自我牺牲型领导与员工组织公民行为：领导认同及权力距离的作用

周如意　龙立荣

（华中科技大学管理学院，武汉　430074）

[摘　要] 通过对来自 86 个团队的 381 名员工的配对数据进行跨层次分析，结果发现：①自我牺牲型领导对员工组织公民行为有显著正向影响；②领导认同在其中起中介作用；③员工的权力距离导向调节了自我牺牲型领导与领导认同之间的关系，员工权力距离导向较低时，该正向关系较强；④领导认同在自我牺牲型领导与员工组织公民行为之间的中介作用被员工的权力距离导向调节，员工权力距离导向较低时，该中介作用较强。最后，探讨了研究的理论和实践意义，存在的不足和未来研究方向。

[关键词] 自我牺牲型领导；领导认同；权力距离导向；组织公民行为

引　言

自古以来，自我牺牲一直是被广为称颂和弘扬的人类美德，诸如东方思想中的“公而忘私”、“克己奉公”、“舍生取义”、“损有余而补不足”等成语、警句均对此进行了形象描述。又如西方《圣经》所言“给予比接受更快乐”；亚里士多德的名言“一个有德行的人，往往为他的朋友和国家的利益而采取行动，必要时乃至牺牲自己的生命，他宁可捐弃世人所争夺的金钱、荣誉和一切财物，只求自己的高尚”。具体而言，自我牺牲是指个体为了坚持其信仰和价值观而甘愿承受损失，它体现了一种善的价值（The Value of Goodness）。组织中领导者的自我牺牲表明其在实现组织目标和使命的过程中，敢于担当，勇于付出。印度近代民族解放运动领袖甘地，在其号召人民反抗英国殖民统治的演讲中曾有言“如果哪天你们不得不挨饿，请相信我们领导者一定在你们后面用食”；在现代企业组织中，20 世纪 70 年代石油危机，临危受命于美国克莱斯勒汽车公司总裁的艾柯卡，上任伊始主动将其 36 万美元年薪减至 1 美元；2013 年带领中国联想集团走出困境的 CEO 杨元庆，还从董事会给予其个人的年度奖金中拿出 2000 万元与万名员工分享。

针对这种早已存在但却并未受到充分关注和直接研究的领导行为，Choi 和 Mai-Dalton 进行了全面而深入的考察，并将自我牺牲型领导定义为“自愿放弃或推迟个人的利益、福利或特权的领导方式”。具体表现在以下三个方面：首先，在工作任务分配方面，自我牺牲型领导会主动从事那

[基金项目] ①国家自然科学基金重点项目“转型期和谐劳动关系：分享型领导、员工心理契约与人力资源策略研究”，项目号：71232001，项目主持人：龙立荣。②国家自然科学基金青年项目“领导—成员交换策略及其对个人与团队产出的影响研究”，项目号：71402061，项目主持人：贺伟。

[作者简介] 周如意（1981—），男，湖北武汉人，华中科技大学管理学院博士研究生，研究方向为组织行为学、人力资源管理，E-mail：zhouruyi168@126.com，联系电话：13986232035。龙立荣（1963—），男，湖北潜江人，华中科技大学管理学院副院长、教授、博士生导师，研究方向为组织行为学、人力资源管理，E-mail：lrlong@mail.hust.edu.cn，联系电话：027-87556475。

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

些具有风险性或者繁杂沉重的工作任务，并敢于为团队中的不幸、失败、事故、错误等承担责任；其次，在利益分配方面，为维护或促进集体利益不惜放弃或推迟个人的利益，如奖金、福利等；最后，在权力运用方面，自我牺牲型领导不以权谋私，愿意放弃或限制个人的职位权力或特权、舒适及享受等。围绕自我牺牲型领导，学者们已得出了一些实证研究结果：如发现领导者的集体归属感是其重要的前因变量；而对其作用效果的考察，发现自我牺牲型领导可以显著增强员工对领导者的合法性及魅力感知、激发员工的积极情感及对领导者的信任。在对员工具体行为影响方面，研究发现员工合作、知识共享、亲社会的组织公民行为是自我牺牲型领导尤为重要的结果变量。

总体而言，自我牺牲型领导的研究尚处于起步阶段，更多的研究需要进一步开展。一方面，组织公民行为是弥补组织制度短板的关键行为，在外部环境急剧变动的互联网时代尤其重要，而自我牺牲型领导与员工组织公民行为之间关系的研究，还相对不足；另一方面，在揭示自我牺牲型领导何以影响员工态度及行为的过程中，主要基于社会认同理论中的组织认同视角。以往自我牺牲型领导研究主要关注组织认同的中介作用而忽略了员工关系认同的重要性。在关系导向的中国社会，员工与组织的心理距离相对较远，员工更加接近领导，受领导的影响更大。故本文从领导认同视角，探讨自我牺牲型领导对中国员工组织公民行为的作用效果及其作用机制。

