

主管的管理公民行为和组织公民行为 对下属组织公民行为的影响*

——社会信息加工视角的跨层研究

• 陈建安¹ 金泽林¹ 陈武² 陈明艳³

(1 武汉大学经济与管理学院 武汉 430072;

2 江西师范大学商学院 南昌 330022;

3 上海交通大学安泰经济与管理学院 上海 200030)

【摘要】主管的管理公民行为和组织公民行为是其分别作为领导角色和员工角色的对应行为表现，均能引导下属产生更多组织公民行为。依据社会信息加工理论，揭示主管的管理公民行为和组织公民行为分别对下属组织公民行为的差异化作用机制。基于95位主管和660名下属配对数据的跨层分析结果发现：主管的管理公民行为和组织公民行为均能激发下属的组织公民行为，且主管管理公民行为的影响力度大于主管组织公民行为；主管管理公民行为对下属组织公民行为的促进通过下属感知领导—成员交换关系质量和组织认同的中介产生作用；主管组织公民行为促进下属组织公民行为是依据观察模仿的自动化加工路径发挥作用。这些结论从社会信息加工视角深化了对主管角色行为作用于下属组织公民行为的机理认识，为领导促进下属组织公民行为的诠释提供有益补充。

【关键词】管理公民行为 组织公民行为 感知领导—成员交换关系质量 组织认同 社会信息加工

中图分类号：C93 文献标识码：A

1. 引言

如何激发员工的组织公民行为已经引起管理者和学者们的广泛关注。先前的志愿主义研究表明，

* 基金项目：武汉大学自主科研项目(人文社会科学)“驱动员工内部创业的人力资源管理机制与政策研究”(项目批准号：2021PT045)。

通讯作者：陈建安，E-mail：chenjianan@whu.edu.cn。

员工从事组织公民行为是因为亲社会价值观、组织关注等利他性动机(Grant and Mayer, 2009; Lemmon and Wayne, 2015; Takeuchi et al., 2015)。后来的功利主义研究逐渐发现,员工决定是否从事组织公民行为也取决于他们如何解读所处情境而产生的工具性动机、印象管理动机和社会交换动机等利己性动机(Thompson et al., 2020; Carter et al., 2021)。面对工作环境的不确定性,员工的组织公民行为表现越来越受到管理者一言一行的影响。尤其是中国传统文化特别凸显领导既要做好本职工作、勇于担当,又要以身作则、率先垂范。主管表现的管理公民行为是其作为领导角色,指向下属的职责内应尽行为;主管表现的组织公民行为是其作为组织中员工角色,指向组织或泛化人际的职责外愿尽行为。那么,在引导下属产生更多组织公民行为的过程中,主管应该做好榜样的员工角色还是做好自己的领导角色?此问题的解答有助于指导主管在日常管理中如何通过改善自身的行为表现来有效激发下属的组织公民行为。

自从 Hodson(1999)提出管理公民行为以来,相关实证研究十分有限。为数不多的研究揭示,主管的管理公民行为积极影响员工的组织承诺(Broschak et al., 2008; Maume et al., 2014)、工作满意度和心理健康(Broschak et al., 2008; Rubin and Brody, 2011; Maume et al., 2014)、组织公民行为(Hodson, 1999, 2002)、工作反应(Broschak et al., 2008)和促进和谐的员工关系(Hodson, 1999, 2002)。但是,这些研究并没有诠释管理公民行为对下属组织公民行为的作用机制。另一方面,主管的组织公民行为影响下属组织公民行为的相关研究相对欠缺。仅有寥寥几篇实证研究发现领导的组织公民行为对团队的组织公民行为产生涓滴效应(Somech and Ohayon, 2020),或促进下属的角色内绩效(韩志伟和刘丽红, 2019)。尤其是以上有关主管行为的实证研究往往将管理公民行为和组织公民行为视为独立构念。其实,主管的管理公民行为和组织公民行为是并存互补的,二者对下属的影响机制可能存在相互干扰。因此,旨在透彻分析主管的这两种角色行为的作用多元性,本研究把主管的管理公民行为和组织公民行为纳入同一框架,比较二者对下属组织公民行为的影响效应及差异化作用机制。

依据社会信息加工理论(Salancik and Pfeffer, 1978),员工的组织公民行为不仅受到组织情景中社会线索的影响,更是取决于其对该情景信息的加工和解读。对于下属来说,主管的管理公民行为和组织公民行为都是重要的社会信息,共同构成下属对主管的社会感知。由于管理公民行为根植于主管职位的合法性权力,下属对管理公民行为的信息加工和解读,存在以下两条路径:第一,主管因运营胜任和关系胜任行为传递的信息往往被下属感知为高胜任力。由于主管的运营胜任和关系胜任行为植根于以组织代理人身份拥有的合法性权力(Broschak et al., 2008; Hodson, 2002),这些行为体现的高胜任力感知往往会被下属解读为组织发展前景好和负责任的形象。组织在下属心目中的形象越好,下属对组织的认同感越强烈。第二,主管因伦理行为和家庭支持行为通常被下属感知为高亲和力,有利于拉近上下级之间的心理距离,进而让下属解读为自己是主管的圈内人。对组织认同强烈或将自己视为领导圈内人的下属,更可能表现出较多的组织公民行为。因此,本研究构建“主管管理公民行为→感知的领导—成员交换关系质量→下属组织公民行为”和“主管管理公民行为→组织认同→下属组织公民行为”的作用模型来揭示社会信息加工视角下主管的管理公民行为影响下属组织公民行为的作用机制。

由于主管的组织公民行为根植于自身的利他主义,下属对主管的组织公民行为的加工和解读,

存在以下两条路径：第一，自动化加工。主管基于自身的角色规范和权威性通常被下属视为角色榜样，从而亲社会性的组织公民行为易于被下属观察和直接模仿。第二，受意识控制的加工和解读。主管表现的组织公民行为作为根植于利他主义的志愿行为，往往被下属感知为高亲社会性。主管的高亲社会性易被下属解读为其为他人和集体着想的可靠形象。在中国高权力距离的职场情境下，主管通常被认为是组织的形象代理人，从而下属会将领导的认可迁移到对组织产生认同感。下属对组织认同感越强烈，越会表现组织公民行为。由此，本研究构建“主管组织公民行为→下属组织公民行为”和“主管组织公民行为→组织认同→下属组织公民行为”的作用模型来揭示社会信息加工视角下主管的组织公民行为影响下属组织公民行为的作用机制。

2. 概念区分与假设提出

2.1 管理公民行为与组织公民行为的区分

对于员工在工作场所的表现行为，Vandyne 等(1994)依据政治学领域描述的“公民”——国籍所在国法律规定享有权利和承担义务的人，界定了公民组织行为，涵盖组织成员做出对组织有益的所有积极行为，包括角色内外的积极行为。与公民组织行为不同，组织公民行为则由 Organ (1989)正式提出，被定义为个体自觉自愿表现的，尚未直接或间接得到正式规则制度或报酬系统认可的，但总体有利组织的角色外行为。中国情境下的组织公民行为包括公民道德、帮助同事、认真负责、人际和谐和保护组织资源(Farh et al., 1997)。这些组织公民行为的特性包括：(1)组织正式规范或工作说明书规定要求之外的志愿性；(2)没有被正式奖惩体系认可的无偿性；(3)对组织的有利性。

