

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.2019.05.009

组织中的亲社会行为研究述评与展望

彭小平, 田喜洲, 郭小东

(重庆工商大学 管理学院, 重庆 400067)

摘要: 不同于亲组织行为、利他行为和主动性行为, 组织中的亲社会行为(prosocial behavior)指个人为促进或保护他人、团队、组织福祉所采取的行为, 具体包括亲社会组织行为、组织公民行为、指导、知识共享等。基于量表与实验测量的独立研究和多样本元分析发现: 亲社会行为不仅有利于员工职业成功, 改善工作态度和工作绩效, 而且还能促进组织创新、降低员工流失率、提升组织有效性; 而影响亲社会行为的因素则有个人特质、领导风格、同事因素、工作设计等。本文构建了亲社会行为循环管理机制, 并提出未来理论研究应侧重亲社会行为的测量工具、影响机制、非线性影响、本土研究; 而管理实践应重点关注亲社会行为的识别、评估与干预。

关键词: 亲社会行为; 组织公民行为; 谏言; 知识共享; 指导

中图分类号: F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2019)05-0114-14

一、引言

1861年, 林肯(Abraham Lincoln)总统就曾在其就职演讲中呼唤“人性中的善良天使”, 并鼓励同胞为了更大的民族利益而行事。百年来, 旨在造福他人的亲社会行为广受社会学家、心理学家等的青睐, 并逐渐拓展至组织行为领域而受到管理实践的重视(Brief和Motowidlo, 1986)。组织中的亲社会行为是指个人为促进或保护他人、团队、组织福祉所采取的, 角色内、外的主动或被动行为, 具体包括亲社会组织行为、组织公民行为、指导(mentoring)、知识共享(knowledge sharing)等(Bolino和Grant, 2016)。虽然参与亲社会行为不一定有回报, 但这些行为旨在使同事、客户、团队、利益相关者或整个组织受益, 不仅有利于员工职业成功(Michaelson等, 2014), 提高其工作满意度(Biagioli等, 2016)、组织承诺(Ghosh和Reio, 2013)和工作绩效(Henttonen等, 2016), 而且能促进组织创新(Yu等, 2016)、降低员工流失率(Park等, 2016)、提升组织有效

收稿日期: 2018-04-28

基金项目: 国家自然科学基金面上项目(71872023, 71372213); 重庆市社科规划项目(2016WT39); 重庆市研究生创新型科研项目(CYS17246)

作者简介: 彭小平(1993—), 女, 重庆工商大学管理学院硕士研究生(通讯作者);

田喜洲(1968—), 男, 重庆工商大学管理学院教授;

郭小东(1993—), 女, 重庆工商大学管理学院硕士研究生。

性(Podsakoff等,2009)。

如今,工作日趋团队化和灵活化,组织更加希望并需要员工在工作中相互帮助、合作与分享,为组织整体利益而在完成本职工作之外投入更多精力(Robbins和Judge,2016)。亲社会行为逐渐成为组织行为领域的一个重要热点主题。国内外学者对此展开了大量研究,并取得一定成果(Bolino和Grant,2016)。但现有亲社会行为研究较为分散,学术界对其行为范畴尚未达成共识,其前因、结果的国外研究不断取得新成果,国内研究刚刚起步。整合亲社会行为的现有研究成果对亲社会行为理论的系统认识和深化及拓展、管理实践的发展乃至社会和谐都具有重要意义,尤其对于中国情境下的理论研究和实践应用具有重要价值。对此,本文对近年来相关文献进行梳理与述评,首先阐述组织中亲社会行为的内涵、测量及其与相近概念的区别,然后对其影响因素及影响结果进行归类总结并形成亲社会行为的影响因素与结果关系图,最后在以上述评的基础上构建亲社会行为循环管理机制,并基于现有研究问题提出管理启示和未来研究展望。因此,本文主要贡献在于:一是呈现清晰、完整的发展脉络与框架,加深学术界对组织中亲社会行为的理解并为国内相关研究奠定基础 and 提供启发;二是构建亲社会行为循环管理机制,为组织管理实践提供参考。

二、亲社会行为的概念与范畴

(一)亲社会行为的内涵与范畴

心理学与社会学的研究者认为,亲社会行为(prosocial behavior)泛指主流社会群体所确定的有利于他人的行为(Penner等,2005)。而在组织行为学领域,学者们给出的界定既有分歧,也有共识。首先,组织中的亲社会行为源于“超越”正式工作要求的自发行为(Brief和Motowidlo,1986)。现已发展为包括角色内、外的主动或被动行为,如完成角色内的工作职责、付出角色外的努力、积极主动的提供帮助、对请求援助的响应等(Bolino和Grant,2016)。其次,自亲社会行为引入组织领域后,不同学者对其名称表述不同,如亲社会组织行为(prosocial organizational behavior,POB)(Brief和Motowidlo,1986)、组织公民行为(OCB)(Organ,1988)等。De Cremer等(2009)还提出亲社会行为多以OCB或合作行为的方式呈现,而Vos和Van Der Zee(2011)则指出亲社会行为表现为合作和帮助行为。同样,De Dreu和Nauta(2009)认为,亲社会行为是工作合同外的帮助同事、维护组织利益和声誉等一系列自愿行为;而Bülbül(2014)认为亲社会行为是由个人或团队执行的有益于个体或群体的行为,包括使内部个体(如同事)、外部个体(如客户)、组织内部(如组织规范和工作职责)或组织外部(如公司形象)受益的行为。不过,在所有研究中,Brief和Motowidlo(1986)对POB的界定得到了学者的普遍认可,即POB是指:由组织成员完成,对象是与行为人共事且承担组织角色的个人、群体或组织,目的是促进以上对象的福祉。Bolino和Grant(2016)采用该内涵,将组织中亲社会行为定义为:组织成员进行的旨在促进或保护他人、团体、组织福祉的行为,并在该内涵基础上,以亲社会行为为总概念,确定了一系列组织情境下的亲社会行为(见表1)。

从研究历程来看,组织公民行为常被视为亲社会行为的原型,但随着研究的深入和拓展,学者们将指导(mentoring)、经纪介绍(brokering introductions)、知识共享、同情(compassion)等也纳入了亲社会行为范畴(Bolino和Grant,2016)。具体而言,指导尤其是作为角色外行为的非正式指导需要花费大量的时间、精力,且有利于被指导者的学习与进步(Allen等,2006;Bear和Hwang,2015);同样,经纪介绍可以帮助他人拓展人脉网络、增加机会和增长见识(Van Hoye,2013);而知识共享作为帮助他人达到信息交换和共享的亲社会组织行为(Connelly和Kelloway,2003),有助于解决问题、推动创新或变革(Wang和Noe,2010);同情则表现为关心、