近年来，学者们指出员工的文化价值观会对员工在工作中的表现产生尤为重要的影响，其与领导风格的交互作用会较大程度地左右员工在工作中的情感、认知以及行为表现。而目前关于自我牺牲型领导边界机制方面的研究，主要关注在组织外部环境因素如环境不确定性、组织危机；领导自身因素如领导典型性、领导自信；员工自身因素如防御聚焦等方面，很少涉及员工文化价值观的考察。正如 Avolio 等所呼吁的，未来研究应关注员工文化价值观在其中的影响。权力距离是指一个社会对权力分配不平等所能接受的程度，在组织研究领域，许多学者均从个体层次上考察了其作用效果。Kirkman 等学者指出，员工个体层次上的权力距离导向涉及员工对组织内地位、权威和权力的认知，相比其他文化价值观（如个体—集体主义、不确定性规避等），员工的权力距离导向在影响领导力发挥作用的效果中，扮演着更为重要的角色，两者之间有着更加紧密的理论逻辑关系。因此，本文的第二个研究目的将探讨员工的权力距离导向的调节作用。

一、理论及研究假设

（一）自我牺牲型领导与员工组织公民行为

员工组织公民行为是员工的一种自愿性行为，该行为并没有得到组织中正式的报酬系统直接或明确的回报，但却有助于提升组织的有效运作。在组织行为研究领域，员工组织公民已获得了学者们的大量关注和探讨。在自我牺牲领导的作用效果研究中，员工组织公民行为亦是其重点考察对象。以往的实证研究发现自我牺牲型领导与员工组织公民行为显著正相关，主要原因如下：首先，自我牺牲型领导具有强烈的责任感和使命感，其自我牺牲展现了对组织的承诺，突出了对组织及成员利益的重视，有助于向员工传递一种信念，即为组织工作是值得的、有价值和有意义的，这种信念将促进下属在工作中投入更多时间和精力，如从事对组织有益的组织公民行为。其次，根据社会学习理论，个体会通过观察并效仿一个角色榜样的行为。在工作中，相对处于优势地位的上级领导是员工重要的观察对象，其一言一行均会深刻影响员工。自我牺牲型领导注重个人德行，在工作中以身作则，身体力行，通过主动牺牲个人的利益、福利等，将为员工树立一个值得效仿的角色典范。员工会学习、模仿并追随自我牺牲型领导，愿意为了工作、同事和组织的利益而付出超过本职工作以外的努力，即表现出较多的组织公民行为。最后，根据社会交换的传

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

递性，员工在获得领导者的恩惠后，除了对领导者予以回报外，也会向与领导者有关的其他实体如同事或组织予以回馈，这种回馈可通过实施针对组织及其同事的组织公民行为予以实现。故当自我牺牲型领导重视和关心员工福祉和需要时，员工除了对领导感恩图报外，也会激发他们的组织公民行为，如工作中更加尽职尽责以及帮助同事等。基于上述分析，提出如下假设：

H1：自我牺牲型领导与员工组织公民行为正相关。

（二）领导认同的中介作用

根据社会认同理论，领导认同是员工依据自身与领导的关系身份，对自我予以定义的一种状态。领导认同的形成是一个复杂的心理过程，既涉及员工对自身与领导关系的评估，也涉及员工对领导魅力、情感、追随动机等多方面的认知与评价，员工感知到的领导支持、领导成员关系质量等都可能影响领导认同的发生。自我牺牲型领导将可促进员工的领导认同，其有如下理由：首先，自我牺牲型领导具有强烈的责任感和使命感，为了确保集体的目标和使命得以实现，甘愿牺牲个人利益，促进了员工对领导的魅力、合法性感知，激发员工对领导的积极情感，增强合作动机及追随意愿，这均将有助于激发员工的领导认同。其次，自我牺牲型领导在任务分配方面，愿意主动从事那些具有风险性或者繁重的工作任务，并且不惧个人利益受损，敢于为团队中的失败、事故等担责，这将使团队成员感知到较高的领导支持，从而增进领导认同。最后，自我牺牲型领导愿意放弃或限制个人特权及享受，尊重和关心团队成员需要，这必将增强领导与员工之间的关系质量，最终提升员工对领导的认同感。

因此，自我牺牲型领导最终促进了员工将自我与领导的关系身份纳入其中，认同并内化领导的价值观，形成领导认同。领导认同形成后，员工对领导者的信念成为其个人自我定义的一个组成部分，即员工对领导者的认知与其自我定义融合在一起。这将使得员工愿意将领导者的行为规范、价值理念等作为个人目标的一部分，并据此予以自我评价。同时，较高的领导认同还将使得员工在工作中表现出更多的承诺，促使员工更愿意强化与领导者之间的上下级关系，激发他们通过改变自我概念以使自己的价值观与领导者有更多的相似性。因而员工对自我牺牲型领导的认同，也就意味着员工愿以自我牺牲型领导作为其行为标杆和参照，并甘愿接受该领导风格所蕴含的利他、合作、奉献等行为理念，从而愿在工作中积极展现出有利于组织及其同事的组织公民行为。综上所述，推出如下假设：

