,其中地位合作导向与主动助人行为之间是正向关系,而地位竞争导向与主动助人行为之间是负向关系,换言之,地位合作导向越高,员工主动助人行为水平越高;地位竞争导向越高,员工主动助人行为水平越低。研究结果还发现,主管支持和阻抑具有调节作用,且地位寻求行为导向类型不同,其调节效应存在明显差别。具体而言,在主管支持高而不是低的情况下,地位合作导向与员工主动助人行为之间正向关系变得更加明显,地位竞争导向与员工主动助人行为之间负向关系变得更加明显;在主管阻抑高而不是低的情况下,地位合作导向与员工主动助人行为之间正向关系变得更加不明显,地位竞争导向与员工主动助人行为之间负向关系变得更加不明显。

### 5.2 研究发现与理论贡献

首先,本研究从社会等级信念视角探讨员工主动助人行为的成因与边界条件,结果发现,地位寻求行为导向是员工主动助人行为的关键前置变量,主管行为方式是核心边界条件,由此厘清员工主动助人水平高低在较大程度上是他们寻求地位所秉持的地位信念差异导致的。自主助人行为的构念被提出以来,已有研究主要基于期望状态理论认为,主动助人行为主要取决于施助方对受助方的社会期望(Nadler & Chernyak-Hai, 2014)、扩展自我的需要(Ouyang et al., 2022),或出于资源保存需要等(张兰霞等, 2022),迄今未曾有研究基于社会等级信念视角,全面揭示地位寻求行为导向对员工主动助人行为的影响效应。另外,已有的少量实证研究仅发现了领导风格(Hirst et al., 2016; Zhu & Akhtar, 2014)、职场排斥(张兰霞等, 2022)、组织政治行为知觉(瞿皎皎等, 2020)、求助者面孔可信任度(王秀娟等, 2018)和被动助人行为(Ouyang et al., 2022)等个别前因,至今未曾有研究将地位寻求行为导向与员工主动助人行为构建研究框架进行探讨,更未有研究将主管行为方式纳入考察范畴。因此,本研究基于社会等级信念理论,探讨不同类型地位寻求行为导向、主管行为方式对员工主动助人行为的影响,不仅丰富了员工主动助人行为的研究视角,补充了关键前置变量,丰富了影响边界,而且还深化了人们对于地位动机下员工主动助人行为议题的认知。

其次,本研究有效区分不同类型地位寻求行为导向的影响效应,深化了员工个体地位动机的理论范畴。本研究发现,地位合作和竞争导向对员工主动助人行为的影响效应截然相反。其中,地位合作导向正向影响员工主动助人行为,而地位竞争导向负向影响员工主动助人行为。主要原因在于地位合作和竞争导向所秉持的地位信念存在明显差别。其中,地位合作导向主要秉持“非零和”信念,员工地位合作导向越高“非零和”信念越强;而地位竞争导向主要秉持“零和”信念,员工地位竞争导向越高“零和”信念越强,由此导致地位寻求行为导向类型不同,员工主动助人行为存在明显差别。

地位合作和竞争导向的水平高低不同, 员工主动助人行为水平也存在明显差别。以往研究普遍认为, 地位合作导向的影响后果是正面的, 地位竞争导向的影响后果取决于情境(Anderson et al., 2015; Chang et al., 2017; Kistruck et al., 2016; Loch et al., 2001)。但是, 本研究基于社会等级信念理论发现, 对于员工主动助人行为而言, 地位合作导向的影响后果是正面的, 而地位竞争导向的影响后果是负面的, 由此不仅有效消除了以往研究存在的分歧, 而且还补充完善了个体地位竞争动机的理论内容。