理解并采取行动以减轻他人痛苦(Dutton等,2006)。总之,以上构念都包含了亲社会行为利他的本质内涵。

表1 组织中亲社会行为的范畴

亲社会行为	定义	关键文献
亲社会组织行为(POB)	员工为促进个人、团体、组织福祉的行为	Brief和Motowidlo(1986); Bülbul(2014);陶厚永等(2016)
有亲和力的组织公民行为(affiliative OCB)	帮助、协助同事;捍卫组织荣誉;容忍过分要求和不便;遵守规章;参与组织生活;志愿服务额外任务	Podsakoff等(2000);Grant和Mayer(2009);Podsakoff等(2009);He等(2018)
有挑战性的组织公民行为(challenging OCB)	提出改进建议,向高层管理者谏言	Detert等(2013);Grant(2013);Bashshur和Oc(2015);Wesche和Teichmann(2016)
指导(mentoring)	为他人提供职业建议、情感支持	Allen(2003);Allen等(2006);Ghosh和Reio(2013);Bear和Hwang(2015)
知识共享(knowledge sharing)	提供信息以促进问题解决,推动创新或改革	Wang和Noe(2010);Noor等(2015);Henttonen等(2016);Shah等(2018)
同情(compassion)	回应那些正苦于努力减轻痛苦的人	Dutton等(2006);Dutton等(2014)
经纪介绍(brokering introductions)	联接互不相识的人	Obstfeld(2005);Van Hoya(2013)

资料来源:根据Bolino和Grant(2016)及相关文献整理。

综上,本文采用Bolino和Grant(2016)的定义,即组织中的亲社会行为(prosocial behavior in organization/at work)作为一个总体概念,是指组织成员进行的旨在促进或保护他人、团体、组织福祉的,角色内、外的主动或被动行为,该行为范畴包括但不限于POB、OCB、指导、知识共享等行为。

(二)亲社会行为的相近概念

如前所述,亲社会行为是旨在促进或保护他人(同事、顾客、组织)福祉的行为(Bolino和Grant,2016)。易与其混淆的相近概念有亲组织行为、利他行为和主动性行为。

1.亲组织行为

亲组织行为(pro-organizational behavior)主要指员工为提升组织有效性而自发付出额外努力的行为,通常与组织规章或政策明确规定的强制行为形成对比(Organ,1988;Tankebe和Meško,2015)。Tankebe和Meško(2015)对亲组织行为的测量题项充分体现了角色外行为的意涵,如为帮助本部门而自愿承担额外工作、主动帮助主管、付出额外努力以使工作完成得更好。Kohan和Mazmanian(2003)则将OCB作为亲组织行为的表现形式,并认为,实施亲组织行为既不会得到正式奖励,未实施也不会受到惩罚。而角色外行为和OCB均属于亲社会行为范畴(Bolino和Grant,2016)。因此,无论是将亲组织行为视为角色外行为还是OCB,都是利于组织的一种亲社会行为(见图1)。

2.利他行为

利他行为一般表现为自愿帮助他人解决困难,并鼓励受挫者重树自信(Organ,1988)。研究者有时将其与亲社会行为相等同,但通常认为后者所包含的范畴大于前者(黄曙光,2013)。首先,就行为动机而言,利他行为是不求回报的无私行为(谢晓非等,2017);而亲社会行为动机则有自我导向和他人导向(De Dreu和Nauta,2009),即员工可期待该行为对自身有利。其次,从行为范畴来看,利他行为是超出组织规定的自愿行为(Organ,1988),而亲社会行为则涵盖了角色

内、外行为,既包括遵守组织章程等工作角色要求的行为,也包含员工自愿承担的额外工作任务(Brief和Motowidlo,1986)。最后,亲社会行为不仅具有利他性,还具备可使行为双方关系更趋和谐的社交性(蔡颀等,2016)。

3. 主动性行为

主动性行为是个体旨在实现改变的自我导向和未来导向的行为(胡青等,2011),与亲社会行为呈交叉关系。一方面,后者包括部分前者,即亲社会行为可以是主动或被动的,如公民行为、角色外行为等具有主动性(Grant和Ashford,2008),而对请求援助的响应等则是反应性的(Klotz和Bolino,2013)。另一方面,主动性行为也包括了亲社会行为未涉及的范畴。因为主动性行为有时意味着忽视或反叛现有规章(Frese和Fay,2001),甚至对组织产生消极影响,并包括OCB所未含有的行为(Belschak和Den Hartog,2010),而亲社会行为则包含遵守组织规章等规范性行为并旨在促进组织福祉(Brief和Motowidlo,1986)。但谏言(voice)、主动承担(take charge)、议题营销(selling issues)等行为则同属两者(胡青等,2011;Tornau和Frese,2013)。其中,由于亲社会型谏言(prosocial voice)既是基于合作和利他主义而表达工作建议的利他行为(Van Dyne等,2003),又是主动的角色外行为(胡青等,2011),还是亲社会行为(Bolino和Grant,2016),则同属于三者。

综上,亲社会行为涵盖亲组织行为、利他行为,并与主动性行为交叉(见图1)。

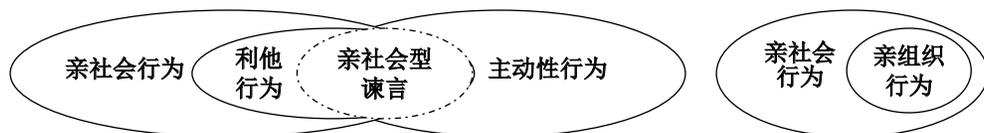


图1 亲社会行为和亲组织行为、利他行为、主动性行为的关系

三、亲社会行为的测量

(一) 量表法

目前亲社会行为的测量多为量表法(见表2),但由于亲社会行为大多以组织公民行为的方式呈现(De Dreu和Nauta,2009;王国锋等,2013),所以其测量也常借鉴组织公民行为量表。其中部分研究为直接采纳前人量表。如,Balliet和Ferris(2013)采用人际关系七点Likert量表,要求员工就“我的工作伙伴协助他/她同事的个人或工作事务”等进行评价;De Dreu和Nauta(2009)则使用OCB五点Likert量表来测量组织中的亲社会行为。也有研究者通过修改他人量表来完成测量。如,George(1991)根据销售人员特性将利他主义量表改为包含“辅助我履行职责”和“当他人的工作量增加时施以援手”等6项内容来实施测量;Eslami和Arshadi(2016)则将测量主体由他评改为自评。此外,包括Baruch等(2004)在内的少数研究者尝试开发亲社会行为独立量表。如,George(1991)设计了销售人员角色内亲社会行为量表,15个题项的信度值 α 高达0.95。Dalvi和Vahidi(2013)则针对酒店情境开发了适用于副总经理、主管、员工的顾客导向亲社会行为量表,也具有较高的信度($\alpha=0.84$)。可见,目前亲社会行为的测量多为借鉴前人成果,而对独立量表的探索为完善测量工具奠定了基础。