H2：领导认同中介了自我牺牲型领导与员工组织公民行为的正向关系。

（三）权力距离导向的调节作用

首先，根据内隐领导理论（Implicit Leadership Theory），个体在其内心会对领导持有一种期望或信念，即领导应该如何去做以及应具备哪些特征，当个体将他们的实际领导与其心中所期望的理想领导予以比较时，如果比较的结果越匹配，即实际领导满足个体所期望的领导特征越多，那么个体越会将该领导看作一个有效的领导，越会对该领导产生积极的态度。在个体层次，权力距离是指个体对组织或机构中权力分配不平等所能接受的程度，它反映了个体对组织中上下级权力差异的看法或价值观，高权力距离导向的个体认可上下级间权力不平等的合理性，而低权力距离导向的个体对此认可程度较低。自我牺牲型领导在权力运用方面，愿意放弃或限制个人的职位权力或特权，不惧授权风险及个人得失，敢于向员工授权，让渡自己部分权力，均契合了低权力距离导向的员工对领导方式的要求，更多地满足了他们对理想领导形象及特征的期望，从而有助于增强领导认同。

其次，高权力距离导向的员工对权威形象维持着较高的社会距离。Choi 和 Mai-Dalton 指出，自我牺牲型领导在权力运用方面的自我牺牲，有助于降低领导和员工两者之间的社会距离。这无

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

疑也满足了低权力距离导向员工的内在期望，因而加强了领导认同。

最后，Farh 等学者也指出高权力距离导向的个体受社会角色关系约束，恪守个人的本分和职责，较少判断双方关系的质量，其实证研究也发现员工的权力距离导向负向调节了员工感知组织支持与员工表现（如组织承诺、任务绩效、组织公民行为）之间的正向关系，员工权力距离导向较低时，以上正向关系较强。综上，提出如下假设：

H3：员工的权力距离导向会调节自我牺牲型领导与领导认同的正向关系；员工的权力距离导向较低时，上述正向关系较强。

H3 所揭示的关系，表现为被调节的中介作用关系。具体而言，领导认同中介了自我牺牲型领导对员工组织公民行为的影响，然而，这种中介作用会被员工的权力距离导向价值观所调节，即员工的权力距离导向较低时，自我牺牲型领导与领导认同的正向关系更强，进而领导认同将更多地传导自我牺牲型领导对员工组织公民行为的影响。因此，提出以下假设：

H4：领导认同在自我牺牲型领导与员工组织公民行为之间的中介作用会受到员工权力距离导向的调节；员工的权力距离导向较低时，上述中介作用较强。

综上，本研究的理论模型如图 1 所示。

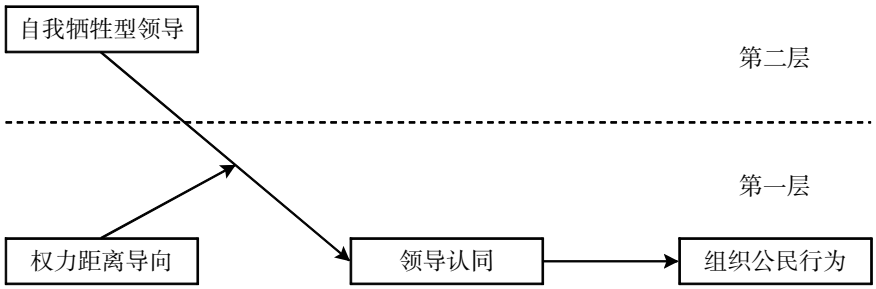


图 1　研究模型

二、研究方法

（一）研究样本及程序

本研究数据收集采取问卷调查形式，为避免共同方法偏差，采取配对方式发放调研问卷，分别从员工和其上级领导收集数据，其中员工组织公民行为由其上级领导评价，自我牺牲型领导、领导认同、权力距离导向则由员工评价。来自湖北、江苏两省的 23 家公司参与了此次调研，涉及文化传媒、信息技术、化工制药、机械制造、金融保险等多个行业。在具体调查时，由企业相关负责人召集被调查人员，研究者亲自到场实施问卷调查。最后，共有 108 名团队或部门领导，447 名下属填答了问卷。问卷回收后，对问卷填答空白较多、领导与下属无法准确匹配，以及下属人数少于 3 人的问卷予以剔除，最终获得 86 名团队或部门领导以及 381 名下属的有效问卷，领导和下属问卷的平均有效率为 82.4%，平均每个团队或部门领导有 4.43 名下属，下属中，有 194 人为男性，占比为 50.9%，下属教育水平以专科和本科为主，占比为 87.1%，平均年龄为 32.68 岁，在当前组织中平均工作时间为 5.22 年，与其上级领导平均共事年限 3.91 年。领导中，有男性 58 人，占比为 67.4%，女性为 28 人，占比为 32.6%，教育水平以专科和本科为主，占比为 79.1%，平均年龄为 41.08 岁，在当前组织中平均工作时间为 5.99 年。

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

（二）变量的测量

本研究所使用的量表均来自外文文献，通过使用标准的翻译和回译程序将其译成中文版，以保证测量的准确性与有效性。

1. 自我牺牲型领导

采用 De Cremera 和 van Knippenberg 在其研究中编制的量表，共 5 个题项，如“我的领导即使个人利益受损，也愿意维护团队成员的利益”、“我的领导为实现团队使命，愿意牺牲个人特权、舒适及享受”、“我的领导在实现团队目标的过程中，敢于承担责任风险”。量表采用 Likert-7 点评分，1 表示非常不符合，7 表示非常符合，由员工对其直接上级领导予以评价。在本研究中，该量表的 Cronbach's α 系数为 0.95。