主管在工作场所中通常扮演多种职位角色，从而需要做出相应的多样化角色行为，并且这些行为几乎都是隐性的、宽泛的(Hodson, 1999)。因此，旨在区分主管与普通员工角色内外行为表现，Hodson(1999)提出管理公民行为的概念，并将其作为和组织公民行为并行的互补行为。管理公民行为被定义为管理者在工作场所表现符合最低限度工作标准的行为，即在工作责任范围内指向下属的领导角色行为(Hodson, 1999)。最初，管理公民行为被划分为运营胜任行为和关系胜任行为两个维度。运营胜任行为是管理者在确保生产经营中展现的行为，例如有序安排生产、维护良好设施和有效沟通；关系胜任行为是管理者尊重下属及其权利，并赢得下属信任的行为，例如关心下属，对下属提出实际的期望，赋予下属何时做好工作的权力，采纳下属的意见(Hodson, 1999, 2002)。后来，Rubin 和 Brody(2011)将管理公民行为的内容拓展为运营胜任行为、关系胜任行为、伦理行为和家庭支持行为四个维度。其中，伦理行为是管理者在与下属的交往中表现诚实和道德的行为；家庭支持行为是管理者理解、尊重下属的家庭需求，并提供恰当帮助的行为。

根据上述管理公民行为和组织公民行为的内涵和维度构成，主管的两种行为存在领导角色和员工角色、组织要求与自愿性、指向下属和指向组织或泛化人际的差异，如表 1 所示。

表 1 主管的管理公民行为与组织公民行为比较

	主管的管理公民行为	主管的组织公民行为
研究对象	作为领导角色的职责行为	作为员工角色的志愿行为
行为性质	组织要求, 合法性	自愿性, 不直接或明确由正式奖励制度承认
行为对象	主管对下属	主管对同事、下属、上司或组织
行为维度	经营胜任行为、关系胜任行为、伦理行为、家庭支持行为	公民道德、帮助同事、认真负责、人际和谐、保护组织资源

2.2 假设的提出

2.2.1 感知领导—成员关系质量在主管管理公民行为与下属组织公民行为之间的中介效应

员工是嵌入在团队和组织之中的, 必然经常需要与主管实施人际互动, 因此主管的一言一行是激发下属产生工作相关行为的重要情景之一。胜任力(competence)和亲和力(warmth)是下属对主管进行社会感知和判断的两个基本维度(Cuddy et al., 2008)。管理公民行为是主管作为领导角色, 在工作场所表现的指向下属的尽责行为, 包括运营胜任行为、关系胜任行为、伦理行为和家庭支持行为。依据社会信息加工理论, 伦理行为和家庭支持行为是友好的外在表现, 通常被下属感知为高亲和力。高亲和力有利于拉近下属对主管青睐的心理距离, 下属则倾向于依据与主管的心理距离来评判双方亲疏程度。

领导与下属的关系是建立在信任和责任的基础之上, 超越雇佣合同规定的社会性交换过程(Liden and Graen, 1980), 涉及情感、忠诚、贡献和专业尊重(Liden and Maslyn, 1998)。依据关系亲疏程度, 下属被领导有意识地划分为圈内人和圈外人(Liden and Graen, 1980)。由此推断, 主管指向下属的伦理行为和家庭支持行为, 被下属解读为自己与主管的社会交换关系质量高, 并将自己主动归入主管的圈内人。相关研究也证实, 主管在向下属展现伦理行为时, 会给予下属心理资源, 减少执行工作的不确定性(Michel and Tews, 2016); 展现家庭支持行为时, 能够增进相互信任与合作, 并且提高下属的满意度和承诺(Hodson, 2002)。将自己视为主管圈内人的下属有强烈的责任感, 会更加努力工作或者通过组织公民行为来提升或强化“圈内人”角色(Liden and Graen, 1980)。综合上述分析, 提出以下假设:

H1: 下属感知的领导—成员交换关系质量在主管管理公民行为与下属组织公民行为之间有中介作用。

2.2.2 组织认同在主管管理公民行为与下属组织公民行为之间的中介效应

依据社会信息加工理论, 员工倾向于从工作环境中获取信息来应对不确定性。主管的管理公民

行为直接指向下属, 下属更可能在与主管的互动过程中通过观察主管的这些行为信息来解读组织的相关规范(Hodson, 1999)。在管理公民行为中, 运营胜任和关系胜任行为往往被下属感知为主管的高胜任力。在中国职场, 下属不仅将主管视为个人, 而且视为组织的代理人。因此, 主管的高胜任力影响组织在下属心目中的地位, 被解读为组织运营有序和组织是值得信任的, 有助于减少下属的不确定性。相关研究也证实, 主管向下属展现运营胜任和关系胜任的相关行为, 会减少下属完成任务的不确定性(Michel and Tews, 2016), 提高下属的自主性和努力工作的意愿(Hodson, 1999)。尤其是, 关系胜任行为使下属感觉受到重视和尊重, 满足了下属的归属需求。组织认同是一种包含情感、身份认知和评价的综合心理状态, 来源于个体自我提高、归属及减少不确定性的心理需求(Vough, 2012)。因此, 从社会信息加工的视角来说, 主管指向下属的运营胜任行为和关系胜任行为, 能够促进和提高下属对组织的认同感。

组织认同意味着员工与组织之间呈现良好的心理联系(Edwards and Peccei, 2007)。员工的组织认同越强烈, 会根据组织的身份来定义自我, 从而对组织的依恋度越高。员工的依恋度越高, 越愿意将组织的动机迁移到自我概念之中, 像维护自己一样全力维护组织。因此, 组织认同高的员工愿意站在组织的角度来思考问题, 认为自己应当主动承担责任和做出有利于组织发展的公民行为, 甚至为了组织的利益做出自我牺牲(Schuh et al., 2015)。尤其在集体主义文化中, 组织认同是预测员工实施组织公民行为的重要因素(Lee et al., 2015)。由此, 提出以下假设:

H2: 组织认同在主管管理公民行为与下属组织公民行为之间有中介作用。

2.2.3 主管组织公民行为对下属组织公民行为的直接效应

从社会信息加工的视角来说, 下属对观察到的主管行为信息的加工可能分为自动化加工和受意识控制性加工两类。其中, 自动化加工是不带明确意图的无意识自然加工过程, 受意识控制性加工则是明确意图的有意加工过程。具体来说, 通过控制性加工, 下属从主管行为中获得该行为带来结果的积极认知或模仿此行为的效能预期, 例如“该行为是恰当的、鼓励的”“他行, 我也行”。通过自动化加工, 下属仅需观察到主管的行为, 就可能无意识地简单模仿类似行为。在中国职场情境下, 主管基于自身的权威性和角色规范通常被下属视为组织中的角色榜样(曹元坤等, 2021)。将主管视为角色榜样的下属倾向于直接观察主管的一举一动, 进而自动模仿类似行为。