(二) 实验法

除量表法外,实验法也常用于亲社会行为研究,但具体规则因实验而异(见表3)。比如,Chancellor等(2018)设计了为期4周的纵向干预实验,参与者被分为亲社会行为发出者、接受者和控制者三种,任务是相互保密的完成每周的指定活动并完成调查,最后在干预结束后的1到3个月内接受随访。在Balliet和Ferris(2013)采用的公共产品困境(the public goods dilemma)研

究中,各参与者被给予等额金钱,并自行决定给予集体和留给自己的数量,给予集体部分将翻倍并加总后均分给各参与者,自留部分则归个人所有。参与者给予集体部分的金额越多,亲社会合作行为水平越高。此外,也可根据研究情境自行设计实验。如Grant和Dutton(2012)进行的筹款实验中,实验组和控制组工作均为打电话给校友募集捐款,打电话的次数则是衡量其亲社会行为的标准;Twenge等(2007)更是设计了7个实验探讨社会排斥与亲社会行为的关系。遗憾的是,除Cuadrado等(2015)的捐款实验表明其 α 值为0.88外,鲜有研究指出其实验信度。

表2 亲社会行为的量表测量

作者(按年份排列)	评价主体	使用量表	量表来源	α 值/信度/效度
Eslami和Arshadi(2016)	自评	人际公民行为量表	修改	0.79
Balliet和Ferris(2013)	同事	人际关系量表	直接采纳	0.82
王国锋等(2013)	主管	亲社会行为量表	直接采纳	0.91
Dalvi和Vahidi(2013)	自评	独立量表	自主开发	0.84
De Dreu和Nauta(2009)	领导	组织公民行为量表	直接采纳	支持
De Cremer等(2009)	自评	组织公民行为量表	直接采纳	0.72
De Cremer等(2009)	主管	谏言量表	直接采纳	0.91
Lee等(2006)	自评	亲社会服务行为量表	直接采纳	0.76
Baruch等(2004)	自评	独立量表	自主开发	支持
George(1991)	领导	利他行为量表	修改	0.91
George(1991)	领导	独立量表	自主开发	0.95

资源来源:根据相关文献整理。

表3 亲社会行为的实验研究

作者(按年份排列)	实验名称	亲社会行为的测量/表现	结果/结论
Chancellor等(2018)	纵向干预实验	工作中的日常善举	亲社会行为通过行为发出者和接受者的社交网络不断传播
Banuri和Keefer(2016)	独裁者游戏	捐款数量	公共部门任期较长的职员表现出更大的亲社会行为
Cuadrado等(2015)	捐款实验	捐款数量	修复关系的希望调节职场排斥与亲社会行为的关系
Balliet和Ferris(2013)	公共产品困境	给予集体部分金额	未来时间取向调节职场排斥对帮助行为的负面影响
Grant和Dutton(2012)	筹款实验	打电话次数	给予比获得更能促进亲社会行为
Grant和Gino(2010)	筹款实验	筹款人打电话次数	感恩增加社会价值促进亲社会行为
Grant和Gino(2010)	求助实验	参与者是否提供第二次帮助	感恩促进亲社会行为
Twenge等(2007)	捐款实验	捐款数量	社会排斥降低亲社会行为
Twenge等(2007)	志愿帮助	自愿参加额外实验的数量	社会排斥降低亲社会行为
Twenge等(2007)	旁观者干预	帮助拾起落地铅笔的数量	社会排斥降低亲社会行为

资源来源:根据相关文献整理。

概括来说,亲社会行为的测量方式主要为量表法和实验法,但量表因研究而异,实验可靠性尚未明确。比较而言,亲社会行为的研究方法多为单一的问卷调查或实验,但也有不少学者将多类研究方法相结合,如Grant和Dutton(2012)采用实验研究和田野调查两种方法,Balliet和Ferris(2013)则采取情景实验、实验室实验、田野调查三类方法,De Cremer等(2009)也使用一项情景实验、一项实验室实验、两项企业问卷调查共三种方法四项研究。因此,丰富研究方法、开发或修订当前相对独立的量表及完善实验信度在未来研究中显得尤为必要。

四、亲社会行为的影响因素

亲社会行为的影响因素可归纳为**人格特质、领导风格、同事因素及工作设计**(见图2)。

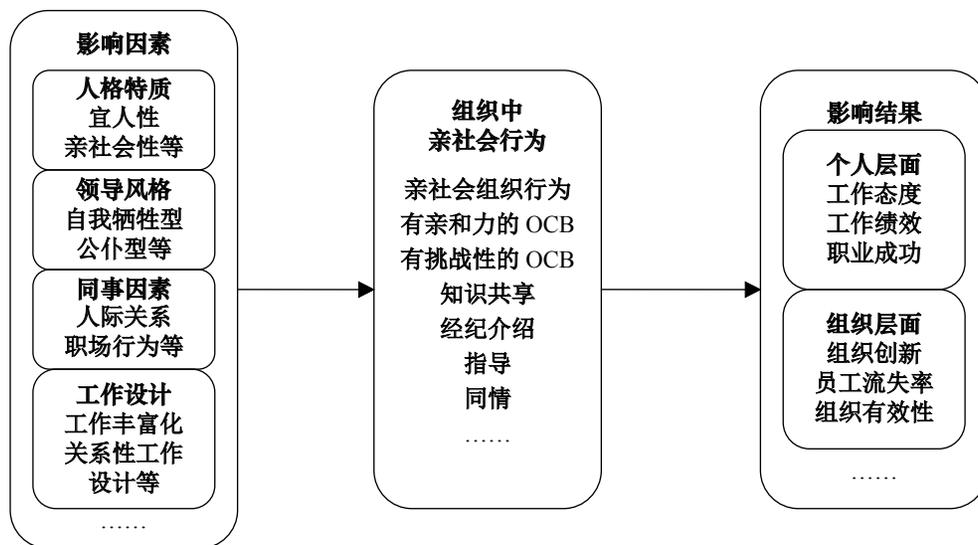


图2 亲社会行为的影响因素与结果关系图

(一)人格特质

何种特质的员工更易表现出亲社会行为?Kline等(2019)根据15项研究、近2 500个观察数据,采用多层次元分析发现:“大五”人格中的开放性和宜人性与亲社会行为显著正相关。尤其是宜人性作为典型的利他性特质,与亲社会情绪反应关系最为密切(Habashi等,2016)。而Hilbig等(2014)表明诚实谦卑(honesty-humility)涵盖了宜人性的特点,并始终如一地预测亲社会行为。研究还发现,诸如主动性人格、利他主义人格、亲社会人格、人际关怀、同理心、他人导向的价值观等也会影响个体亲社会行为(Penner等,2005)。其中主动性人格预测挑战性亲社会行为(谏言和主动承担)(Tornau和Frese,2013),亲社会动机、宜人性等主要预测帮助行为(Podsakoff等,2000),亲社会人格(他人导向的移情、乐于助人)预测指导行为(Allen,2003)。此外,大量研究还证明感恩无论是作为人格特质还是状态都有利于亲社会行为(胥兴春和李贞珍,2016)。而这些个体差异从何而来?研究表明部分是由于生物学原因,如遗传、催产素、血清素和多巴胺(Keltner等,2014),但更多因素需在未来研究中继续探讨。据此可知,人格特质对员工亲社会行为具有一定导向作用,可为组织选拔人才提供参考依据。