最后, 本研究还实证检验了主管支持与阻抑对员工主动助人行为的影响。最终发现, 它们能明显改变地位寻求行为导向与员工主动助人行为之间关系, 由此本研究不仅补充丰富了员工主动助人行为的影响边界, 而且还进一步拓展了地位寻求行为导向与员工主动助人行为的研究范畴。本研究发现, 地位寻求行为导向类型不同, 主管支持的调节作用存在明显差别。在主管支持高而不是低的情况下, 对于地位合作导向而言, 由于地位合作导向越高, “非零和”信念被进一步增强的程度越明显, 结果使得地位合作导向与员工主动助人行为之间正向关系变得更加明显; 但对于地位竞争导向而言, 由于地位竞争导向越高, “零和”信念被进一步增强的程度越明显, 这使得地位竞争导向与员工主动助人行为之间负向关系变得更加明显。与此类似, 在主管阻抑高而不是低的情况下, 对于地位合作导向而言, 由于地位合作导向越高, “非零和”信念转变为“局部非零和”信念的可能性越大, 这使得地位合作导向与员工主动助人行为之间正向关系变得更加不明显; 但对于地位竞争导向而言, 由于地位竞争导向越高, “零和”信念转变为“局部零和”信念的可能性越大, 这使得地位竞争导向与员工主动助人行为之间负向关系变得更加不明显。以往研究考察的边界条件主要包括依恋类型(王秀娟等, 2018)、主动型人格(张兰霞等, 2022)、政治技能(瞿皎皎等, 2020)和任务难度(Ouyang et al., 2022)等。至今未曾有文献基于社会等级信念视角, 深入探讨主管支持和阻抑对员工主动助人行为的影响, 因而本研究将主管支持与阻抑纳入考察范围。本研究相关结论不仅有效支持了 Xu 等(2023)与 Vinokur 和 Van Ryn(1993)有关主管支持与阻抑调节效应存在明显差别的观点预测, 而且有效拓展了主管行为方式的研究范围。

### 5.3 实践意义

本研究主要存在以下两方面管理启示: 一方面, 地位寻求行为导向是员工主动助人行为的关键前置变量, 能够有效预测主动助人行为的开展情况, 因而组织要给予足够重视。本研究发现, 地位合作导向正向影响员工主动助人行为, 地位竞争导向负向影响员工主动助人行为。因此, 管理者首先要懂得判断、区分员工的地位寻求行为导向具体类型及对应的地位信念, 然后才能有效预测员工的主动助人行为。对于地位合作导向员工而言, 他们秉持的主要是“非零和”地位信念, 愿意与人合作、协作, 温暖待人, 因而地位合作导向越高, 越有利于员工主动助人行为。但是, 对于地位竞争导向员工而言, 他们秉持的主要是“零和”地位信念, 不愿与人合作、协作, 冷漠待人, 因而地位竞争导向越高, 越不利于员工主动助人行为。

另一方面, 本研究发现, 主管支持与阻抑导致员工地位信念发生变化, 主动助人行为也随之发生变化, 因而管理者要给予重视。对于地位合作导向而言, 管理者应充分利用主管对待员工的正面

态度——主管支持,有效干预主管对待员工的负面态度——主管阻抑,由此能够收获更高的员工主动助人行为。具体而言,在管理过程中,主管在这些员工职业发展过程中应发挥积极作用,比如适时给予这些员工有关职业规划和路径方面的建设性意见,在满足组织发展需要的同时适当兼顾员工成长,由此可以收获更高的员工主动助人行为。同时,主管还应懂得约束个人行为,减少个人阻抑情况发生,以免降低这些员工的主动助人行为。但是,对于地位竞争导向而言,管理者应该谨慎使用支持,以免弄巧成拙、适得其反,导致这些员工的主动助人意愿进一步降低。对于如何改善这部分员工的主动助人行为,本研究发现,主管阻抑是一个有效工具,组织通过适度施加地位压力能在一定程度上改善这些员工的主动助人行为。

#### 5.4 研究局限与展望

首先,本研究的不足之处在于员工主动助人行为由直线主管进行评价,尽管这是遵照学术界现有通用做法,但是由于中国是关系型社会,主动助人行为的评价结果极易受到二者之间关系亲疏远近的影响。未来研究应进一步完善评价方式,比如采用团队成员互评等,可以有效克服这方面的不足。

其次,助人行为的完备性存在一定的不足。Spitzmuller 和 Van Dyne(2013)认为,助人行为主要包括两种类型:主动和被动助人,本研究仅聚焦主动助人行为,未曾涉及对被动助人行为的探讨,导致研究框架设计的完备性略显不足,不过这也成为未来研究的重要建议之一。本研究推测,地位合作和竞争导向对员工主动与被动助人行为的影响效应极可能存在不同,因而未来可以开展相关的比较研究。

再次,本研究未曾涉及有关中介机制的实证检验。本研究在理论推导中曾提到“零和”与“非零和”地位信念的潜在中介机制,但并未对此进行实证检验,因而有待未来研究做进一步的考察。