主管作为组织的代表或代理人, 被要求以身作则、率先垂范, 同样会自觉从事不在正式工作要求范围之内, 并对组织运作有利的组织公民行为。这些组织公民行为是主管作为员工角色, 在工作场所的志愿表现。鉴于组织公民行为具有外显性和可观察性, 以及主管在工作场所需要与下属频繁互动, 下属有很多机会直接观察到主管的组织公民行为。此外, 组织公民行为基本上是力所能及的自主行为, 更需要个体的利他性动机驱动(Haque et al., 2019)。因此, 主管的组织公民行为被下属观察到之后, 容易感知为高亲社会性。高亲社会性的行为更容易被将主管视为角色榜样的下属自动模仿。由此推断, 主管的组织公民行为能被自动模仿而促进下属的组织公民行为表现。根据上述分析, 提出如下假设:

H3: 主管的组织公民行为能直接促进下属的组织公民行为。

2.2.4 组织认同在主管组织公民行为与下属组织公民行为之间的中介效应

虽然组织公民行为是主管作为员工角色的相应表现,但是主管作为组织的代表或代理人,在工作场所的组织公民行为表现也可能被下属视为传递组织规范信息的来源之一。从社会信息加工的视角来说,下属对观察到的主管组织公民行为信息的加工存在受意识控制性加工过程。由于组织公民行为是社会利他性动机的外在表现,主管在工作场所志愿表现公民道德、帮助同事、认真负责、人际和谐和保护组织资源的组织公民行为,可能被下属感知为高亲社会性,即希望对他人付出帮助的内在人格特质。主管的高亲社会性易被下属进一步积极解读为其为他人着想的仁爱形象。尤其是在中国情境中,下属通常将主管视为组织行为规范和价值观的重要代表(汪林等,2009),进而会将领导形象的认可迁移到对组织产生比较好的印象。

员工对组织内线索的感知是影响其对组织认同的重要因素之一(Lam et al., 2016)。已有研究证明,可信赖源自对能力、仁爱和诚信的认知(Mayer et al., 1995)。组织在员工心中的仁爱形象易于获得员工的信任。信任感是个体对组织产生认同的基础之一。因此,主管的组织公民行为能够促进下属对组织的认同感。对组织高度认同的下属会将组织身份纳入自我概念,内化一体感更强,更愿意奉献自己的时间和精力为组织做出贡献,包括本职工作的角色内行为和超越工作要求的组织公民行为(Evans and Davis, 2014)。由此,提出如下假设:

H4: 主管组织公民行为通过组织认同促进下属组织公民行为。

基于以上分析,本文研究模型如图 1 所示。

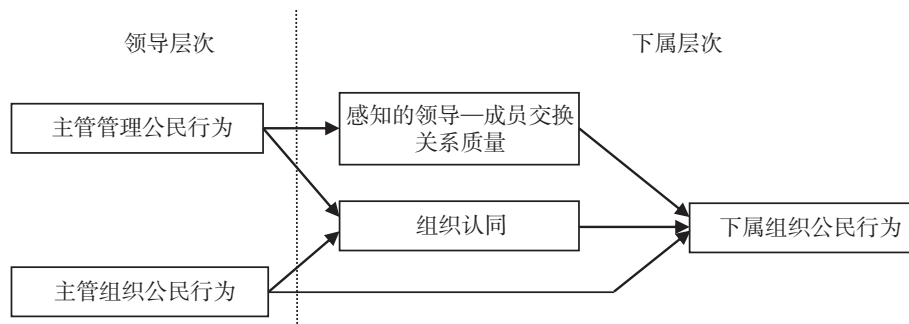


图 1 研究模型

3. 研究设计

3.1 数据收集与样本分布

本研究课题组共向北京、广东、湖北、湖南、江苏、四川、上海等省市企业的 95 位团队主管及其 900 名成员发放纸质调查问卷。这些企业的行业涉及制造业(32 家)、服务业(42 家)、互联网和新一代信息技术业(11 家)、其他领域(10 家)。在问卷的发放中,以配对方式收集数据,其中主管组

织公民行为和下属组织公民行为由主管填写, 主管管理公民行为、下属感知的领导—成员交换关系质量、组织认同和集体主义导向由下属填写。为确保配对有效性, 在发放问卷时采用打包方式(包括1份含多页下属组织公民行为评价表的主管问卷和多份下属问卷、多份信封), 委托主管发放给下属。研究组人员向团队主管提出如下要求: (1)主管在发放问卷之前对主管评价下属组织公民行为的量表页和下属填写的问卷进行一一对应编号处理, 以便后期配对; (2)下属填写完毕之后将问卷装入信封, 并密封提交主管。此次问卷发放之后, 共回收95名团队主管及其726名下属的问卷。剔除填写不完善、明显规律等无效数据后, 最终得到95名团队主管和660名下属的有效配对问卷, 问卷有效回收率为73.33%。

如表2所示, 在660名下属样本中, 性别分布方面, 男性占43.60%; 年龄分布方面, 25岁及以下的占21.50%、26~30岁的占26.10%、31~40岁的占31.40%、41~50岁的占14.40%和51岁及以上的占6.70%; 工作年限分布方面, 5~10年的占比最多为23.30%; 受教育程度方面, 82.00%具有大专及以上学历。95名主管样本中, 男性占比52.60%, 31~40岁的居多, 占比达到40.00%; 工作年限为10年及以上的占比最多, 达69.40%; 受教育程度方面, 以大专和本科为主, 占87.30%。

表2 样本分布情况

变量	类别	频次(人)	百分比(%)	变量	类别	频次(人)	百分比(%)
主管性别	男	50	52.60	下属性别	男	288	43.60
	女	45	47.40		女	372	56.40
主管年龄	25岁及以下	5	5.30	下属年龄	25岁及以下	142	21.50
	26~30岁	17	17.90		26~30岁	172	26.10
	31~40岁	38	40.00		31~40岁	207	31.40
	41~50岁	25	26.30		41~50岁	95	14.40
	51岁及以上	10	10.50		51岁及以上	44	6.70
主管工作年限	1年及以下	2	2.10	下属工作年限	1年及以下	62	9.40
	1~3年	9	9.50		1~3年	114	17.30
	3~5年	3	3.20		3~5年	84	12.70
	5~10年	15	15.80		5~10年	154	23.30
	10~15年	29	30.50		10~15年	122	18.50
	15年以上	37	38.90		15年以上	124	18.80
主管受教育程度	中专及以下	3	3.20	下属受教育程度	中专及以下	119	18.00
	大专	35	36.80		大专	325	49.20
	本科	48	50.50		本科	196	29.70
	硕士及以上	9	9.50		硕士及以上	20	3.00

注: 主管层 $n=95$, 下属层 $n=660$ 。

3.2 变量测量

(1) 主管管理公民行为(L_{MCB})。采用 Rubin 和 Brody(2011)在 Hodson(1999)的基础上开发的测量量表,由经营胜任行为、关系胜任行为、道德行为和家庭支持行为四个维度共 15 个条目构成,如“主管积极从员工中寻找信息和新想法来指导他做出决策”和“当我有家庭或私事需要处理时,主管会照顾我”。管理公民行为作为直接主管指向下属做出的尽责行为,能够被下属观察和感知,因此由下属评价直接主管的管理公民行为更为合适(Rubin and Brody, 2011)。聚合的拟合指数如下: $ICC(1) = 0.182 > 0.12$, R_{wg} 均值 = $0.829 > 0.70$; $ICC(2) = 0.613$, 未达到 0.70 的标准值。由于有较高的 R_{wg} 均值和显著的组间方差($\beta = 0.108$, $p < 0.001$), 聚合仍是可行的。