(二)领导风格

领导作为资源的分配者,对员工亲社会行为影响似乎最强(Bolino和Grant,2016)。在变革的、信任的、支持的领导者带领下,员工会表现出更多公民行为(Podsakoff等,2000),并在领导者表达感谢后更积极主动的采取亲社会行为(Grant和Gino,2010)。同样,当领导者是开放的、支持的、包容的、信任的和能带来心理安全感时,员工更倾向于分享知识和谏言(Bolino和Grant,2016)。此外,最新国内研究还表明了其他领导风格的作用。首先,公仆型领导强调服务他人的重要性,不仅能激发员工亲社会角色期望(卢俊婷等,2017a),而且能增强员工亲社会动机,进而增加员工助人行为及谏言行为(卢俊婷等,2017b)。其次,自我牺牲型领导也有助于激发员工OCB、合作、知识共享等(周如意和龙立荣,2017)。对低权利距离的追随者而言,自我牺牲型领导通过领导认同的中介作用与其亲和的公民行为正相关,并通过基于领导的自尊

(leader-based self-esteem)与其亲和的和挑战性的公民行为都呈正相关(He等,2018)。对一线员工而言,自我牺牲型领导者的模范作用,促使员工表现出相似的服务团队的行为,并当领导成员关系、团队成员关系质量高,员工逢迎动机强时,员工亲社会行为更明显(王国锋等,2013)。同样,自我牺牲型、公仆型领导对亲社会行为的积极影响也在大量国外研究中得以证实(Bolino和Grant,2016),其中,自我牺牲型领导对高防御定向(prevention focus)员工的亲社会行为影响更显著(De Cremer等,2009)。最后,伦理型领导还通过互动公平激励员工实施帮助行为,且员工的亲社会动机会增强伦理型领导的效力(王永跃等,2014)。但领导差别对待下属会产生不同效果,差序式领导对“自己人”的特殊照顾,可以激励自己下属从事亲社会行为,但会引发职场排斥,抑制“外人”对本圈子的人展现亲社会行为;可若领导在肯定“自己人”的同时鼓励“外人”,则会对他们的亲社会行为起到整合促进作用(陶厚永等,2016)。

综上可知,国内外研究者都强调了领导风格对亲社会行为的作用。其中,国外对领导行为的研究更为全面,而我国向来强调为人民服务、集体利益、道德品行、人际关系,因而研究则更侧重于符合中国文化背景下的领导风格,如公仆型、自我牺牲型、伦理型、差序式领导等。

(三)同事因素

员工亲社会行为还受到同事行为与关系的影响。根据社会学习和社会信息加工理论,新员工会参照资深同事在组织中表现出的挑战性公民行为而采取相似行为,当同事关系质量高时,员工彼此信任、相互支持,会表现出更多的挑战性公民行为与助人行为(王国锋等,2013; Wesche和Teichmann,2016)。且从事亲社会行为的积极体验不仅会激励自己和行为接收者增加类似行为,还会通过社会网络不断传播(Chancellor等,2018)。相反,职场嫉妒、排斥也与亲社会行为有关。具体而言,Eslami和Arshadi(2016)证实组织竞争环境会导致员工产生负面情绪和嫉妒,并通过减少亲社会行为来伤害被嫉妒的人。而关于职场排斥与亲社会行为之间的关系,目前学者并未达成共识。一方面,大量研究表明职场排斥和拒绝会抑制员工谏言、亲社会行为(Twenge等,2007;陈晨等,2017),但激活与金钱无关的思想,可以降低排斥与亲社会意向及行为之间的负面关系(Mok和De Cremer,2016)。另一方面,部分学者认为被排斥者会为了重获他人或组织的接纳而增加帮助他人、为组织做贡献等亲社会行为,尤其是当个体主观认为存在修复关系的机会或较多关注未来时,会更愿实施亲社会行为(Balliet和Ferris,2013;Cuadrado等,2015)。可见,员工亲社会行为受到复杂的职场关系影响,未来本土化研究中需考虑我国注重“关系”“面子”“人情”的文化特殊性。

越来越多的研究开始关注如何设计工作才能激发员工亲社会行为,主要聚焦于两方面。一是使工作丰富化。当工作具有任务重要性、任务完整性、技能多样性、工作自主性和反馈特征时,员工更可能表现出公民行为(Piccolo和Colquitt,2006)。相反,当工作被程序化且员工面临角色冲突和模糊时,公民行为则不常见(Podsakoff等,2000)。二是在员工与工作受益者之间建立联系的关系性工作设计。工作的社会特征,尤其是人际间的互动与关怀也与员工亲社会行为有关(Bülbul,2014)。当员工与工作受益者接触后,知道自己工作所影响的是活生生的人,会慎重考虑其行为结果,并激发其亲社会性,表现出更多益于他人的行为(Robbins和Judge,2016)。比如,大学的电话劝捐人短暂地与那些接受奖学金的大学生接触后,工作效率更高,筹款金额更多(Grant等,2007);放射科医生看过病人照片后,其诊断更加个人化,结果也更准确(Turner和Hadas-Halpern,2008)。所以,组织可以通过工作重塑来激励员工为他人着想。

此外,Banuri和Keefer(2016)通过独裁者游戏证实公共部门任期较长的职员表现出更多的亲社会行为。并且,员工满意度、组织承诺及积极情绪也有助于促进公民行为(Podsakoff等,2000),其中积极情绪可用来预测自发而非计划的公民行为(George,1991)。元分析(见表4)还

表明,知识共享行为会受员工共享意愿和态度、给予的奖励和组织文化的影响(Witherspoon等,2013),且态度、价值观、信仰等也会影响指导行为(Eby等,2013)。综上,员工亲社会行为主要受到自身、领导、同事、工作设计等的影响(见图2),这些因素对亲社会行为具有一定导向作用,在实践中可为组织招聘与甄选、工作设计、企业文化建设等提供一定参考。