最后,本研究仅探讨了主管行为方式的调节,实际上地位寻求行为导向与员工主动助人行为之间关系还极易受到环境氛围、制度等因素的影响,如集体(个体)主义文化、地位赋予标准等。这些均有待未来研究做进一步的探讨。

#### ◎ 参考文献

- [1]刘智强,邓传军,廖建桥,等.地位竞争动机,地位赋予标准与员工创新行为选择[J].中国工业经济,2013(10).
- [2]刘智强,邓传军,廖建桥,等.组织支持、地位认知与员工创新:雇佣多样性视角[J].管理科学学报,2015,18(10).
- [3]瞿皎皎,赵宜萱,赵曙名.组织政治行为知觉下员工会助人吗?基于社会分析理论的解释[J].管理评论,2020,32(5).
- [4]张兰霞,杨硕,王乐乐,等.职场排斥对员工助人行为的影响机制研究[J].管理学报,2022,19(9).

- [5]王秀娟, 王娜, 韩尚锋, 等. 面孔可信任度对助人行为的影响: 依恋安全的调节作用[J]. 心理学报, 2018, 50(11).
- [6]Anderson, C., Hildreth, J. A. D., Howland, L. Is the desire for status a fundamental human motive? A review of the empirical literature[J]. *Psychological Bulletin*, 2015, 141(3).
- [7]Anderson, C., Willer, R., Kilduff, G. J., et al. The origins of deference: When do people prefer lower status? [J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2012, 102(5).
- [8]Andrews-Fearon, P., Davidai, S. Is status a zero-sum game? Zero-sum beliefs increase people's preference for dominance but not prestige[J]. *Journal of Experimental Psychology: General*, 2023, 152(2).
- [9]Bendersky, C., Hays, N. A. Status conflict in groups[J]. *Organization Science*, 2012, 23(2).
- [10]Bowler, W. M., Brass, D. J. Relational correlates of interpersonal citizenship behavior: A social network perspective[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2006, 91(1).
- [11]Chae, H., Park, J., Choi, J. N. Two facets of conscientiousness and the knowledge sharing dilemmas in the workplace: Contrasting moderating functions of supervisor support and coworker support [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2019, 40(4).
- [12]Chang, J. W., Chow, R. M., Woolley, A. W. Effects of inter-group status on the pursuit of intra-group status[J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2017, 139(C).
- [13]Chernyak-Hai, L., Davidai, S. "Do not teach them how to fish": The effect of zero-sum beliefs on help giving[J]. *Journal of Experimental Psychology: General*, 2022, 151(10).
- [14]Duffy, M. K., Ganster, D. C., Pagon, M. Social undermining in the workplace [J]. *Academy of Management Journal*, 2002, 45(2).
- [15]Garcia, S. M., Tor, A. The N-effect: More competitors, less competition[J]. *Psychological Science*, 2009, 20(7).
- [16]Gibson, K. R., Harari, D., Marr, J. C. When sharing hurts: How and why self-disclosing weakness undermines the task-oriented relationships of higher status disclosers[J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2018, 144.
- [17]Grodal, S., Nelson, A., Siino, R. M. Help-seeking and help-giving as an organizational routine: Continual engagement in innovative work[J]. *Academy of Management Journal*, 2014, 58(1).
- [18]Halabi, S., Dovidio, J. F., Nadler, A. When and how do high status group members offer help: Effects of social dominance orientation and status threat[J]. *Political Psychology*, 2008, 29(6).
- [19]Hinds, P. J., Neeley, T. B., Cramton, C. D. Language as a lightning rod: Power contests, emotion regulation, and subgroup dynamics in global teams [J]. *Journal of International Business Studies*, 2014, 45(5).
- [20]Hirst, G., Walumbwa, F., Aryee, S., et al. A multi-level investigation of authentic leadership as an antecedent of helping behavior[J]. *Journal of Business Ethics*, 2016, 139(3).
- [21]Holland, P., Cooper, B., Sheehan, C. Employee voice, supervisor support, and engagement: The