(2) 主管组织公民行为(L_{OCB})和下属组织公民行为(S_{OCB})。采用 Farh 等(1997)的量表,由公民道德、帮助同事、认真负责、人际和谐和保护组织资源五个维度共 20 个条目构成。直接主管对下属的工作职责是什么非常确定和聚焦,在与下属互动过程之中能够清晰辨识下属的角色内外行为。因此,对于下属的组织公民行为,遵循 Farh 等(1997)的做法,由直接主管来进行他评,以规避自我评定中霍桑效应和社会称许的影响,条目举例如“该员工经常帮助同事解决工作上的问题”。主管拥有的多重角色导致下属认为组织公民行为是主管工作应尽职责的一部分,从而员工对主管的组织公民行为作为不同角色行为的边界是模糊和变化的(周如意等, 2019)。因此,对于主管的组织公民行为,由主管进行自我报告,并对 Farh 等(1997)量表的条目进行适当调整,将“该员工”调整为“我”,举例如“我经常帮助同事解决工作上的问题”。

(3) 感知的领导—成员交换关系质量(S_{LMX})。采用 Liden 和 Maslyn(1998)开发的量表,适合由下属评价主管对待自己的交换关系质量。该量表由贡献、忠诚、情感和专业敬重四个维度共 12 个条目构成,如“和主管一起工作非常开心”和“如果我犯了无心之失,主管会在公司其他人面前为我辩护”。

(4) 组织认同(S_{OI})。采用 Edwards 和 Peccei(2007)开发的量表,由自我分类和标签化、组织目标和价值观的共享、组织归属和成员资格意识三个维度共 6 个条目构成。条目举例如“目前所在组织的工作是‘我是谁’的重要组成部分”和“我认为自己是目前所在组织的人”。

(5) 控制变量。根据数据的易获得性和参照现有的做法,在个体层次和领导层次上分别选择下属与主管的性别、年龄、工作年限、受教育程度作为控制变量。鉴于已有研究表明集体主义导向是组织公民行为的重要驱动因素(Erdogan and Liden, 2010; Knippenberg et al., 2015),本研究将下属的集体主义导向(S_{CO})纳入控制变量。对于集体主义导向的测量,采用 Earley(1993)开发的量表,由 8 个条目构成,如“想要了解我是谁,可以先从认识我的同事开始”。

4. 数据分析与假设检验

4.1 信度、收敛效度与区分效度分析

本研究采用 Mplus8.0 软件计算各变量的信度、收敛效度和区分效度,如表 3 所示。各量表的

Cronbach's α 系数介于 0.733~0.929, 都大于 0.70; 各潜变量的复合信度 (CR) 介于 0.734~0.932, 均大于 0.70; 各潜变量的 AVE 指数介于 0.512~0.822, 均大于 0.50; 各变量 AVE 值的平方根均大于其与其他变量的相关系数。这些信息表明各变量具备良好的信度、收效效度和区分效度。

表 3 变量的信度与区分效度

变量	Cronbach's α 系数	复合信度	收敛效度	区分效度						
		CR	AVE	1	2	3	4	5	6	
1. L _{MCB}	0.795	0.924	0.805	0.897						
2. L _{OCB}	0.918	0.821	0.610	0.158	0.781					
3. S _{LMX}	0.808	0.932	0.822	0.508	0.106	0.907				
4. S _{OI}	0.869	0.828	0.617	0.401	0.117	0.555	0.785			
5. S _{CO}	0.733	0.734	0.512	0.430	0.130	0.558	0.526	0.692		
6. S _{OCB}	0.929	0.877	0.705	0.439	0.216	0.490	0.441	0.443	0.840	

4.2 同源偏差分析

为了减少同源偏差, 本研究在数据收集过程中采用程序控制的方法: 首先, 以主管和下属配对多源收集数据; 其次, 采用匿名方式填写问卷以减少被试者对研究目的的猜度; 最后, 在问卷中设置反向计分的题项, 并在问卷的每部分均设计对变量进行解释的指导语。

在数据收集之后, 基于下属层面的数据, 采用 Harman 单因素检验法和不可测量潜在方法因子效应控制来评判同源方法偏差严重程度。在 Harman 单因素检验法中, 采用 SPSS 26.0 统计软件对本研究中所有构念的条目进行探索性因子分析, 结果显示: 在未旋转的情况下, 分析后得到第一个因子解释的变异量为 24.302%, 小于 40% 的临界值, 表明同源偏差并不严重。不可测量潜在方法因子效应控制分析结果如表 4 所示, 七因子模型中 CFI 等拟合指数的改善程度小于 0.10, RMSEA 的改善程度小于 0.05, 说明同源偏差对分析结论的影响在可接受范围之内。

4.3 验证性因子分析

鉴于管理公民行为、感知的领导—成员交换关系质量和组织公民行为均为多维构念, 且样本量受限, 运用平衡法对测量题目进行打包处理, 旨在减少参数估计偏倚的问题。采用 AMOSS22.0 实施验证性因子分析的结果如表 4 所示, 六因子模型的拟合效果 ($\chi^2/df = 4.344 < 5$; $TLI = 0.934 > 0.90$; $CFI = 0.948 > 0.90$; $RMSEA = 0.071 < 0.08$; $SRMR = 0.047 < 0.08$) 最为理想, 且明显优于其他模型。以上分析结果进一步表明各构念之间具有良好的区分效度。

表 4 验证性因子分析结果

模 型	χ^2	df	χ^2/df	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
七因子模型(S_{LMX} 、 S_{OI} 、 S_{OCB} 、 L_{MCB} 、 L_{OCB} 、 S_{CO} 、 C_{MV})	445.292	117	3.803	0.958	0.944	0.065	0.038
六因子模型(S_{LMX} 、 S_{OI} 、 S_{OCB} 、 L_{MCB} 、 L_{OCB} 、 S_{CO})	521.262	120	4.344	0.948	0.934	0.071	0.047
五因子模型(S_{LMX} 、 S_{OI} 、 S_{OCB} 、 L_{MCB} 、 $L_{OCB}+S_{CO}$)	1139.716	125	9.118	0.869	0.839	0.111	0.143
四因子模型(S_{LMX} 、 S_{OI} 、 S_{OCB} 、 $L_{MCB}+L_{OCB}+S_{CO}$)	1679.226	129	13.017	0.799	0.762	0.135	0.121
三因子模型(S_{LMX} 、 S_{OI} 、 $S_{OCB}+L_{MCB}+L_{OCB}+S_{CO}$)	2610.260	132	19.775	0.679	0.628	0.169	0.147
二因子模型(S_{LMX} 、 $S_{OI}+S_{OCB}+L_{MCB}+L_{OCB}+S_{CO}$)	3310.226	134	24.703	0.589	0.531	0.190	0.166
单因子模型($S_{LMX}+S_{OI}+S_{OCB}+L_{MCB}+L_{OCB}+S_{CO}$)	4364.088	135	32.327	0.453	0.380	0.218	0.130