2. 领导认同

采用 Kark、Shamir 以及 Chen 编制的量表，共 8 个题项，如“我尊敬我的领导”、“作为领导的下属，我感到很自豪”、“我和我的领导保持一致”。量表采用 Likert-5 点评分，1 表示非常不同意，5 表示非常同意，由员工评价。在本研究中，该量表的 Cronbach's α 系数为 0.93。

3. 权力距离导向

采用 Dorfman 和 Howell 编制的量表，共 6 个题项，如“领导在工作中对下属使用权威和权力很有必要”、“领导做大多数决定，无须咨询下属意见”、“领导不应该将重要任务授权给下属处理”。量表采用 Likert-7 点评分，1 表示非常不同意，7 表示非常同意，由员工自评。在本研究中，该量表的 Cronbach's α 系数为 0.90。

4. 组织公民行为

采用 Farh、Hackett 以及 Liang 编制的量表，共 9 个题项，如“该员工主动帮助工作负担较重的同事”、“该员工责任心强，即使没有额外回报也会努力工作”。量表采用 Likert-7 点评分，1 表示非常不符合，7 表示非常符合，由领导评价。在本研究中，该量表的 Cronbach's α 系数为 0.95。

5. 控制变量

根据以往在结果变量方面的研究，在员工个体层面，控制了员工的性别、年龄、受教育程度、在本企业工作年限以及与领导共事年限；在团队或部门层面，控制了团队或部门的规模、领导的性别、年龄、受教育程度、在本企业工作年限。具体测量方面，性别为分类变量，0=男性，1=女性，其他均为连续变量。以上年龄、组织任期、员工与领导共事年限、团队规模，均由员工或领导按照实际情况直接填写，教育水平则从以下选择：1=高中及以下，2=专科及本科，3=研究生及以上。

（三）统计分析

本研究采用 SPSS19.0 进行描述性统计分析、相关分析以及信度检验，采用 AMOS17.0 进行验证性因子分析，采用 HLM6.02 对研究假设进行检验。考虑到不同员工嵌套于同一个上级领导中，因此，在本研究中，将自我牺牲型领导作为第二层变量予以处理，在测量上由多个员工的报告聚合而成。为了检验聚合的可行性，分别从组内同质性和组间差异性两个方面进行了考察。通过分析显示，本研究中的 86 个团队或部门的 Rwg 系数均值为 0.90，表明团队或部门内员工对自我牺牲型领导的感知有较高的一致性，因此聚合是可行的。在组间差异性方面，自我牺牲型领导的 ICC（1）和 ICC（2）分别为 0.27 和 0.62，均高于 ICC（1）>0.05，ICC（2）>0.5 的经验标准，此外，方差分析结果显示：$F=2.65$，$p<0.001$，进一步说明自我牺牲型领导具有显著的组间变异，在不同组间考察自我牺牲型领导是有意义的。通过以上分析，可以充分判断自我牺牲型领导从个体水平上加总形成团队层次上的构念具有可行性。

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

三、研究结果

（一）构念区分效度的验证性因子分析

在自我牺牲型领导聚合之前，我们采用验证性因子分析考察本研究的四个个体层测量变量（自我牺牲型领导、权力距离导向、领导认同、员工组织公民行为）的区分效度。在进行具体分析之前，我们参照多维潜变量打包方法，将包含有三个维度的员工组织公民行为，分别按其三个维度所包含的题项进行了打包处理。最终结果显示，四因子模型与数据的拟合效果最佳，各值具体如下：$\chi^2=757.50$，df=203，$\chi^2/df=3.73$，CFI=0.92，TLI=0.91，RMSEA=0.08，该四因子模型显著优于单因子模型和其他竞争模型，如三因子模型（自我牺牲型领导、权力距离、领导认同+员工组织公民行为）：$\chi^2=1372.78$，df=206，$\chi^2/df=6.67$，CFI=0.83，TLI=0.81，RMSEA=0.12；两因子模型（自我牺牲型领导、权力距离+领导认同+员工组织公民行为）：$\chi^2=2797.93$，df=208，$\chi^2/df=13.45$，CFI=0.62，TLI=0.58，RMSEA=0.18；单因子模型（自我牺牲型领导+领导认同+权力距离+员工组织公民行为）：$\chi^2=4145.84$，df=209，$\chi^2/df=19.84$，CFI=0.42，TLI=0.36，RMSEA=0.22。