- mediating role of trust[J]. *Human Resource Management*, 2017, 56(6).
- [22] Kammeyer-Mueller, J., Wanberg, C., Rubenstein, A., et al. Support, undermining, and newcomer socialization: Fitting in during the first 90 days[J]. *Academy of Management Journal*, 2013, 56(4).
- [23] Kistruck, G. M., Lount, R. B., Smith, B. R., et al. Cooperation vs. competition: Alternative goal structures for motivating groups in a resource scarce environment[J]. *Academy of Management Journal*, 2016, 59(4).
- [24] Lee, H. W., Bradburn, J., Johnson, R. E., et al. The benefits of receiving gratitude for helpers: A daily investigation of proactive and reactive helping at work[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2019, 104(2).
- [25] Loch, C., Yaziji, M., Langen, C. The fight for the alpha position: Channeling status competition in organizations[J]. *European Management Journal*, 2001, 19(1).
- [26] Malhotra, D. The desire to win: The effects of competitive arousal on motivation and behavior[J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2010, 111(2).
- [27] Nadler, A., Chernyak-Hai, L. Helping them stay where they are: Status effects on dependency/autonomy-oriented helping[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2014, 106(1).
- [28] Nahum-Shani, I., Henderson, M. M., Lim, S., et al. Supervisor support: Does supervisor support buffer or exacerbate the adverse effects of supervisor undermining? [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2014, 99(3).
- [29] Ouyang, X., Zhou, K., Zhan, Y. F., et al. A dynamic process of different helping behavior: From the extended self-theory perspective[J]. *Journal of Managerial Psychology*, 2022, 37(1).
- [30] Park, J. W., Vani, P., Saint-Hilaire, S., et al. Disadvantaged group activists' attitudes toward advantaged group allies in social movements[J]. *Journal of Experimental Social Psychology*, 2022, 98 (104226).
- [31] Pfeffer, J. *Power: Why some people have it and others don't*[M]. New York: Harper Business, 2010.
- [32] Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., et al. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2003, 88(5).
- [33] Shanock, L. R., Eisenberger, R. When supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2006, 91(3).
- [34] Spitzmuller, M., Van Dyne, L. Proactive and reactive helping: Contrasting the positive consequences of different forms of helping[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2013, 34(4).
- [35] Tortoriello, M., Perrone, V., McEvily, B. Cooperation among competitors as status-seeking behavior: Network ties and status differentiation[J]. *European Management Journal*, 2011, 29(5).
- [36] Tucker, M. K., Jimmieson, N. L., Bordia, P. Supervisor support as a double-edged sword:

- Supervisor emotion management accounts for the buffering and reverse-buffering effects of supervisor support[J]. *International Journal of Stress Management*, 2018, 25(1).
- [37] Vinokur, A. D., Van Ryn, M. Social support and undermining in close relationships: Their independent effects on the mental health of unemployed persons[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1993, 65(2).
- [38] Xu, A. J., Loi, R., Chow, C. Does taking charge help or harm employees' promotability and visibility? An investigation from supervisors' status perspective[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2023, 108(1).
- [39] Zhu, Y., Akhtar, S. How transformational leadership influences follower helping behavior: The role of trust and prosocial motivation[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2014, 35(3).

**Status-striving Behavior Orientations, Supervisor Behavioral Patterns,  
and Employee Proactive Helping Behaviors**

Deng Chuanjun<sup>1</sup> Chen Yafei<sup>1</sup> Liu Zhiqiang<sup>2</sup>

(1 Business School, Henan University, Kaifeng, 475004;

2 Management School, Huazhong University of Science and Technology, Wuhan, 430074)

**Abstract:** Employee proactive helping behaviors are key to organizational success. Proactive behaviors are influenced by employee status-striving behavior orientations. However, this has been ignored by previous research. Based on the social hierarchy belief theory, this study suggests that there are significant differences in the relationship between status cooperation and competition orientation and employee proactive helping behaviors, and there are significant differences in the moderating effects of supervisor supporting and undermining on these relationships. Based on 300 sets of two-stage supervisor and employee matching data, the empirical results show that status cooperation orientation positively influenced employee proactive helping behaviors, while status competition orientation negatively influenced employee proactive helping behaviors. The relevant hypotheses about the moderating effect of supervisor supporting and undermining are also supported. The findings not only expand the theoretical content of status-competition motivations, but also provide new ideas for organizations to improve employee proactive helping behaviors.

**Key words:** Status cooperation orientation; Status competition orientation; Supervisor supporting; Supervisor undermining; Proactive helping behaviors

专业主编: 杜旌