注： C_{MV} 表示方法潜变量；+表示融合。

4.4 相关分析

如表 5 所示，在下属层面， $S_{LMX}(r=0.435, p<0.01)$ 和 $S_{OI}(r=0.376, p<0.01)$ 分别与 S_{OCB} 的相关系数均是显著的， S_{CO} 与 S_{OCB} 的相关系数($r=0.362, p<0.01$)是显著的；在主管层面， L_{MCB} 和 L_{OCB} 的相关系数($r=0.066, p>0.05$)不显著。这些相关分析结果为后续的假设检验提供必要的判断基础。

表 5 变量的均值、标准差与相关系数

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8
下属层面										
1. 性别	1.564	0.496	—							
2. 年龄	2.586	1.167	0.081*	—						
3. 工作年限	3.806	1.602	0.100*	0.777**	—					
4. 受教育程度	2.177	0.754	-0.012	0.054	0.041	—				
5. S_{OCB}	3.780	0.553	0.011	-0.154**	-0.051	0.085*	—			
6. S_{OI}	3.732	0.696	0.006	-0.062	0.007	-0.086*	0.376**	—		
7. S_{LMX}	3.677	0.722	0.069	-0.155**	-0.145**	-0.003	0.435**	0.500**	—	
8. S_{CO}	3.649	0.574	0.061	-0.123**	-0.122**	0.005	0.362**	0.409**	0.461**	—
主管层面										
1. 性别	1.486	0.500	—							
2. 年龄	3.195	1.035	0.097*	—						
3. 工作年限	4.826	1.357	-0.036	0.670**	—					

续表

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8
4. 受教育程度	2.608	0.672	0.144**	0.028	0.005	—				
5. L _{MCB}	3.716	0.772	-0.135**	-0.048	-0.071	0.053	—			
6. L _{OCB}	3.928	0.422	-0.232**	-0.021	0.039	-0.103**	0.066	—		

注：*、**、***分别表示 $p < 0.05$ 、 $p < 0.01$ 、 $p < 0.001$ (双侧检验)；主管层 $n = 95$ ，下属层 $n = 660$ 。

4.5 假设检验

鉴于涉及主管与下属之间行为的跨层路径和嵌套数据，本研究运用 Mplus 8.0 软件来检验整个跨层模型。在实施跨层分析之前，先评估下属层面中介变量和因变量的个体组内和组间方差，旨在判断实施跨层分析的可行性。具体操作如下，分别以下属组织公民行为、感知的领导—成员交换关系质量和组织认同为因变量进行零模型分析，结果显示：下属组织公民行为 ($\tau_{00} = 0.085$, $p < 0.001$; $ICC(1) = 0.274$)、感知的领导—成员交换关系质量 ($\tau_{00} = 0.120$, $p < 0.001$; $ICC(1) = 0.230$) 和组织认同 ($\tau_{00} = 0.062$, $p < 0.01$; $ICC(1) = 0.127$) 的组间方差均是显著的，分别占总方差比为 27.4%、23% 和 12.7%，均大于 0.12 的判定标准。由此推断，以多水平结构方程模型来开展跨层分析是合适的。

在对控制变量进行控制之后，本研究分别对整体测量模型进行单水平和多水平结构方程模型建模，对比检验结果如表 6 所示。多水平结构方程模型拟合情况 ($\chi^2/df = 3.456$, $CFI = 0.905$, $TLI = 0.881$, $RMSER = 0.061$) 明显优于单水平结构方程模型 ($\chi^2/df = 4.805$, $CFI = 0.886$, $TLI = 0.863$, $RMSER = 0.076$)。由此推断，组间模型拟合相对较差 ($SRMR(\text{组间}) = 0.137 > 0.10$)，但是依据其他拟合指数来判断，多水平结构方程模型比单水平结构方程模型具有更好的解释力。整体测量模型的多水平结构方程运行结果如图 2 所示，与相关分析结果基本一致。

表 6 单水平与多水平结构方程模型的拟合效果比较

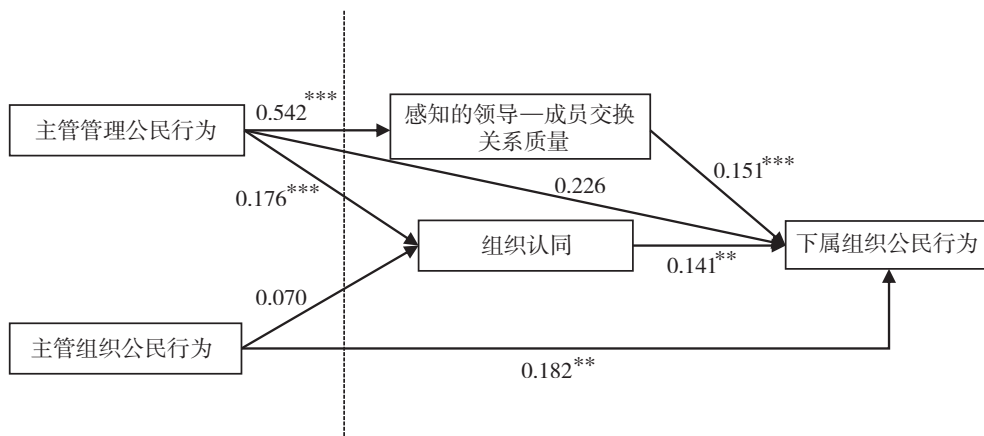
模型	AIC	BIC	调整 BIC	χ^2	df	χ^2/df	CFI	TLI	RMSEA	SRMR	SRMR (组内)	SRMR (组间)
单水平结构方程模型	15248.706	15625.544	15358.843	1196.408	249	4.805	0.886	0.863	0.076	0.088		
多水平结构方程模型	13116.915	13574.503	13250.652	766.738	222	3.456	0.905	0.881	0.061		0.066	0.137

首先，构建主管管理公民行为 (L_{MCB})、主管组织公民行为 (L_{OCB})、感知的领导—成员交换关系质量 (S_{LMX}) 和组织认同 (S_{OI}) 分别对下属组织公民行为 (S_{OCB}) 的直接作用路径模型，如表 7 中模型 1 所示。 L_{MCB} 对 S_{OCB} 有显著的正向作用 ($\beta = 0.255$, $p < 0.05$)， L_{OCB} 对 S_{OCB} 有显著的正向作用 ($\beta = 0.190$,

$p < 0.01$); S_{LMX} 和 S_{OI} 分别对 S_{OCB} 有显著的正向影响($\beta = 0.144, p < 0.01$; $\beta = 0.134, p < 0.01$)。

其次, 在模型 1 的基础上纳入中介变量——感知的领导—成员交换关系质量 (S_{LMX}) 和组织认同 (S_{OI}) 构建中介作用路径模型, 如表 7 中模型 2 所示。 S_{LMX} 和 S_{OI} 分别在 L_{MCB} 和 S_{OCB} 之间的中介效应显著($\beta = 0.082, p < 0.001$; $\beta = 0.025, p < 0.01$), 且加入中介变量之后 L_{MCB} 对 S_{OCB} 的直接作用变得不显著($\beta = 0.226, p > 0.05$); S_{OI} 在 L_{OCB} 和 S_{OCB} 之间的中介效应并不显著($\beta = 0.010, p > 0.05$), 但是 L_{OCB} 对 S_{OCB} 的直接效应仍然是显著的($\beta = 0.182, p < 0.01$)。