表4 亲社会行为与相关变量间关系的元分析研究

作者	亲社会行为类型	文献及样本数量	研究结果
Kline等(2019)	亲社会行为	15项研究,近2 500个样本	大五人格中宜人性和开放性与亲社会行为有关
于晓敏等(2017)	知识共享	52项国内研究	中国情境下知识共享与创新绩效具有较强的整体相关性
Tornau和Frese(2013)	谏言、主动承担	148项研究	主动性人格特质与谏言和主动承担有关
Witherspoon等(2013)	知识共享	46项研究	知识共享受员工分享意愿和态度、奖励和组织文化影响
Eby等(2013)	指导	173项研究	态度、价值观、信仰等为影响因素,关系质量、社会资本等为影响结果
Podsakoff等(2009)	OCB	168项研究,超过51 000名员工	公民行为与绩效正相关
Podsakoff等(2009)	OCB	38项研究,3 611个组织	公民行为与组织效能(生产力、员工流失率等)正相关
Nielsen等(2009)	OCB	38项研究	OCB与组织绩效正相关
Allen等(2004)	指导	43项研究	被指导者的职业利益有工作满意度、绩效提升等

资料来源:根据相关文献整理。

五、亲社会行为的影响结果

独立研究和元分析结果(见表4)表明亲社会行为影响较广,具体可从个体和组织两个层面述评(见图2)。

(一)个体层面

1.亲社会行为与工作态度。在工作态度方面,亲社会行为有利于提高员工工作满意度和组织承诺。Biagioli等(2016)通过对意大利25个治疗中心的护士进行的横截面调查发现,员工亲社会性与其工作满意度呈正相关。国内学者吴志明和武欣(2005)的研究也表明人际层面的OCB对成员满意度有积极作用,其中自愿帮助他人还会给员工带来愉快的心情(Koopman等,2016)。研究还证实知识共享可以通过促进员工学习新事物、提出新观点和新方案等综合能力来影响员工的工作满意度(Trivellas等,2015),并通过同事关系的中介作用来影响其生活满意度(Jiang和Hu,2016)。另外,员工同情不仅能减少痛苦者的焦虑,增加其积极情绪、对组织的依恋和承诺,而且能使员工因帮助他人而获得更大的满足感,增进同事之间的信任和关系,还能使旁观者对组织产生自豪感,为组织共同利益而表现更多助人行为(Dutton等,2014)。同样,元分析也表明,指导既可以提高指导者的工作满意度和组织承诺(Ghosh和Reio,2013),还有利于被指导者工作满意度的提升(Allen等,2004)。由此可见,实施亲社会行为有助于员工表现出更积极的工作态度。

2.亲社会行为与工作绩效。员工在组织中展现亲社会行为,不仅可以向其他成员呈现正面的工作态度,而且能提升其工作绩效(Podsakoff等,2000)。Baruch等(2004)对2个国家的41个组织,共846名员工的调查显示,若不考虑成就需求的影响,员工亲社会行为对工作绩效影响显

著。这一正向关系也在其他具体的亲社会行为研究中得以证明。如,一项囊括168个研究超过51 000名员工的元分析发现除了做好本职工作外,公民行为对员工绩效评估和晋升有重要影响(Podsakoff等,2009),若员工主动谏言或提供帮助,主管会对其给予更高的绩效评估(Grant等,2009),而且在完成本职工作之外投入更多精力的员工实际绩效水平也往往高出预期(Robbins和Judge,2016)。又如,共享知识的员工不仅可以获得更高的绩效评估(Shah等,2018),而且可以拓展和深化知识、信息,改变自身态度和行为以取得更高的实际工作绩效(Henttonen等,2016)。类似的,指导者在为他人提供指导的同时,自身技能和绩效水平也会得到提升(Ghosh和Reio,2013)。另外,研究还发现同情也可以提高员工绩效,尤其是周边绩效(Choudhary等,2017)。因此,亲社会行为有利于提高员工的实际工作绩效和绩效评估。

3.亲社会行为与职业成功。亲社会行为还有助于促进员工职业成功,包括加薪、晋升、主观职业成功感知等(Allen等,2006)。一般而言,表现出OCB的员工往往被视为好公民(Organ,1988),更易得到晋升机会(Hui等,2000),并获得职业成功(Chiu等,2015)。同样,因为指导会花费大量的时间、精力,担任导师的人也常被视为好公民,组织将给予其加薪和晋升作为奖励(Allen等,2006)。并且,指导者通过指导他人还可以拓展自身社会资本和人脉网络,比如,被指导者可以成为导师的信任盟友,为导师的职业成功做出贡献(Allen等,2006),其中,指导者提供的职业指导与自身职业成功最为相关(Ghosh和Reio,2013)。还有大量研究表明指导行为有利于被指导者的进步与发展(Allen,2003),处于指导关系下的员工薪水更高、晋升更快、工作效率更高,能较快地适应组织环境(Allen等,2004),更易获得职业成功(Eby等,2013)。另外,谏言作为一种角色外公民行为,由于其对组织运作至关重要,常被纳入绩效评估中,因此,谏言的员工一般会得到上级的好评,但若上级认为谏言的动机是印象管理,谏言与职业成功之间关系更弱,若是亲社会动机,两者关系则更强(Cheng等,2016)。

亲社会行为之所以能促进员工的绩效和职业成功,从社会交换角度来看,人们普遍遵循“互惠互利”原则,亲社会行为可以获得他人好评,不仅能增强员工的人际关系和提高其声誉,建立社会资本,而且团队成员也更可能被视为盟友而非竞争对手;从激励角度来看,采取亲社会行为时自我存在感增强,有助于鼓励自己努力工作并持之以恒;从学习角度来看,在帮助他人解决问题和提出建议时,自身能够获得新的技能和见解(Bolino和Grant,2016)。成功的人是具有亲社会行为、乐于付出的人,有意义的成功方式是帮助他人成功(Michaelson等,2014)。