（二）描述性统计分析

表 1 详细列出了本研究中相关变量的均值、标准差、Cronbach's α 系数及相关系数矩阵。

表 1　研究变量的均值、标准差、相关系数矩阵

变　量	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
第一层变量										
1. 员工性别	0.49	0.50	—							
2. 员工年龄	32.68	7.83	−0.07	—						
3. 员工受教育程度	1.91	0.35	0.05	−0.23**	—					
4. 员工在本企业工作年限	5.22	5.83	0.02	0.59**	−0.10	—				
5. 员工与领导共事年限	3.91	4.28	−0.06	0.43**	−0.06	0.62**	—			
6. 员工权力距离导向	3.12	1.35	−0.01	0.05	−0.10	−0.04	−0.10	(0.90)		
7. 领导认同	4.19	0.65	−0.02	−0.04	−0.00	−0.04	0.07	−0.01	(0.93)	
8. 员工组织公民行为	5.45	1.02	0.01	−0.04	0.06	−0.05	0.05	−0.10	0.29**	(0.95)
第二层变量										
1. 团队规模	6.15	1.50	—							
2. 领导性别	0.33	0.47	−0.04	—						
3. 领导年龄	41.08	6.05	0.14	0.06	—					
4. 领导受教育程度	2.07	0.45	−0.07	0.00	−0.17	—				
5. 领导在本企业工作年限	5.99	5.60	0.05	0.10	0.14	−0.03	—			
6. 自我牺牲型领导	5.51	0.72	0.11	−0.14	0.14	0.03	0.15	(0.95)		

注：n（第一层）=381，n（第二层）=86，对角线括号内为 Cronbach's α 系数，* 表示 $p<0.05$，** 表示 $p<0.01$。

（三）假设检验

为了验证自我牺牲型领导的跨层次影响，采用多层线性模型分析数据，并根据 Hofman 和 Gavin 的建议，在检验主效应和中介效应时，对变量予以总中心化处理，在检验调节效应时，对调节变量予以组中心化处理，第二层变量始终进行总中心化处理。首先，分别设定了一个以领导认

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

同、组织公民行为为结果变量的零模型，以分别考察其组间和组内方差，结果显示，领导认同的组间和组内方差分别为 0.08 和 0.34，组间方差占总方差的 19%，组织公民行为的组间和组内方差分别为 0.56 和 0.50，组间方差占总方差的 53%，故可以进行接下来的多层线性分析。H1 预测自我牺牲型领导与员工组织公民行为正相关。如表 2 中模型 5 所示，在控制了相关变量后，自我牺牲型领导对员工组织公民行为（M5：$\gamma=0.29$，$p<0.01$）有显著正向影响，H1 得到验证。

表 2　假设检验结果

	领导认同			组织公民行为		
	M1	M2	M3	M4	M5	M6
截距	4.24***	4.22***	4.22***	5.50***	5.48***	5.47***
控制变量						
员工性别	0.01	−0.00	0.01	0.02	0.01	0.02
员工年龄	−0.03	−0.03	−0.03	−0.03	−0.04	−0.01
员工教育水平	−0.00	−0.01	0.01	0.06	0.06	0.06
员工在本企业工作年限	−0.04	−0.04	−0.02	−0.03	−0.03	−0.03
员工与领导共事年限	0.03	0.02	0.01	0.13	0.12	0.12
团队规模	0.01	−0.01	−0.02	−0.18*	−0.21**	−0.21**
领导性别	−0.15	−0.06	−0.08	−0.10	−0.01	0.01
领导年龄	0.00	0.01	0.01	−0.03	−0.03	−0.03
领导教育水平	−0.01	−0.02	−0.02	−0.10	−0.11	−0.11
领导在本企业工作年限	0.07	0.03	0.03	−0.03	−0.08	−0.09
第一层变量						
员工权力距离导向			0.10*			
领导认同						0.17**
第二层变量						
自我牺牲型领导		0.25***	0.25***		0.29**	0.22**
交互项						
自我牺牲型领导 × 权力距离导向			−0.17**			
方差分解						
组内残差（σ^2）	0.35	0.34	0.30	0.50	0.50	0.48
组间残差（$\tau 00$）	0.08	0.02	0.03	0.55	0.48	0.45

注：回归系数的显著水平均根据稳健标准误（Robust Standard Errors）进行估计。n（第一层）= 381，n（第二层）= 86，* 表示 $p<0.05$，** 表示 $p<0.01$，*** 表示 $p<0.001$。

H2 预测领导认同的中介作用。如模型 2 所示，在控制了团队规模、领导的性别、年龄、教育水平、组织任期以及员工的性别、年龄、教育水平、组织任期后，第二层的变量自我牺牲型领导对领导认同有显著正向影响（M2；$\gamma=0.25$，$p<0.001$），通过模型 6 可知，当领导认同进入模型后，领导认同显著影响员工组织公民行为（M6；$\gamma=0.17$，$p<0.01$），而自我牺牲型领导对员工组织公民的影响减弱，但仍具显著性（M6；$\gamma=0.22$，$p<0.01$），表明领导认同部分中介了自我牺牲型领导与员工组织公民行为之间的关系。进一步通过 Bootstrap 方法，将再抽样设定为 20000 次获得的结果显示，自我牺牲型领导通过领导认同对组织公民行为（95% CI = [0.02，0.07]）的间接效应均显著，且其 CI 均不包含零。通过以上分析，H2 获得验证。H3 预测权力距离导向在自我牺牲型领导与领导认同之间的调节作用。通过模型 3 可以看出，员工权力距离导向和自我牺牲型领导