综合上述分析和图 2 呈现的结果, 假设 H1、H2 和 H3 得到数据的支持, 假设 H4 没有得到数据的支持。进一步根据表 7, L_{MCB} 对 S_{OCB} 正向作用($\beta = 0.255, p < 0.05$) 大于 L_{OCB} 对 S_{OCB} 的正向作用($\beta = 0.190, p < 0.01$)。由此推断, 对下属组织公民行为的引发效果来说, 主管管理公民行为的影响大于主管组织公民行为产生的影响。



注: (1) 为保持路径图的简洁性, 未将控制变量对主要研究变量的路径系数画入模型中;
(2) * 表示 $p < 0.05$, ** 表示 $p < 0.01$, *** 表示 $p < 0.001$ (双侧检验)。

图 2 跨层中介效应结构方程模型的变量间路径系数

表 7 直接效应与中介效应分析结果

路径	模型 1			模型 2		
	β	SE	置信区间	β	SE	置信区间
直接效应						
$L_{MCB} \rightarrow S_{OCB}$	0.255*	0.102	[0.071, 0.309]	0.226	0.092	[-0.046, 0.406]
$L_{MCB} \rightarrow S_{LMX}$				0.542***	0.062	[0.419, 0.664]
$L_{MCB} \rightarrow S_{OI}$				0.176***	0.025	[0.127, 0.225]
$S_{LMX} \rightarrow S_{OCB}$	0.144**	0.048	[0.050, 0.238]	0.151***	0.043	[0.068, 0.235]
H3: $L_{OCB} \rightarrow S_{OCB}$	0.190**	0.061	[0.055, 0.454]	0.182**	0.062	[0.061, 0.303]
$L_{OCB} \rightarrow S_{OI}$				0.070	0.044	[-0.015, 0.155]
$S_{OI} \rightarrow S_{OCB}$	0.134**	0.050	[0.036, 0.232]	0.141**	0.049	[0.046, 0.236]

续表

路径	模型 1			模型 2		
	β	SE	置信区间	β	SE	置信区间
中介效应						
H1: $L_{MCB} \rightarrow S_{LMX} \rightarrow S_{OCB}$				0.082***	0.024	[0.035, 0.129]
H2: $L_{MCB} \rightarrow S_{OI} \rightarrow S_{OCB}$				0.025**	0.010	[0.006, 0.043]
H4: $L_{OCB} \rightarrow S_{OI} \rightarrow S_{OCB}$				0.010	0.007	[-0.003, 0.023]

注: *表示 $p < 0.05$, **表示 $p < 0.01$, ***表示 $p < 0.001$; β 为标准化回归系数, SE 为标准误。

为了进一步检验结果的稳健性, 本研究借助 R 软件运用蒙特卡洛方法进行 20000 次重复抽样分析主效应和中介效应。虽然大部分研究文献并不呈现直接效应的分析结果, 但是本研究因涉及直接效应和间接效应路径比较多, 同时呈现两类效应路径的置信区间, 旨在力求结果呈现的完整性。如表 8 所示, 主管管理公民行为(L_{MCB})对下属组织公民行为(S_{OCB})的主效应值为 0.222, 95%置信区间为[-0.044, 0.403], 包含 0; 感知的领导—成员交换关系质量(S_{LMX})在 L_{MCB} 和 S_{OCB} 之间的中介效应值为 0.080, 95%置信区间为[0.035, 0.134]; 组织认同(S_{OI})在 L_{MCB} 和 S_{OCB} 之间的中介效应值为 0.025, 95%置信区间为[0.008, 0.045], 均不包括 0。由此推断, H1 和 H2 得到进一步验证, 并且 S_{LMX} 和 S_{OI} 发挥完全中介作用。 S_{OI} 在主管组织公民行为(L_{OCB})和 S_{OCB} 之间的中介效应值为 0.009, 95%置信区间为[-0.002, 0.026], 包含 0; L_{OCB} 对 S_{OCB} 的主效应值为 0.181, 95%置信区间为[0.058, 0.306], 不包含 0。由此推断, H3 进一步得到验证, H4 不成立。上述稳健性检验结果表明, 跨层结构方程分析的结果均保持不变。

表 8 中介效应的蒙特卡洛分析结果 (Bootstrap = 20000)

路 径	效应值	95%置信区间	
		LL(下限)	UL(上限)
$L_{MCB} \rightarrow S_{OCB}$	0.222	-0.044	0.403
$L_{MCB} \rightarrow S_{LMX} \rightarrow S_{OCB}$	0.080	0.035	0.134
$L_{MCB} \rightarrow S_{OI} \rightarrow S_{OCB}$	0.025	0.008	0.045
$L_{OCB} \rightarrow S_{OCB}$	0.181	0.058	0.306
$L_{OCB} \rightarrow S_{OI} \rightarrow S_{OCB}$	0.009	-0.002	0.026

注: 效应值为非标准化效应。

5. 结论与讨论

5.1 研究结论

本研究得到如下结论: (1) 主管的管理公民行为和组织公民行为均能激发下属的组织公民行为,

并且前者产生的影响效应大于后者；(2)感知的领导—成员交换关系质量和组织认同在主管管理公民行为和下属组织公民行为之间发挥完全中介作用；(3)主管组织公民行为遵循观察模仿的自动化加工路径直接促进下属组织公民行为，但是组织认同并不在二者之间发挥中介作用。

值得解释的是，主管的组织公民行为并不能通过组织认同对下属组织公民行为产生影响，可能原因在于：依据社会信息加工理论，下属对主管组织公民行为的信息加工过程受到下属人格特质的影响。从本研究的调研样本分布来看，79%被试的年龄在 40 岁以内，属于 20 世纪 80 年代后出生的新生代员工。他们的工作价值观包含功利导向、内在偏好、人际和谐、创新导向和长期发展(侯炬方等，2014)，自我意识追求更强。管理公民行为能够激发下属的组织认同，主要在于：(1)管理公民行为根植于主管的合法性权力，易被新生代下属解读为组织意图；(2)管理公民行为直接指向下属，能够满足新生代下属的减少不确定性和归属需求。然而，主管的组织公民行为根植于其利他主义，并不会被新生代下属解读为组织意图或组织规范。主管的组织公民行为直接指向组织或泛化人际，并不能满足新生代下属自我提高、归属及减少不确定性的心理需求。因此，新生代下属并不会因主管的组织公民行为而产生组织认同。当然，在高权力距离的中国职场情境中，主管是所辖部门或团队的核心人物，掌握关键资源分配及晋升、奖惩等人事决策权。因此，当主管在工作场所表现组织公民行为时，新生代下属仍然会受印象管理动机驱动表现出类似的组织公民行为。

5.2 理论贡献

(1)从社会信息加工视角揭示主管的管理公民行为促进下属组织公民行为的作用机制，拓展了管理公民行为产生影响的理论视角。自从 Hodson(1999)提出管理公民行为的概念以来，关于管理公民行为在中国情境下的适用性研究则相对鲜有。基于西方情景开展的相关研究主要是从社会交换理论或社会认同理论视角探讨管理公民行为对下属心理和情感的作用机制，忽视管理公民行为如何影响员工的行为表现(Rubin and Brody, 2011)。与前人的关注点不同，本研究从社会信息加工的视角，揭示主管的管理公民行为被感知为高胜任力和高亲和力，分别通过组织认同和感知的领导—成员交换关系质量激发下属组织公民行为的产生。该结论既突破前人研究忽视管理公民行为如何促进下属组织公民行为作用机制的局限，也拓展了相关研究的理论诠释视角。