(二)组织层面

除个体层面的影响外,亲社会行为还利于促进组织创新、降低员工流失率和提升组织有效性。

1.亲社会行为与组织创新。亲社会行为对团队创造力和组织创新具有重要作用。首先,OCB可以通过吸引人才、释放资源、促进协调等方式有效促进团队学习和创新(唐翌,2005),且不同组织间的公民行为还有利于组织创新(Gerke等,2017)。而且,谏言作为挑战性亲社会行为,与员工创新能力及创新思维的实施呈显著正相关关系(Ganjali和Rezaee,2016),组织或团体中的少数派或异议者所提出的观点和看法无论正误都将迫使成员进行不同角度的思考,从而促进团队创新(Yu等,2016)。其次,知识共享可使信息和知识在组织内部交换和共享,拓展员工视野和思维,提出更具创意的想法和方案,进而提升组织创新(Wang和Noe,2010;吴士健等,2017)。最后,有经纪介绍行为的员工处于社交网络的节点,连接和掌握多方信息、资源,更可能在组织创新中发挥核心作用(Obstfeld,2005)。此外,Stel(2017)还发现具有亲社会导向的团队的创新表现更好,而只关注自我的团队会降低团队创新绩效。总体而言,亲社会行为有利于组织内部和组织之间的沟通与协作,从而促进整体创新。但也有学者认为亲自我而非亲社会导向的团队在创造性任务中更有创意,因为亲社会导向团队成员会为了减少摩擦和冲突,不敢

轻易提出新观点,进而导致思维趋同,阻碍创新(Gilson等,2015)。可见,未来需深入探讨亲社会行为与组织创新之间的关系。

2.亲社会行为与员工流失率。大量研究还表明,亲社会行为可以降低员工流失率,是组织保留优秀人才的重要渠道。如,员工OCB水平越高,组织的生产力、效率和客户满意度也越高,其成本和员工流失率越低(Podsakoff等,2009)。再如,指导可使员工产生组织支持感,降低离职倾向(Park等,2016)。同样,工作中的同情也会产生集体利益,包括更高水平的积极情绪(Dutton等,2006),以及更大的集体承诺和更低的流失率(Dutton等,2014)。且员工在共享自己知识的同时能获得新知识,并期望能分享更多积极成果,以满足其社会、尊重和自我实现的需要而不想离开组织(Jacobs和Roodt,2007)。此外,通过员工推荐介绍等非正式渠道招聘而来的员工,其工作满意度和绩效更高,离职率也更低(Weller等,2009)。因此,如果组织成员表现出更多亲社会行为,能营造和谐互助的组织氛围并提高员工满意度、组织承诺,从而吸引并留住优秀员工,降低员工离职率。

3.亲社会行为与组织有效性。亲社会行为最终有利于提升组织有效性。首先,元分析证明OCB与组织绩效正相关(Nielsen等,2009),而且OCB能通过提高团队绩效和成员满意度,有效促进团队有效性(吴志明和武欣,2005),还可通过提升效率、提高凝聚力和协调能力、减少因工作超负荷与分心导致的绩效波动,以及优先考虑客户与供应商的利益等方式以增强组织有效性(Bolino和Grant,2016)。其次,元分析还表明知识共享与创新绩效显著正相关,尤其是团队和组织创新绩效(于晓敏等,2017)。而且知识共享可以显著预测组织内部和外部有效性(Noor等,2015),知识共享行为越多,该团队生产成本越低、项目完成更快、组织整体业绩也更高(Wang和Noe,2010)。最后,合理谏言能提升组织决策有效性(Bashshur和Oc,2015),其中,向有实权采取行动的上级谏言才有利于组织绩效和有效性,而向没有权力改变现实的同事抱怨则起反作用(Detert等,2013)。总之,亲社会行为不仅有利于提高组织绩效,对组织整体有效性也具有不可小觑的作用。

综上可知,亲社会行为有利于员工积极的工作态度、绩效和职业成功及降低员工流失率,提升组织创新和有效性等。需要指出的是:少数研究表明,亲社会行为的影响结果并非总是积极的。一方面,亲社会行为可能对个体不利。比如,员工急于“拯救”他人,提供别人不需要或不想要的帮助,被称为“白骑士综合征”(Bolino和Grant,2016)。又如,当员工表现出亲社会行为却未得到组织的充分支持,可能会产生工作压力感或疲惫(Bolino等,2015)。再如,亲社会行为需要投入大量的时间和精力,可能会削弱任务绩效,对个人职业产生负面影响,特别是当团队成员缺乏时间管理技能或团队成员之间的相互依赖程度较低时(Bergeron等,2013)。另一方面,亲社会行为可能对组织不利。比如,研究证实公民行为与绩效之间呈曲线关系(Ellington等,2014);若向同事谏言、抱怨或私下讨论某些问题可能对组织绩效不利(Detert等,2013)。另外,亲社会行为在给某些团队成员带来好处的同时,可能会对其他成员造成不公正(Bolino和Grant,2016)。可见,若让员工放任自己的行为会带来双重影响,但这也为管理实践提供了新的视角——将员工亲社会行为组织化,由科学的管理方法使亲社会行为发挥其最大效用。

六、结论与展望

(一)研究结论

本文通过对已有文献的述评发现:第一,组织中的亲社会行为范畴较广,但目前研究多聚焦于组织公民行为,而指导、知识共享、同情、经纪介绍等行为同样蕴含亲社会本质,被视为亲

社会行为的探讨却较少。第二,目前亲社会行为的测量方法多为量表法和实验法,但其量表因研究而异,尚未出现权威测量工具,实验可靠性也有待明确。第三,个人特质、领导风格、同事因素和工作设计等影响亲社会行为,但影响过程的中介和调节机制甚少。第四,亲社会行为有利于员工态度、绩效、职业成功等个人成长,也有利于组织创新、有效性,降低流失率等,但其作用边界和影响机制有待深究。本文的研究结果有助于加深学术界对组织中亲社会行为的理解,为推动国内相关研究奠定基础 and 提供启发,有利于后文构建亲社会行为循环管理机制,为组织管理实践提供参考。

(二)管理启示

鉴于亲社会行为对个人成长和组织发展的重要价值,组织中的亲社会行为逐渐成为研究热点,但实践中往往出现如下情况:第一,员工亲社会行为未得到组织的充分支持导致公民疲劳从而减少亲社会行为(Bolino等,2015);第二,员工过多关注他人却忽视自身的正式任务而影响工作绩效(Choudhary等,2017)、薪酬和晋升(Bergeron等,2013);第三,针对个人的亲社会行为不一定符合组织的最佳利益(Brief和Motowidlo,1986);第四,由于印象管理,员工可能通过帮助专家(Van Der Vegt等,2006)和关键人物(Long等,2015)来获得地位,致使亲社会行为沦为一种阿谀奉承的“工具”。所以,为了使亲社会行为发挥其最大效用,管理实践中对亲社会行为的识别、评估及管理者的干预则显得尤为必要。基于此,本文探索性地提出亲社会行为循环管理机制,以使员工亲社会行为组织化(见图3)。管理大师德鲁克曾说:管理的本质是激发和释放善意(邵明路,2015)。因此,该机制将激发亲社会行为的具体措施融合在招聘与甄选、培训、绩效考核、薪酬奖励、工作设计等人力资源管理实践中,其关键在于评估、激励和约束机制。一是为解决上述实践问题,二是因为在准确评估基础上才能正确识别亲社会行为,在有效的激励与约束手段下才能更好地激发和引导员工亲社会行为。具体如下:

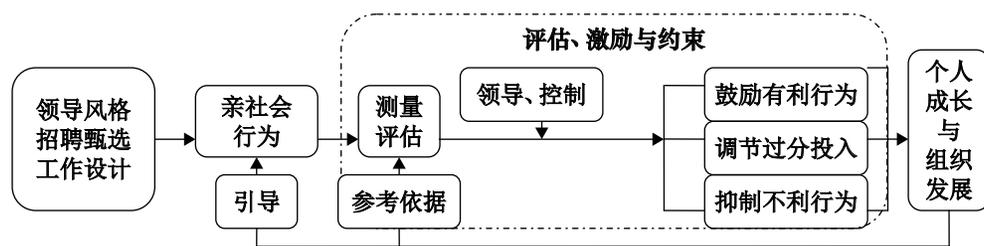


图3 亲社会行为循环管理机制

1. 促进亲社会行为的产生。根据影响因素,首先,在招聘与甄选过程中需关注员工特质和个性;其次,在培训中注重和谐的企业文化建设以营造良好的同事关系和互助的文化氛围;再次,通过工作设计和工作重塑以使工作更具意义,激发善心;最后,领导做好榜样和支持作用。

2. 纳入绩效评估。任务出色却对人粗鲁或待人友善却工作滞后的员工都不是好员工(Robbins和Judge,2016)。所以,采取上级、同事、自身评价或采用360度评估(彭剑锋,2014)以准确识别和有效评估员工亲社会行为,使其不被忽视而致公民疲劳,或沦为奉承工具,甚至变成绩效目标的绊脚石。

3. 激励与约束。管理者发挥其领导、控制职能,结合奖惩措施以达到亲社会行为的最佳效果。具体地,鼓励对组织有利的行为,比如及时、有效、多样化、灵活性、低成本的全面认可激励(彭剑锋,2014)或精神、物质奖励;抑制不利于组织和个人发展的行为,比如适当的口头或物质惩罚纠正其亲社会行为目标,转变为有利于组织大局的行为;调节过分投入行为,比如访谈告

知,既不伤其助人动机也可避免员工本末倒置影响任务绩效。

4. 结果产出。经由前期管理策略,员工亲社会行为最终既可以促进个人成长和组织发展,又将引导员工塑造其亲社会行为,还可作为管理者评估员工行为的参考依据。具体而言,员工根据其奖惩结果使之不断修正其行为,组织根据行为结果的有效性以修订其考核项目,并进入下一轮循环。如此一来,将亲社会行为上升到组织的管理层面以科学的管理活动实现亲社会行为与其积极结果的良性循环。

(三)研究展望

迄今为止,国内外学者对组织中亲社会行为的研究已取得一定进展,并逐渐受到组织管理实践的重视,但未来研究还需对如下问题作进一步探讨。

1. 亲社会行为的测量与研究方法。虽然Brief和Motowidlo(1986)早已归纳了较为全面的13种具体的亲社会行为类别,但在测量中并未被广泛采纳。而目前亲社会行为的测量因研究而异,多为直接采纳或修改前人关于OCB或人际关系量表等。此外,多数研究使用单一数据源、横截面设计进行问卷调查,或全是操作复杂,难度较大的实验。因此,未来研究需进一步整合亲社会行为的内涵与结构,厘清其与相近概念之间的关系,在此基础上开发或修订当前相对独立的测量工具,并借鉴、吸收与整合Balliet和Ferris(2013)、De Cremer等(2009)、Grant和Dutton(2012)等的测量方法,丰富亲社会行为的研究方法。

2. 亲社会行为的影响机制。就目前研究成果而言,学者对亲社会行为与其前因及结果变量之间的“黑箱”研究较少,甚至出现相互矛盾的观点。如不同学者对排斥与亲社会行为之间的关系持相反观点(陈晨等,2017;Twenge等,2007),虽已有部分研究表明两者关系受个体未来时间取向(Balliet和Ferris,2013)和主观意愿的调节(Cuadrado等,2015),但并未达成共识。又如,Stel(2017)发现具有亲社会导向的团队的创新表现更好,Gilson等(2015)却认为亲社会导向团队成员会为了减少摩擦和冲突而导致思维趋同,最后阻碍创新。而诸如人格特质、领导风格等其他因素如何影响亲社会行为也尚未完全明确,亲社会行为与其行为结果之间的作用机制更是知之甚少。因此,正如Podsakoff等(2009)所提出的,研究者应更多关注OCB为何会产生其个体和组织层面的影响结果。未来研究需继续探索亲社会行为的作用机制。

3. 亲社会行为与影响结果的非线性关系。现有研究表明亲社会行为与其影响结果之间多为线性关系,但也有研究证实公民行为与绩效之间呈曲线关系(Ellington等,2014),即员工将精力过多投入于帮助他人,而又缺乏时间管理能力,会对任务绩效产生负面效应,影响薪酬和晋升。并且Koopman等(2016)还发现,员工表现出亲社会行为既可以增强但也可以减弱其疲惫感、工作满意度和组织承诺。可知,部分亲社会行为与其影响结果间呈非线性关系,并且,我国文化向来强调“中庸”思想、“过犹不及”,凡事讲求“度”,所以未来有必要对其作用边界作深入研究。

4. 中国情境下的亲社会行为研究。亲社会行为研究还应注重文化差异性。首先亲社会行为概念起源于西方,但由于我国文化的特殊性,同一构念的理解与西方不尽相同。其次,西方社会价值观以个人主义为主,我国更强调高权力距离、人际和谐和集体主义,因而中西方情境下亲社会行为的影响因素与作用机制可能有所不同。近年来,卢俊婷等(2017a,b)、陶厚永等(2016)、王永跃等(2014)、王国锋等(2013)等对中国情境下的领导风格与员工亲社会行为的探讨在一定程度上推动了本土化研究。比如,He等(2018)对自我牺牲型领导与员工公民行为的关系探讨中则考虑了权利距离的影响。所以,未来研究应进一步明确中国情境下亲社会行为的内涵与范畴,并开展本土化研究。

主要参考文献

- [1]蔡颀, 吴嵩, 寇彧. 权力对亲社会行为的影响: 机制及相关因素[J]. 心理科学进展, 2016, (1): 120-131.
- [2]陈晨, 杨付, 李永强. 职场排斥的作用机制与本土化发展[J]. 心理科学进展, 2017, (8): 1387-1400.
- [3]卢俊婷, 张喆, 贾明. 公仆型领导与创新行为: 有中介的调节模型[J]. 预测, 2017a, (6): 9-15.
- [4]卢俊婷, 张喆, 贾明. 公仆型领导对员工组织公民行为影响的跨层次研究: 一个有中介的调节模型[J]. 管理评论, 2017b, (7): 187-199.
- [5]陶厚永, 章娟, 李玲. 差序式领导对员工利社会行为的影响[J]. 中国工业经济, 2016, (3): 114-129.
- [6]吴士健, 孙专专, 刘新民. 知识治理、组织学习影响组织创造力的多重中介效应研究[J]. 中国软科学, 2017, (6): 174-183.
- [7]谢晓非, 王逸路, 顾思义, 等. 利他仅仅利他吗?——进化视角的双路径模型[J]. 心理科学进展, 2017, (9): 1441-1455.
- [8]周如意, 龙立荣. 自我牺牲型领导研究述评与展望[J]. 外国经济与管理, 2017, (11): 77-89.
- [9]胥兴春, 李贞珍. 感恩与亲社会行为关系研究述评及展望[J]. 心理研究, 2016, (2): 3-8.
- [10]Bolino M C, Grant A M. The bright side of being prosocial at work, and the dark side, too: A review and agenda for research on other-oriented motives, behavior, and Impact in Organizations[J]. *The Academy of Management Annals*, 2016, 10(1): 599-670.
- [11]Chancellor J, Margolis S, Jacobs Bao K, et al. Everyday prosociality in the workplace: The reinforcing benefits of giving, getting, and glimpsing[J]. *Emotion*, 2018, 18(4): 507-517.
- [12]Cheng J W, Seih Y T, Hung C Z, et al. Voice behavior and career success: The moderating role of supervisor attribution motives[J]. *Universal Journal of Psychology*, 2016, 4(4): 209-214.
- [13]Choudhary S, Ismail A, Hanif R. Individual compassion leading to employees' performance: An empirical study from Pakistan[J]. *Journal of Management and Research*, 2017, 4(1): 114-148.
- [14]Gerke A, Dickson G, Desbordes M, et al. The role of interorganizational citizenship behaviors in the innovation process[J]. *Journal of Business Research*, 2017, 73: 55-64.
- [15]Habashi M M, Graziano W G, Hoover A E. Searching for the prosocial personality: A big five approach to linking personality and prosocial behavior[J]. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 2016, 42(9): 1177-1192.
- [16]He W, Zhou R Y, Long L R, et al. Self-sacrificial leadership and followers' affiliative and challenging citizenship behaviors: A relational self-concept based study in China[J]. *Management and Organization Review*, 2018, 14(1): 105-133.
- [17]Henttonen K, Kianto A, Ritala P. Knowledge sharing and individual work performance: An empirical study of a public sector organisation[J]. *Journal of Knowledge Management*, 2016, 20(4): 749-768.
- [18]Jiang Z, Hu X W. Knowledge sharing and life satisfaction: The roles of colleague relationships and gender[J]. *Social Indicators Research*, 2016, 126(1): 379-394.
- [19]Kline R, Bankert A, Levitan L, et al. Personality and prosocial behavior: A multilevel meta-analysis[J]. *Political Science Research and Methods*, 2019, 7(1): 125-142.
- [20]Koopman J, Lanaj K, Scott B A. Integrating the bright and dark sides of OCB: A daily investigation of the benefits and costs of helping others[J]. *Academy of Management Journal*, 2016, 59(2): 414-435.
- [21]Mok A, De Cremer D. The bonding effect of money in the workplace: Priming money weakens the negative relationship between ostracism and prosocial behaviour[J]. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2016, 25(2): 272-286.
- [22]Park J H, Newman A, Zhang L L, et al. Mentoring functions and turnover intention: The mediating role of perceived organizational support[J]. *The International Journal of Human Resource Management*, 2016, 27(11): 1173-1191.
- [23]Shah N P, Cross R, Levin D Z. Performance benefits from providing assistance in networks: Relationships that generate learning[J]. *Journal of Management*, 2018, 44(2): 412-444.
- [24]Wesche J S, Teichmann E. Status matters: The moderating role of perceived newcomer status in leader and coworker influences on challenging organizational citizenship behaviour[J]. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift Für Personalforschung*, 2016, 30(3-4): 267-286.

Prosocial Behavior in Organizations: A Literature Review and Prospects

Peng Xiaoping, Tian Xizhou, Guo Xiaodong

(School of Management, Chongqing Technology and Business University, Chongqing 400067, China)

Summary: Nowadays, work is becoming more team-oriented and flexible. Organizations hope and need employees to help each other, cooperate and share in their work, and devote more energy to the overall interests of organizations beyond the completion of their own work. Prosocial behavior has gradually become an important hot topic in the field of organizational behavior. Previous studies have emphasized the importance of prosocial behavior and achieved some results, but the overall dispersion hinders the development of prosocial behavior research. Therefore, this paper systematically reviews the relevant literature, including the definition of prosocial behavior, similar concepts, measurement methods, antecedents, results, research prospects and practical enlightenment, so as to present a clear and complete development framework, deepen the understanding of prosocial behavior, and provide inspiration for relevant domestic research. More importantly, it can provide reference for the practice of organizational management.

Specifically, prosocial behavior in organizations refers to the acts that promote or protect the welfare of individuals, groups and organizations, which is unlike pro-organizational behavior, altruistic behavior and proactive behavior. In the past, OCB is often regarded as the prototypical prosocial behavior. Over the years, with the development of academics, organizational researchers have identified a number of other constructs that are consistent with the definition of prosocial behavior in that they are acts benefiting others: mentoring, knowledge sharing, brokering introductions, and compassion, etc. Based on the extensive independent researches and meta-analysis results of prosocial behavior in China and abroad in recent years, we can see that scale and experiment are the main methods of prosocial behavior measurement. It is worth learning that some scholars combine the two methods in their studies. At the individual level, prosocial behavior is beneficial to employees' working attitude, performance and career success; at the organizational level, prosocial behavior can promote the innovation of organizations, decrease the turnover rate of the staff, and improve the effectiveness of organizations. However, some studies also show that prosocial behavior can lead to negative effects. The factors that influence prosocial behavior are personality traits, peers, leadership and job characteristics, etc. On the above basis, this paper constructs a prosocial behavior cycle management mechanism, which integrates specific measures to stimulate prosocial behavior into human resource management practice such as recruitment and selection, training, performance appraisal, salary incentives, job design, etc. It is suggested that future theoretical research should focus on the measurement tools, impact mechanism, non-linear impact and local research of prosocial behavior, while management practice should focus on the identification, evaluation and intervention of prosocial behavior.

Key words: prosocial behavior; OCB; voice; knowledge sharing; mentoring

(责任编辑:王 孜)