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

的交互项与领导认同显著负相关（M3：γ=-0.17，p<0.01），表明员工权力距离导向会负向调节自我牺牲型领导与领导认同之间的关系，进一步分析显示，自我牺牲型领导与领导认同的正向关系，权力距离导向低时（simple slope=0.42，p<0.001）比权力距离导向高时（simple slope=0.08，n.s.）强。图 2 更加形象、直观地展现了员工权力距离导向的调节效果。H3 获得验证。H4 预测领导认同在自我牺牲型领导与员工组织公民行为之间的中介作用被员工权力距离导向调节。通过 Bootstrap 方法，将再抽样设定为 20000 次，获得的结果显示：当员工权力距离导向低时，自我牺牲型领导通过领导认同而对员工组织公民行为的间接影响（估计值=0.07，95% CI=［0.03，0.12］）比员工权力距离导向高时（估计值=0.01，95% CI=［-0.01，0.04］）强，且两者差异显著（估计值=0.06，95% CI=［-0.12，-0.02］），H4 获得支持。

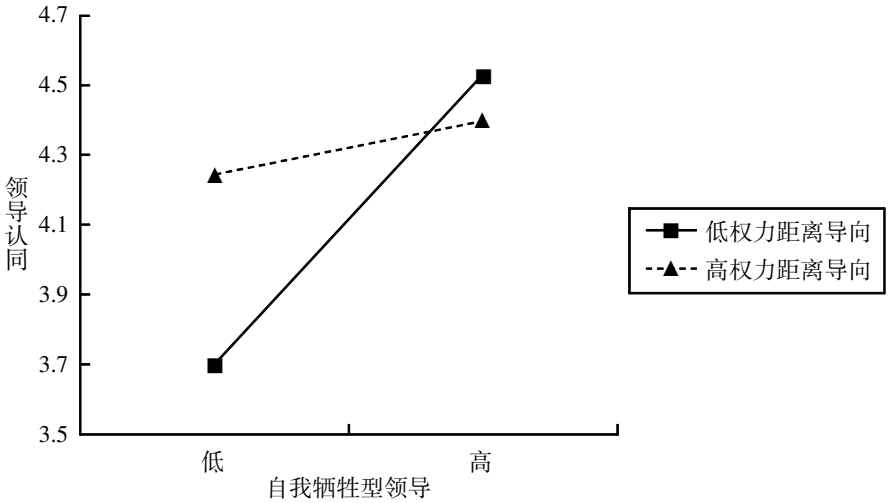


图 2　员工权力距离导向在自我牺牲型领导与领导认同之间的调节效果

四、结论与讨论

本研究获得以下结论：①自我牺牲型领导对员工组织公民行为有显著正向影响；②领导认同在其中发挥中介作用；③员工的权力距离导向调节了自我牺牲型领导与领导认同之间的正向关系，权力距离导向较低时，该正向关系较强；④领导认同在自我牺牲型领导与员工组织公民行为之间的中介作用被员工的权力距离导向调节，员工权力距离导向较低时，该中介作用较强。

（一）理论意义

首先，本研究系统考察并证实了自我牺牲型领导对员工组织公民行为有显著影响，这一发现，与以往相关研究结果一致。然而以往对自我牺牲型领导与员工组织公民行为的关系，仅从组织认同进行了考察，而忽略了员工关系认同（领导认同）的重要性。一方面，以往学者如 Sluss 等指出，相比组织认同已经受到众多学者的重视，对员工产生直接且重要影响的领导认同的研究却还有待加强，因此，他们呼吁未来研究中，应增加对领导认同的关注，如可从多个角度如组织文化、领导自身因素来考察领导认同发生的前因及其结果。另一方面，在中国企业组织中，员工无论是在工作或还是生活层面均受到领导的深刻影响，中国员工对领导的认同是第一位的。基于以上讨论，本研究从社会认同理论中的领导认同视角，考察并证实了其中介作用的存在，从而从组织认同以外的领导认同角度进一步揭示了自我牺牲型领导影响员工组织公民行为的内在作用机制。

其次，本研究将社会认同理论和内隐领导理论整合到一个理论逻辑框架中，考察了员工个体

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

层面上的权力距离导向在自我牺牲型领导发挥效果中的调节作用。研究结果证实权力距离导向会显著调节自我牺牲型领导和领导认同的正向关系以及领导认同的中介作用，当员工权力距离较低时，上述正向关系和中介作用较强。以上发现，与来自变革型领导与员工权力距离导向的相关研究结果一致，如 Kirkman 等学者发现，权力距离导向较低的员工对变革型领导有着更为强烈的积极反应，员工权力距离导向较低时，变革型领导与员工感知的程序公平之间的正向关系更强。本研究对权力距离调节效果的发现，也从文化价值观方面，进一步丰富和拓展了以往自我牺牲型领导的研究。近年来，学者们强调要从员工中心视角开展对领导力的研究，员工的文化价值观无疑是该中心视角的一个典型反映。本研究顺应了领导力研究的这种趋势，考察了员工文化价值观中的权力距离导向在其中的调节作用，弥补了以往自我牺牲型领导研究在此方面的不足。