(2)揭示主管的领导行为“束”——管理公民行为和组织公民行为分别对下属组织公民行为的作用差异，为领导促进下属组织公民行为的诠释提供有益补充。已有研究集中关注主管的亲社会倾向、核心自我评价和情绪智力等积极人格特质(王震等，2012；Joo and Jo, 2017；吴琴等，2020；Ete et al., 2020)，及仆从型领导、自我牺牲型领导、变革型领导、伦理型领导等不同类型领导风格(Gilmore et al., 2013；Mo and Shi, 2017；Newman et al., 2017；周如意等，2019；Abdullahi et al., 2020)均能驱动下属的组织公民行为。但是，这些研究仅针对单个或多个领导行为构成的领导风格进行讨论，忽略了主管角色行为的复杂性和多元性。本研究将主管的角色行为划分为管理公民行为和组织公民行为两类行为“束”，澄清主管的管理公民行为被下属感知为高胜任力和高亲和力，主管的组织公民行为被下属感知为高亲社会性。进一步从社会信息加工视角，实证发现：主管的管理公民行为和组织公民行为对下属组织公民行为的影响效应和作用机制产生差异。这些结论深化了对主管

不同角色行为对下属行为作用的机理认识。

5.3 管理启示

(1)管理公民行为和组织公民行为分别是主管作为领导角色和员工角色在工作场所的对应表现,对促进下属的组织公民行为是非常重要的。这意味着高层管理者应引导一线主管做好“好领导”和扮演好“好榜样”两种公民角色来促进员工从事组织公民行为,尤其重点鼓励主管尽职尽责做好领导角色。当然,现实中主管的管理胜任力是存在差异的,从而管理公民行为的表现水平也参差不齐。企业可以将志愿主义价值取向纳入管理层的选拔,以主管的组织公民行为表现来弥补管理公民行为表现的不足。

(2)感知的领导—成员交换关系质量和组织认同是管理公民行为激发下属组织公民行为的心理枢纽。这暗示着主管在履职中需要技巧性地善用尽职尽责的管理公民行为,重点关注与下属形成良好的领导—成员交换关系质量和赢得下属的组织认同,才能发挥“好领导”激发下属组织公民行为的有效性。

(3)好榜样的“上行下效”关键在于有意提高主管组织公民行为的被观察性。从社会信息加工的视角,主管组织公民行为直接促进下属组织公民行为。这意味着主管若希望激发下属的组织公民行为,可以率先垂范做员工的“好榜样”,并有意提高自身组织公民行为的被观察性或加大相关好人好事的宣传力度,才能充分发挥组织公民行为作为管理艺术的潜在效用,成为下属心中的旗帜和标杆。

5.4 研究局限与展望

本研究的局限在于:(1)中西方文化差异可能导致管理公民行为的内容维度和测量题项存在不同,本研究中管理公民行为的测量采用国外情境下开发的现有量表,这可能影响该构念测量的可靠性;(2)本研究既没有对管理公民行为的四个维度如何影响下属组织公民行为进行细化分析,也缺乏对主管管理公民行为如何影响下属的组织指向和人际指向两类组织公民行为开展对比分析;(3)本研究没有挖掘主管的管理公民行为和组织公民行为分别在何种情境下更有效激发下属的组织公民行为。

未来研究的展望包括:(1)按照标准化流程开发具有本土特色的管理公民行为量表,或对国外现成量表进行适应性测试和调整;(2)比较经营胜任、关系胜任、伦理行为和家庭支持四个维度分别对下属的组织指向公民行为和人际指向公民行为的作用差异,为主管如何针对性实施管理公民行为提供指导;(3)挖掘主管角色行为对下属组织公民行为产生影响的边界条件。依据社会信息加工理论,下属对主管行为的感知、解读和反应除受到主管行为特征的影响之外还受到下属人格特征、工作环境等因素的影响。例如,在高度不确定工作环境下,主管一言一行传递的信息对于下属的行为产生来说尤为重要;拥有高主动性人格的下属倾向于积极主动改变所处的工作环境,进而可能弱化主管角色行为对其组织公民行为的促进作用;下属的权力距离导向会影响其看待主管的组织代理人身份,进而可能强化下属对主管角色行为的赞赏和认可程度。因此,可以从下属的主动性人格和权力距离导向、任务不确定性等因素,挖掘主管的两种角色行为对下属组织公民行为产生影响的边界条件,

以便指导管理者根据下属特征如何权变表现管理公民行为和组织公民行为。

◎ 参考文献

- [1] 曹元坤, 周青, 祝振兵, 等. 中国情境勇敢追随行为的量表开发及检验[J]. 珞珈管理评论, 2021(1).
- [2] 韩志伟, 刘丽红. 团队领导组织公民行为的有效性: 以双维认同为中介的多层次模型检验[J]. 心理科学, 2019, 42(1).
- [3] 侯烜方, 李燕萍, 涂乙冬. 新生代工作价值观结构、测量及对绩效影响[J]. 心理学报, 2014, 46(6).
- [4] 汪林, 储小平, 倪婧. 领导—部属交换、内部人身份认知与组织公民行为——基于本土家族企业视角的经验研究[J]. 管理世界, 2009(1).
- [5] 王震, 孙健敏, 张瑞娟. 管理者核心自我评价对下属组织公民行为的影响: 道德式领导和集体主义导向的作用[J]. 心理学报, 2012, 44(9).
- [6] 吴琴, 张骁, 李嘉, 等. 领导亲社会倾向对员工组织公民行为影响的跨层次研究[J]. 管理学报, 2020, 17(10).
- [7] 徐伟, 冯文芳, 吴悦. 混改背景下国企关键人激励机制有利于探索式创新吗? [J]. 济南大学学报(社会科学版), 2021(3).
- [8] 周如意, 冯兵, 熊婵, 等. 角色理论视角下自我牺牲型领导对员工组织公民行为的影响[J]. 管理学报, 2019, 16(7).
- [9] Abdullahi, A. Z., Anarfo, E. B., Anyigba, H. The impact of leadership style on organizational citizenship behavior: Does leaders' emotional intelligence play a moderating role? [J]. Journal of Management Development, 2020, 39(9/10).
- [10] Broschak, J. P., Davis-Blake, A., Block, E. S. Nonstandard, not substandard: The relationship among work arrangements, work attitudes and job performance[J]. Work & Occupations, 2008, 35(1).
- [11] Carter, K. M., Harman, D. M., Walter, S. L., et al. Relationship of immediate workspace and environmental workplace with organizational citizenship behaviors[J]. Journal of Managerial Psychology, 2021, 36(4).
- [12] Cuddy, A. J. C., Fiske, S. T., Glick, P. Warmth and competence as universal dimensions of social perception: The stereotype content model and the BIAS map [J]. Advances in Experimental Social Psychology, 2008, 40(7).
- [13] Earley, P. C. East meets west meets mideast: Further explorations of collectivistic and individualistic work groups[J]. Academy of Management Meeting Proceedings, 1993, 36(2).
- [14] Edwards, M. R., Pececi, R. Organizational identification: Development and testing of a conceptually grounded measure[J]. European Journal of Work and Organizational Psychology, 2007, 16(1).
- [15] Erdogan, B., Liden, R. C. Collectivism as a moderator of responses to organizational justice:

- Implications for leader-member exchange and ingratiation[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2010, 27(1).
- [16] Ete, Z., Sosik, J. J., Cheong, M., et al. Leader honesty/humility and subordinate organizational citizenship behavior: A case of too much of a good thing? [J]. *Journal of Managerial Psychology*, 2020, 35(5).
- [17] Evans, W. R., Davis, W. Corporate citizenship and the employee: An organizational identification perspective[J]. *Human Performance*, 2014, 27 (2).
- [18] Farh, J. L., Earley, P. C., Lin, S. C. Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1997, 42 (3).
- [19] Gilmore, P. L., Xiao, H. U., Wei, F., et al. Positive affectivity neutralizes transformational leadership's influence on creative performance and organizational citizenship behaviors[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2013, 34(8).
- [20] Grant, A. M., Mayer, D. M. Good soldiers and good actors: Prosocial and impression management motives as interactive predictors of affiliative citizenship behaviors[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2009, 94(4).
- [21] Haque, A., Fernando, M., Caputi, P. Responsible leadership, affective commitment and intention to quit: An individual level analysis[J]. *Leadership & Organization Development Journal*, 2019, 40(1).
- [22] Hodson, R. Management citizenship behavior: A new concept and an empirical test [J]. *Social Problems*, 1999, 46(3).
- [23] Hodson, R. Management citizenship behavior and its consequences[J]. *Work & Occupations*, 2002, 29 (1).
- [24] Joo, B. K., Jo, S. J. The effects of perceived authentic leadership and core self-evaluations on organizational citizenship behavior: The role of psychological empowerment as a partial mediator[J]. *Leadership & Organization Development Journal*, 2017, 38(3).
- [25] Knippenberg, D. V., Prooijen, J.W.V., Sleebos, E. Beyond social exchange: Collectivism's moderating role in the relationship between perceived organizational support and organizational citizenship behaviour [J]. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2015, 24(1).
- [26] Lam, L. W., Liu, Y., Loi, R. Looking intra-organizationally for identity cues: Whether perceived organizational support shapes employees' organizational identification [J]. *Human Relations*, 2016, 69 (2).
- [27] Lee, E. S., Park, T. Y., Koo, B. Identifying organizational identification as a basis for attitudes and behaviors: A meta-analytic review[J]. *Psychological Bulletin*, 2015, 141(5).
- [28] Lemmon, G., Wayne, S. J. Underlying motives of organizational citizenship behavior: Comparing egoistic and altruistic motivations[J]. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2015, 22(2).
- [29] Liden, R. C., Graen, G. Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership[J]. *Academy*

- of Management Journal, 1980, 23(3).
- [30] Liden, R. C., Maslyn, J. M. Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development[J]. Journal of Management, 1998, 24(1).
- [31] Maume, D. J., Rubin, B. A., Brody, C. J. Race, management citizenship behavior, and employees' commitment and well-being[J]. American Behavioral Scientist, 2014, 58(2).
- [32] Mayer, R. C., Davis, J. H., Schoorman, F. D. An integrative model of organizational trust [J]. Academy of Management Review, 1995, 20(3).
- [33] Michel, J. W., Tews, M. J. Does leader-member exchange accentuate the relationship between leader behaviors and organizational citizenship behaviors? [J]. Journal of Leadership & Organizational Studies, 2016, 23(1).
- [34] Mo, S., Shi, J. Linking ethical leadership to employees' organizational citizenship behavior: Testing the multilevel mediation role of organizational concern[J]. Journal of Business Ethics, 2017, 141(1).
- [35] Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B., et al. How servant leadership influences organizational citizenship behavior: The roles of LMX, empowerment, and proactive personality [J]. Journal of Business Ethics, 2017, 145(1).
- [36] Organ, D. W. Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome [J]. Administrative Science Quarterly, 1989, 41(6).
- [37] Rubin, B. A., Brody, C. J. Operationalizing management citizenship behavior and testing its impact on employee commitment, satisfaction, and mental health[J]. Work & Occupations, 2011, 38(4).
- [38] Salancik, G. R., Pfeffer, J. A social information processing approach to job attitudes and task design [J]. Administrative Science Quarterly, 1978, 23(2).
- [39] Schuh, S. C., Zhang, X. A., Egold, W., et al. Leader and follower organizational identification: The mediating role of leader behaviour and implications for follower OCB[J]. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2015, 85(2).
- [40] Somech, A., Ohayon, B. E. The trickle-down effect of OCB in schools: The link between leader OCB and team OCB[J]. Journal of Educational Administration, 2020, 58(6).
- [41] Takeuchi, R., Bolino, M. C., Lin, C. C. Too many motives? The interactive effects of multiple motives on organizational citizenship behavior[J]. Journal of Applied Psychology, 2015, 100(4).
- [42] Thompson, P. S., Bergeron, D. M., Bolino, M. C. No obligation? How gender influences the relationship between perceived organizational support and organizational citizenship behavior[J]. Journal of Applied Psychology, 2020, 105(11).
- [43] Vandyne, L., Graham, J. W., Dienesch, R. M. Organizational citizenship behavior: Construction redefinition, measurement and Validation[J]. Academy of Management Journal, 1994, 37 (4).
- [44] Vough, H. Not all identifications are created equal: Exploring employee accounts for workgroup, organizational, and professional identification[J]. Organization Science, 2012, 23 (3).

**A Cross-level Empirical Study on Supervisor's MCB and OCB
Impacting Subordinate's OCB from the Social Information
Processing Perspective**

Chen Jianan¹ Jin Zelin¹ Chen Wu² Chen Mingyan³

(1 School of Economics and Management, Wuhan University, Wuhan, 430072;

2 College of Business, Jiangxi Normal University, Nanchang, 330022;

3 Antai College of Economics & Management, Shanghai JiaoTong University, Shanghai, 200030)

Abstract: Supervisor management citizenship behavior (MCB) and organizational citizenship behavior (OCB) as the corresponding behaviors of leader role and organizational member role respectively, may have impacts on subordinate OCB. Based on social information processing theory, this paper investigated the different influencing mechanisms of supervisor MCB and OCB on subordinate OCB. Using the paired data collected from 95 supervisors and 660 subordinates, our findings were as follows: Both supervisor's MCB and OCB can stimulate subordinate's OCB, and the former has greater impact than the latter; Supervisor MCB promotes subordinate OCB through the mediate roles of perceived leader-member exchange and organizational identification; supervisor OCB promotes subordinate OCB based on the automatic processing. These conclusions deepened the understanding of the social-information-processing mechanisms through which supervisor's role behaviours exert an impact to subordinate OCB and provided a valueable supplement for the interpretation of supervisor promoting subordinate OCB.

Key words: Managerial citizenship behaviour; Organizational citizenship behaviour; Perceived leader-member exchange; Organizational identification; Social information processing

专业主编: 杜旌