（二）实践意义

当前，中国经济正处于转型期，外部环境不确定性较高，随着中国企业经营更深入地融入世界经济，面临的挑战越发激烈，在这样的外部环境下，为了积极感召员工与领导在实现组织目标的过程中同舟共济，自我牺牲型领导应引起组织的高度重视。首先，企业在招聘或选拔管理者的过程中，应大力考察及挑选那些具有自我牺牲精神的领导；其次，由于员工的权力距离导向会影响自我牺牲型领导发挥作用的效果，员工权力距离导向较低时，自我牺牲型领导对其影响更强，对此，企业应特别重视。近些年来，一些学者如廖建桥等指出，从表面上来看，中国是一个高权力距离导向的国家，这似乎与 Hofstede 的高权力距离理论相一致，但这样的认识是不全面的甚至可能是错误的，由于中国的社会政治经济文化不断向前发展，中国各类组织中，下属的权力距离导向正在不断减小，人们在其内心深处越来越期待平等的权力分配。特别是随着受教育水平高的“80 后”、“90 后”等新生代员工的大量出现，他们对代表权威形象的领导不再自然而然地接受服从。因此，为有效感化这类员工，企业管理者更须积极做出自我牺牲。特别是在权力运用方面，降低个人的威权形象，拉近与员工之间的距离，增加员工对领导的认同感。此外，还应不惧个人利益受损，敢于向员工授权赋能，使他们的参与管理，增强其工作自主性等。

（三）研究局限性和未来研究方向

受条件所限，尽管本研究取得了一些研究成果，但存在的缺陷和不足也比较明显，主要体现在如下几个方面：①在数据收集方面，采用的是横截面数据，而它在考察变量间的因果关系时是不严格的，因此将来可考虑纵向设计以及增加自我牺牲型领导情景实验方面的研究，从而提高研究结果的准确性。②本研究的样本来自两个省份，且涉及的行业较多，虽然这有助于提高研究的外部效度，但也可能存在一些问题，如地区文化因素、企业性质、行业类型等都有可能对本研究结果产生一定影响。③对于自我牺牲型领导与组织公民行为的关系，仅从认同角度探讨了其中介机制，后续研究还可从自尊、情感等方面予以探讨。

〔参考文献〕

[1] Avolio B. J. and Locke E. E. Contrasting Different Philosophies of Leader Motivation Altruism Versus Egoism [J]. The Leadership Quarterly, 2002, 13 (2): 169-191.

[2] Bandura A. Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory [M]. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1986.

[3] Chen Z. X., Tsui A. S. and Farh J. L. Loyalty to Supervisors VS. Organizational Commitment: Relationships to Employee Performance in China [J]. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2002, 75 (3): 339-356.

[4] Choi Y. and Mai-Dalton R. R. On the Leadership Function of Self-Sacrifice [J]. The Leadership Quarterly, 1998, 9 (4): 475-501.

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

[5] Choi Y., Mai-Dalton R. R. The Model of Followers Responses to Self-Sacrificial Leadership: An Empirical Test [J]. Leadership Quarterly, 1999, 10 (3): 397-421.

[6] De Cremer D. and Van Knippenberg D. Cooperation as a Function of Leader Self-Sacrifice, Trust, and Identification [J]. Leadership Organization Development Journal, 2005, 26 (5): 355-369.

[7] De Cremer D. and Van Knippenberg D. Leader Self-Sacrifice and Leadership Effectiveness: The Moderating Role of Leader Self-Confidence [J]. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 2004, 95 (2): 140-155.

[8] De Cremer D., Mayer D. M., Van Dijke M. and Schouten B. C. When does Self-Sacrificial Leadership Motivate Prosocial Behavior? It Depends on Followers Prevention Focus [J]. Journal of Applied Psychology, 2009, 94 (4): 887-899.

[9] De Cremer D. Affective and Motivational Consequences of Leader Self-Sacrifice: The Moderating Effect of Autocratic Leadership [J]. The Leadership Quarterly, 2006, 17 (1): 79-93.

[10] Dorfman P. W. and Howell J. P. Dimensions of National Culture and Effective Leadership in Patterns [J]. Advances in International Comparative Management, 1988, 10 (3): 127-150.

[11] Eden D. and Leviatan U. Implicit Leadership Theory as a Determinant of the Factor Structure Underlying Supervisory Behavior Scales [J]. Journal of Applied Psychology, 1975, 60 (6): 736-741.

[12] Epitropaki O. and Martin R. From Ideal to Real: A Longitudinal Study of the Role of Implicit Leadership Theories on Leader-Member Exchanges and Employee Outcomes [J]. Journal of Applied Psychology, 2005, 90 (4): 659-676.

[13] Farh J. L. Hackett R. D. and Liang J. Individual-level Cultural Values as Moderators of Perceived Organizational Support-Employee Outcome Relationships in China: Comparing the Effects of Power Distance and Traditionality [J]. Academy of Management Journal, 2007, 50 (3): 715-729.

[14] Halverson S. K., Holladay C. L., Kazama S. M. and Quinones M. A. Self-Sacrificial Behavior in Crisis Situations: The Competing Roles of Behavioral and Situational Factors [J]. The Leadership Quarterly, 2004, 15 (2): 263-275.

[15] Hofmann D. A. and Gavin M. B. Centering Decisions in Hierarchical Linear Models: Implications for Research in Organizations [J]. Journal of Management, 1998, 24 (5): 623-641.

[16] Hofstede G. H. Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values [M]. London: Sage Publications, 1984: 75-92.

[17] Hoogervorst N., De Cremer D., Van Dijke M. and Mayer D. M. When do Leaders Sacrifice? The Effects of Sense of Power and Belongingness on Leader Self-Sacrifice [J]. The Leadership Quarterly, 2012, 23 (5): 883-896.

[18] Kark R., Shamir B. and Chen G. The Two Faces of Transformational Leadership: Empowerment and Dependency [J]. Journal of Applied Psychology, 2003 (88): 246-255.

[19] Kirkman B. L. and Shapiro D. L. The Impact of Cultural Values on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Self-Managing Work Teams: The Mediating Role of Employee Resistance [J]. The Academy of Management Journal, 2001, 44 (3): 557~569.

[20] Kirkman B. L., Chen G., Farh J. L. and Chen Z. X., Lowe K. B. Individual Power Distance Orientation and Follower Reactions to Transformational Leaders: A Cross-level, Cross-Cultural Examination [J]. Academy of Management Journal, 2009, 52 (4): 44-764.

[21] Organ D. W. Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome [M]. Lexington: Lexington Books, 1988.

[22] Pratt M. G. To Be or Not to Be: Central Questions in Organizational Identification [M]. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1998.

[23] Preacher K. J., Zyphur M. J. and Zhang Z. A. General Multilevel SEM Framework for Assessing Multilevel Mediation [J]. Psychological Methods, 2010, 15 (3): 209-233.

[24] Sluss D. M. and Ashforth B. E. Relational Identity and Identification: Defining Ourselves through Work Relationships [J]. Academy of Management Review, 2007, 32 (1): 9-32.

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

[25] Sluss D. M. Ployhart R. E., Cobb M. G. and Ashforth B. E. Generalizing Newcomers' Relational and Organizational Identifications: Processes and Prototypicality [J]. Academy of Management Journal, 2012, 55 (4): 949-975.

[26] Van Knippenberg D., Van Knippenberg B., De Cremer D. and Hogg M. A. Leadership, Self, and Identity: A Review and Research Agenda [J]. The Leadership Quarterly, 2004, 15 (6): 825-856.

[27] Van Knippenberg. B. and Van Knippenberg D. Leader Self-Sacrifice and Leadership Effectiveness: The Moderating Role of Leader Prototypicality [J]. Journal of Applied Psychology, 2005, 90 (1): 25-37.

[28] Van Quaquebeke N., Van Knippenberg D. and Brodbeck F. C. More than Meets the Eye: The Role of Subordinates' Self-Perceptions in Leader Categorization Processes [J]. The Leadership Quarterly, 2011, 22 (2): 367-382.

[29] Wang P. and Rode J. Transformational Leadership and Follower Creativity: The Moderating Effects of Identification with Leader and Organizational Climate [J]. Human Relations, 2010 (63): 1105-1128.

[30] Yorges S. L., Weiss H. M. and Strickland O. J. The Effect of Leader Outcomes on Influence, Attributions, and Perceptions of Charisma [J]. Journal of Applied Psychology, 1999, 84 (3): 428-436.

[31] 蔡松纯，郑伯埙，周丽芳，姜定宇，郑弘岳. 领导者上下关系认定与部属利社会行为：权力距离之调节效果 [J]. 中华心理学刊，2009，51 (1)：121-138.

[32] 车利侠. 杨元庆自掏 2000 万奖励员工 [N]. 北京青年报，2013-09-02.

[33] 李锐，田晓明，孙建群. 自我牺牲型领导对员工知识共享的作用机制 [J]. 南开管理评论，2014，17(5)：24-32.

[34] 廖建桥，赵君，张永军. 权力距离对中国领导行为的影响研究 [J]. 管理学报，2010，7 (7)：988-992.

[35] 涂乙冬，李燕萍. 领导—部属交换、双重认同与员工行为探析 [J]. 武汉大学学报，2012，65 (6)：128-132.

[36] 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)：1231-1243.

[37] 郑伯壎. 华人文化与组织领导：由现象描述到理论验证 [J]. 本土心理学研究，2004 (22)：195-251.

[38] 周浩，龙立荣. 恩威并施，以德服人——家长式领导研究述评 [J]. 心理科学进展，2005，13 (2)：227-238.

The Impact of Self-Sacrificial Leadership on Employee's Organizational Citizenship Behavior: The Role of Leader Identification and Power Distance Orientation

ZHOU Ruyi　LONG Lirong

Abstract: This study examines the impact of self-sacrificial leadership on employee's organizational citizenship behavior. Data from 381 employees of 86 workgroups have supported our research model. In particular, self-sacrificial leadership has a positive effect on employee's organizational citizenship behavior. And the relationship between self-sacrificial leadership and employee's organizational citizenship behavior is mediated by leader identification. In addition, we find that employee's power distance orientation moderate this mediational relationship. Specifically, the mediational relationship is stronger among the employees with low power distance orientation. In the end, theoretical and practical implications are discussed.

Key words: Self-sacrificial Leadership; Leader Identification; Power Distance Orientation; Organizational Citizenship Behavior

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn