

“投桃报李”——互惠理论的组织行为学研究述评*

邹文簏¹ 田青¹ 刘佳²

(¹ 澳门科技大学行政与管理学院, 澳门) (² 澳门科技大学通识教育部, 澳门)

摘要 互惠是一种存在于各种社会文化中的人际交往规范。组织行为学中许多研究都是通过互惠理论来解释变量之间的内部作用机制。文章回顾并讨论了互惠的涵义, 不同互惠类型的特点及互惠的测量方式。此外, 还论述了不同类型互惠对社会交换方式产生的影响。依据现有的互惠研究成果, 分析了互惠发挥影响的内在作用机制是通过: 互惠各方的价值观、互惠过程中各方感知到的风险、各方冲突的程度这三种途径来实现的。最后, 根据现有互惠理论的研究成果提出该领域的未来发展应从研究设计和研究内容两方面进行扩展。

关键词 社会交换; 互惠; 广泛互惠; 平衡互惠; 负面互惠

分类号 B849:C91

1 引言

在社会心理学中, 社会交换理论 (social exchange theory) 是一个解释人与人之间关系质量变化和发展的一个重要理论, 而人与人在交换的过程中遵循的互惠原则 (norm of reciprocity) 是社会交换持续产生的重要前提 (Gouldner, 1960; Blau, 1964)。在中西方的文化中都有这种社会交换和互惠原则的体现。例如: “投我以桃, 报之以李”、“礼尚往来”这些典故都说明了自古以来中国都非常注重人际交往的规范。在接受他人给予自己利益后回报对方的人际交往规范在西方文化背景下也有类似的表达: “You scratch my back and I’ll scratch yours (你帮我搔背我也会帮你搔背)”。理论上, 我们用互惠来描述这种人际交往中的现象, Gouldner (1960) 认为互惠规范存在于每一个人的社会关系中, 并且这种现象在人类社会的各种文化中普遍存在。

长期以来在组织行为学的研究中, 互惠规范被视为社会交换理论的核心特征被用来解释发生在组织情境中的各种关系 (Coyle-Shapiro & Conway, 2005)。它与社会交换理论一同被用来解释领导力 (leadership) (Wang et al., 2005)、组织支

持 (POS) (Chen, Aryee, & Lee, 2005)、心理契约 (psychological contract) (Coyle-Shapiro & Conway, 2005)、领导-部属交换 (LMX) (Li, Liang, & Grant, 2010)、团队-成员交换 (TMX) (Kamdar & van Dyne, 2007)、公平 (justice) 和信任 (trust) (Aryee, Budhwar, & Chen, 2002) 等因素对员工的态度和行为产生的影响, 例如组织公民行为 (OCB)、任务绩效 (task performance)、组织承诺 (organizational commitment)。虽然社会交换理论成为目前组织行为学研究中最有影响力的一个概念性范例 (conceptual paradigms) (Cropanzano & Mitchell, 2005), 但是决定社会交换行为的互惠原则却没有得到应有的重视, 缺少相应的论证和检验。

如今, 很多研究者在应用社会交换理论来解释变量之间内部作用机制时都提及了互惠原则。例如 Song, Tusi, & Law (2009) 在解释社会交换使员工的行为和态度发生改变的原因是: “依据互惠原则 (norm of reciprocity), 当员工感知到与组织存在社会交换时, 会表现出与组织的社会情绪 (socioemotional) 纽带关系的加强, 并且体现为情感承诺的提升, 任务绩效的提高与组织公民行为的强化”。本质上互惠才是真正解释上述类型研究中变量之间内部作用机制的核心。Molm (2010) 认为此类研究在利用社会交换来解释事物内在作用机制时只采用了单一的互惠种类, 即两方之间基于谈判达成的双向 (bilateral) 互惠协议而进行的

收稿日期: 2011-11-23

* 澳门基金会项目 (MF-U/UH/MIAR/TIS-2011-0184; MF-U/UH/MIAR/TIS-2011-0188)。

通讯作者: 邹文簏, E-mail: wenchilf@yahoo.com.cn

直接交换(direct exchange)。她认为互惠是一种结构化的现象,不仅是一种规范或过程,也包含了多种的交换形式(form of exchange)。Molm 还认为互惠结构(structure of reciprocity)不仅会对人们之间的交换和权力产生影响,还会影响人们之间相互的信任(trust)和团结(solidarity)。因此,对互惠理论的深度探索极具必要性和实用性。本文的研究目的是将目前组织行为学研究中应用的互惠理论从概念阐述、类型划分、测量方法、已有实证研究结果、作用机制、产生原因及未来发展的趋势进行研究性探索,并在此基础上结合中国本土化研究的特点对互惠理论的发展进行的展望。

2 互惠的概念和特征

Gouldner (1960)把互惠定义为:“构筑给予帮助和回报义务的道德规范”。互惠规范是指各方在交换过程中一系列被大家所认可的准则,即一方为另一方提供帮助或给予其某种资源时,后者有义务回报给予过其帮助的人。Gouldner 认为互惠能稳固社会体系,并适用于所有的社会文化。Wu 等人(2006)的研究认为互惠的概念就是交换的潜在机制,当一个人给予另一个人一些资源的同时就建立了一种义务,即后者在未来某时对前者回报价值相当的资源。

Cropanzano 和 Mitchell (2005)论述了互惠的三种特征:互惠各方的相互交换(interdependent exchange)决定了互惠是否发生,即一方在接受另一方的给予之后回报对方;互惠存在于民风当中(folk belief),即社会价值观中体现了人们的付出应获得来自他人的回报;规范和个人导向(norm and individual orientation)能够影响互惠的产生和频率,即个人不履行互惠义务的人会受到惩罚,而且个人的互惠导向能够影响互惠结果的好坏。

Sahlins (1972)从三个方面来解释互惠:“回报的平等性(equivalence)、即时性(immediacy)和利益性(interest)”。Sparrow & Linden (1997)在 Sahlins 研究的基础上总结出三种互惠的形式:广泛互惠(generalized reciprocity)、平衡互惠(balanced reciprocity)、负面互惠(negative reciprocity)。Uhl-Bien 和 Maslyn (2003)参照 Liden, Sparrow 和 Wayne (1997)的观点提出了两种类型的互惠规范:负面互惠规范(negative norm)和积极互惠规范(positive norm),这两者之间包含了负面互惠、平衡互惠和广泛互惠三种形式。除了上述研究结论外,本文结合了 Smith (2002)的研究将三种互惠各自不同的特点通过互惠和交换关系的连续体(reciprocity and exchange relationship continuums)来表示,如图1所示。

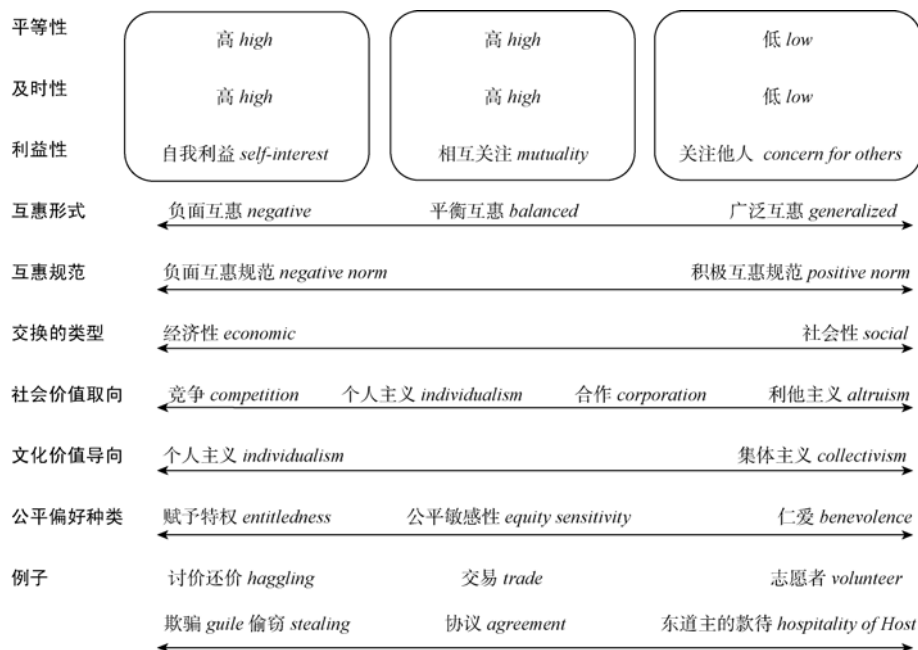


图1 互惠和交换关系的连续体(reciprocity and exchange relationship continuums)

资料来源: Sahlins (1972); Sparrow 和 Liden 等人 (1997); Smith (2002); Uhl-Bien 和 Maslyn (2003)

广泛互惠体现的是以一种利他主义(altruism)精神,交换各方不会明确说明对方给予报答的时间、回报资源的数量和质量,它体现的是给予者对他人利益行为的关注。广泛互惠发生时交换方之间遵守的是一种积极的互惠规范,是以建立长期的交换关系为目的,并在这一过程中关注对方的利益,体现一种利他主义的倾向。广泛互惠在交换过程中各方表现出一种仁爱(benevolence)、舍己为人的精神,并以社会交换的方式体现,例如组织公民行为就是一种广泛互惠的表现。在集体主义的组织文化中,广泛互惠会经常发生。

负面互惠则是交换各方明确规定回报的时间并强调回报资源的等价性,它是一种高度自利的行为,在这种情况下个体的目的是维护自己的利益并尽可能使自己的利益最大化,有时为了达到这种目的甚至会损害他人利益。因此,这种互惠具有高度的即时性和平等性。负面互惠在某种程度上已经不是给予对方帮助,而是强调人与人之间的竞争,交换行为也是以纯粹的利益交换为目的。负面互惠发生时,交换方对公平的理解表现在他们认为自己拥有特殊的权利,并利用这种权利给予他人不公平的待遇,例如工作场所中的偏离行为(workplace deviant behavior)。在个人主义的组织文化中通常会产生负面互惠。

平衡互惠体现的是交换各方同时给予对方等价的资源。因此,作为接受者要在短时间内偿还赠予者价值相近的资源。在平衡互惠中双方也不会公开讨论回报的内容和时间,但是双方都会遵守互惠规范,维护对方的利益并及时的给予回报,所以也具有高平等性和即时性的特点。平衡互惠中的双方对交换资源的价值是否公平表现出的敏感度非常高,强调交换过程中双方利益的平等。由于平衡互惠介于广泛互惠和负面互惠之间,所以体现在互惠规范、交换类型、社会价值取向以及组织文化价值导向这些特点时都介于广泛互惠和负面互惠特点之间。

3 互惠的测量方式

虽然很多组织行为学的研究应用互惠来解释变量之间的内在作用机制,但是互惠的测量方法和互惠量表的开发却是在近些年的研究中才发展起来的。Sahlin (1972)从平等性、即时性和利益性三个维度来描述互惠,该研究的结论被其他学

者接受并成为后来开发的互惠量表的基本维度。Uhl-Bien 和 Maslyn (2003)根据 Liden 等人(1997)以及 Sparrow 和 Liden (1997)的研究开发了测量互惠的量表,从即时性、等价性和利益性三个维度测量下属和管理者之间的互惠。即时性主要反映了管理者和下属之间互惠间隔的时间;等价性描述的是管理者和下属交换时给予对方资源价值的相等程度;利益性则表现的是领导和下属在交换中的利益动机,从利己(self-interest)、利他(other-interest)和互利(mutual-interest)三个方面测量利益性。该研究结果表明上述量表的信度都在 0.70 以上。Eisenberger, Lynch, Aselage 和 Rohdieck (2004)的研究中也开发了包含积极互惠规范和消极互惠规范两个维度的互惠量表,共 24 个条目。基于该量表没有得到后续研究者的应用,所以该量表的信度和效度尚未得到实证研究的有效支持。

Wu 等人(2006)在中国的管理情境下,依据 Sahlin (1972)以及 Sparrow 和 Liden (1997)对互惠类型的分类从消极互惠、平衡互惠和广泛互惠三个角度来测量员工在组织中对互惠的感受程度。最初问卷设计的内容包含 28 个条目,通过对中国企业的管理者和员工进行访谈后获得。经过验证性因子分析将因子载荷过低的条目删除之后最终获得 16 个条目的量表。对 16 个条目进行信度检验后获得:广泛互惠维度量表的信度是 0.70,平衡互惠维度量表的信度是 0.71,消极互惠维度量表的信度是 0.70。在此之后,Wu 等人又对该量表进行了区分效度的检验(discriminant validity),检验结果表明三个因子能够获得良好的区分。现有的在中国的管理情境下的互惠研究大体上都是应用 Wu 等人开发的量表获得的,例如李双燕和万迪昉(2008, 2009)所开展的一系列有关于互惠的研究。依据这些研究成果我们可以认定 Wu 等人开发的量表具有较好的信度和效度,在中国管理情境下能够有效的测量个体感受到的互惠行为。此外,在中西方的社会价值观体系下,人们对互惠的理解存在一定差异,例如西方社会中人际关系强调彼此间互惠周期的短暂性,即通过即时回报来维持各方利益的平衡,并且在互惠的过程中强调利己(self-gain)。但在中国的文化情境下,对于回报没有明确的要求,而且在互惠的过程中会表现出利他的行为(self-loss) (Yeung & Tung, 1996; Yum, 1988)。因此,中国和西方社会中人们对互惠

的感知会存在一定差异。如果应用西方学者开发的量表在中国开展研究会存在跨文化的问题(Hofstede, 2001)。鉴于文化情境的差异,如果在中国开展本土化的研究,推荐研究者使用Wu等人在中国文化背景下开发的量表。

4 互惠对社会交换的影响

在早期社会交换理论发展过程中,Blau (1964)将社会交换解释为不是以获取物质利益而是以建立良好的人际关系为目标的交换。社会交换表现为人与人之间相互的信任,彼此间建立的是一种长期导向的社会情绪(socio-emotional)资源(Shore, Tetrick, Lynch, & Barksdale, 2006; Wu et al., 2006; Song et al., 2009)。Wu等人(2006)认为:“交换的潜在机制就是互惠的概念,当一个人给予另一个人一些资源的同时就建立了一种义务,即后者将在未来某个时间给予前者价值相当的资源进行回报”。对于该观点可以这样理解:社会交换的产生

是人们对互惠规范的认可决定的,随之社会交换的形式也由互惠的形式决定。所以我们可以得出这样的结论:互惠理论是我们解释人与人之间社会交换的产生以及使交换各方的态度和行为发生改变的根本机制。Molm (2010)依据社会交换过程中具有的网络结构(network structure)特点,将互惠过程中利益的流动方向和社会交换的类型相结合描述了两者之间的关系,即互惠的方式决定了社会交换的类型。如图2所示,图中箭头方向代表了交换方之间利益的流动方向,包含单向利益流动(unilateral flow)和双向利益流动(bilateral flow)。在直接互惠和间接互惠两种情况下,图2a是直接的相互交换(direct reciprocal exchange),图2b直接的谈判交换(direct negotiated exchange),图2c间接(链式)的广泛交换(indirect chain-generalized exchange)三种社会交换形式。所以利益的流动方向和互惠的形式是判定社会交换类型的两个维度。

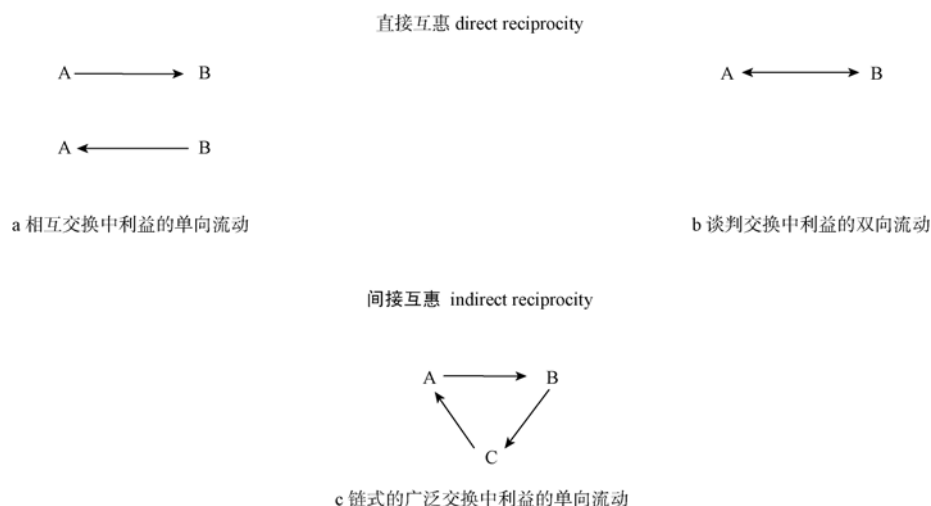


图2 Molm (2010) 提出的互惠和社会交换的类型之间关系

5 互惠的实证研究结果

依据现有组织行为学领域的互惠实证研究结果可以将这些研究概括为两方面:一方面是分析互惠的前因变量(antecedents)和结果变量(outcomes)研究,另一方面是将互惠作为中介变量和调节变量,分析其对变量之间的内在作用机制以及作为情境变量(contingency variable)所发挥

的影响。

5.1 互惠的前因和结果变量

Wu等人(2006)的研究结果显示:互惠会对员工的心理授权(psychological empowerment)、组织信任(organizational trust)、情感承诺(affective commitment)、离职意愿(quit intention)产生影响,而且不同类型的互惠对这些结果变量的影响程度不同。广泛互惠和平衡互惠对员工的心理授权、

组织信任和情感承诺产生正向的影响,对离职意愿却产生负向的影响。虽然他们在研究假设中提出广泛互惠对上述结果变量产生的影响要大于平衡互惠,但是研究结果表明平衡互惠和上述结果变量之间的相关程度要高于广泛互惠。消极互惠的作用和广泛互惠、平衡互惠正相反,消极互惠对员工的心理授权、组织信任和情感承诺产生负向的影响,对离职意愿却产生正向的影响。Uhl-Bien 和 Maslyn (2003)的研究结果显示:高质量领导-部属交换(leader-member exchange, LMX)下互惠的群组比低质量 LMX 下互惠的群组和消极互惠的群组拥有更高程度的组织支持感和利他主义,但在比较他们对组织承诺产生影响时差异却不明显,而消极互惠会降低员工的工作绩效和责任心。很多中国的研究者利用 Wu 等人(2006)开发的量表在中国管理情境下开展了一系列的实证研究,分析了互惠对员工的哪些行为和态度产生影响以及互惠的前因变量有哪些。李双燕、万迪昉和史亚荣(2009)的研究考察了企业三种类型的互惠行为对员工的角色内绩效,组织公民行为和工作满意度的影响,研究结果发现广泛互惠与对组织中个人有利的公民行为、工作满意度分别呈正相关关系。平衡互惠与角色内绩效、对组织中个人有利、对组织有利的公民行为和工作满意度均呈现显著的正相关,而负面互惠与工作满意度呈现显著的负相关。李双燕和万迪昉(2009)考察了三种类型的组织互惠行为对员工工作满意度和离职意图的影响。研究结果表明广泛互惠、平衡互惠与工作满意度呈正相关,与离职意图呈负相关。负面互惠与工作满意度呈负相关,与离职意图呈正相关。徐爽(2010)的研究中检验了组织层面的组织公平、上下级关系和个体层面的报复倾向、宽恕倾向对员工互惠行为产生的影响。此外,还分析了组织公平在上下级关系和员工互惠行为之间的中介作用。研究结果表明组织公平在上下级关系和积极(广泛)互惠之间发挥部分中介的作用,在上下级关系和消极互惠之间发挥完全中介的作用。宽恕倾向对员工积极互惠产生显著正向影响,对消极互惠产生显著负向影响。报复倾向则对员工积极互惠产生显著负向影响,对消极互惠产生显著正向影响。程序公平和分配公平对员工积极互惠均产生显著正向影响,同时分配公平对员工消极互惠产生显著负向影响,程序公平对员工平

衡互惠产生正向影响但是影响效果较弱。另外,研究还发现上下级关系对员工积极互惠产生显著正向影响,对消极互惠产生显著负向影响(参见图 3)。

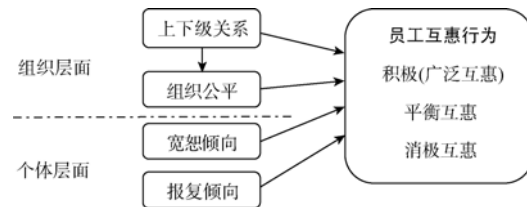


图 3 徐爽(2010)的研究模型

5.2 互惠的中介作用和调节作用

除了针对互惠前因和结果变量开展的研究之外,还有一些学者将互惠作为中介变量和调节变量进行了研究。贾良定等人(2007)的研究中分析了广泛互惠和平衡互惠在领导风格和组织信任之间发挥的中介作用。研究结果表明:广泛互惠和平衡互惠在变革型领导与员工对组织的信任之间发挥部分中介作用,在交易型领导与员工对组织的信任之间发挥完全中介作用。

Parzefall (2008)的研究中分析了雇主心理契约履行(employer fulfillment of obligations)对广泛互惠和平衡互惠产生的影响,研究结果表明心理契约的履行对广泛互惠产生正向的影响,对平衡互惠产生负向的影响。广泛互惠在心理契约履行和员工的情感承诺之间发挥完全中介作用,在心理契约履行和离职意愿之间发挥部分中介作用。平衡互惠对离职意愿和持续承诺产生显著的正向影响,但是雇主心理契约履行和持续承诺、离职意愿之间不发挥中介作用(参见图 4)。

李双燕和万迪昉(2008)的研究中考察了企业对员工三种类型的互惠行为对工作要求和满意度之间倒 U 型关系的调节作用。研究结果表明广泛互惠、平衡互惠越高,二者的倒 U 型关系越明显,负面互惠越高,二者的倒 U 型关系越不明显。Mitchell 和 Ambrose 等(2007)的研究发现,负面互惠的信念对苛责式督导(abusive supervision)和主管导向偏离行为(supervisor-directed deviance)之间产生调节作用,当负面互惠的信念的水平越高,苛责式对主管导向偏离行为的影响力越强。

通过上述实证研究结果可以将互惠的产生原因概括为两个方面:交换方的特质(trait)和行为以

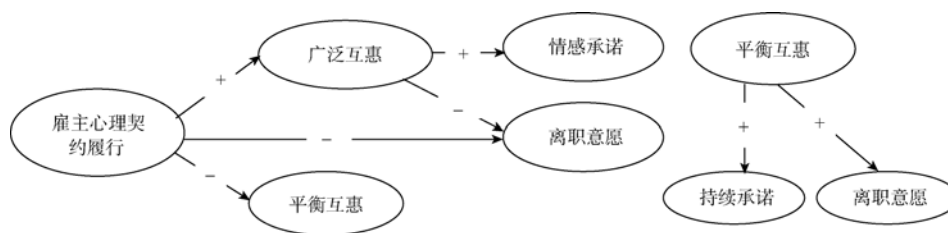


图4 Parzefall (2008)的研究结果

及交换各方对互惠规范的遵守。首先,从交换方的特质和行为角度来解释。在徐爽(2010)的研究中,将个体的宽恕倾向和报复倾向这两种个人特质作为影响互惠类型的因素进行分析,研究结果支持了他的观点。这说明个体的性格特点、价值观、对事物的主观认知等因素都可能影响到互惠。同时,我们也可以从交换对象的特质和行为来解释他们对个体互惠行为的产生所发挥的影响。例如贾良定等(2007)的研究,他们分析了作为员工互惠对象的领导对员工互惠行为产生的影响。贾良定等在研究中指出变革型领导通过向下属描绘组织愿景,传达组织未来发展的目标,表达对下属良好的期望以及他们对下属的个性化关怀,这使员工感受到变革型领导要求的回报具有开放性、宽泛性和时间上的不确定性。员工在这种情况下会采取广泛互惠的方式来回报变革型领导。交易型领导风格强调员工的付出与回报间明确的关系,当员工在工作中付出努力后他们会及时得到回报,但是如果员工消极怠工他们也会得到惩戒,因此这种强调回报对等性和即时性的交易型领导风格会使员工采取平衡互惠的方式进行回报。其次,从交换方对互惠规范的遵守的角度来解释。例如Parzefall (2008)的研究中提出雇主心理契约的履行会影响广泛互惠。心理契约是一种隐性规范,在雇主和员工之间没有明确说明回报对方的时间以及具体内容,所以当雇主遵守互惠规范,满足员工的期望后,员工认识到自己和雇主之间的互惠是广泛互惠,从而使员工产生对这种互惠形式的认同,履行自己的互惠义务。

综上所述,交换各方对互惠规范的遵守会影响到互惠行为的产生。如果某一交换方的特质、行为影响了他们对另一方的回报,那么对方的互惠行为也会随之受到影响。因此,我们可以通过认知评价理论(cognition appraisal theory)和情感事

件理论(affective event theory) (Roseman, Spindle, & Jose, 1990; Weiss & Cropanzano, 1996)的两个视角来理解上述实证研究中互惠产生的原因,即交换各方之间的交互作用使个体的认知和心理过程先后发生了改变,这种认知和心理的变化会影响到交换方的情绪反应(emotional reactions)。情绪变化的交换方对互惠方式的选择也会发生改变,最终对个体的行为和态度产生影响 (Choi, Sung, Lee, & Cho, 2011)。

6 互惠的作用机制

针对上述实证研究结论的总结,我们可以从互惠的结构来解释其对个体的态度和行为产生的作用机制。从互惠的结构特点来看,不同的互惠结构即互惠形式决定了交换方在社会交换的过程中面临的情况不尽相同,随之产生的影响机制和结果也不尽相同。Molm (2010)的研究从不能获得回报的风险性(risk of nonreciprocity)、表达的价值感(expressive value)和冲突的显著程度(salience of conflict)三个方面来解释互惠的作用的原因机制(casual mechanisms),如图2和图5所示。首先从互惠的结构来看,相互交换(reciprocal exchange)和广泛交换(generalized exchange)的特点表现为单向的利益流动,这会使交换各方在交换过程中感受到风险性和不确定性。个体给予对方资源并且没有得到对方回报承诺时,他们要承担失去这些利益的风险。互惠表现为间接形式时这种风险更大,原因在于个体的交换对象变成群体而非某一个人,风险增加后交换各方对回报承诺的履行会提升彼此间信任感。许多研究者也认识到风险是信任产生的必备条件,可以考验某人是否值得信任,也可以用来判断他人。当交换各方都能履行自己的责任并给予对方回报时,可以证明他们是值得信任的。其次,互惠尤其是广泛互惠是一

种个体自愿行为，它会带来不确定性。不确定性表现为自己怀疑或猜测能否从他人那里获得报偿。因此，这一过程还体现着互惠各方之间共同持有的一种价值观，这种价值观形成的共识以交换方共同关注他人的利益甚至是通过舍己为人的精神体现出来，进行不以工具性利益(instrumental benefits)为目的的交换(Molm et al., 2007)。最后，互惠中包含竞争和协作，所以互惠过程中双向的

利益流动包含竞争和冲突的因素。然而，单向的利益流动能够减少这种冲突现象的发生，原因在于它使各方在交换的过程中很难比较自己的收获和付出，并且扩散了交换方付出的成本，消减了他们的不公平感，交换方之间的冲突也会随之降低。经过一系列的互惠之后，交换各方之间彼此的信任、相互的情感关注以及团结的程度都会得到提升，个体的态度和行为也会随之发生改变。

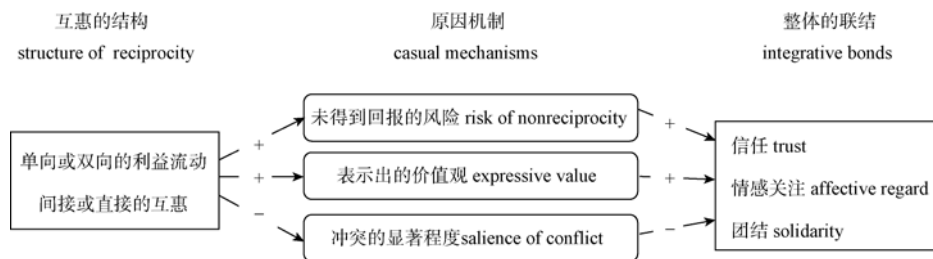


图 5 Molm (2010)对互惠作用机制的分析

7 总结与展望

现有组织行为学的研究结论中，很多研究者都基于社会交换和互惠原则来解释个体认识(cognition)、心理过程(psychological process)、态度以及行为产生的变化。虽然社会交换理论和互惠原则得到了研究者广泛的接受和应用，但应用社会交换理论来解释变量之间的内部作用机制仍然不够理想，原因在于社会交换的产生是基于人们对互惠规范的认同，所以互惠才是真正解释变量之间关系的核心。未来的研究中我们应该着重从互惠的视角来解释变量之间的内在作用机制。现有的互惠研究还十分有限，虽然有关社会交换的研究已经取得了丰硕的成果，但是不能将其作为互惠研究的结论。目前互惠理论的研究是近年来刚兴起的热点问题，所以在未来的研究中要更多地开展与互惠理论相关的实证研究来使其丰富和完善。

未来的研究可以从研究设计和研究内容两方面入手。从研究设计上来看，我们可以从跨层级(cross-level)的角度来分析互惠的特征。广泛互惠通常的交换方要在三人以上，而且这种互惠过程中体现着交换方之间共同拥有的、关注他人利益的价值观，所以我们可以将其视为群体层面的变量。平衡互惠是发生在两者之间的二元对应的(dyad)互惠形式，我们可以将其视为个体层面的

变量。负面互惠是以自我利益为出发点，强调个体的独特性，所以同样可以视为个体层面的变量。现有的互惠研究大多都是采用横截面(cross-sectional)的研究设计，研究者可以采用纵向(longitudinal)研究的方法，考察一段时期之内组织内成员之间互惠的变化情况以及这种变化对员工行为和态度的影响。还可以在现有研究结果基础上将互惠研究加以深化，开展以互惠作为中介变量和调节变量的实证研究。

从研究内容上看，我们可以从交换各方的特质和行为着手。例如研究领导和下属间的互惠时可以分析领导风格(leadership style)、下属的人格特质(personality)、价值观导向对双方互惠产生的影响。研究组织和员工之间的互惠时可从组织所具有的特点着手，例如组织文化的特征是否会影响组织内部成员之间的互惠形式。此外，现有大多数的实证研究在应用互惠理论解释变量之间的内在作用机制时没有具体的区分何种互惠类型发挥了作用，所以未来的研究中应着重将其区分。例如领导-部属交换(leader-member exchange)可用平衡互惠作为理解其内在作用机制的着眼点，而团队-成员交换(team-member exchange)可用广泛互惠来解释其内在作用机制。因此，研究者应根据研究目的和变量的特点来选择具体的互惠类型作为研究的理论基础。

此外,从中国本土化的特点来看,互惠研究可以为企业的管理者解决实际管理问题提供有益的参考。中国的社会价值观中非常注重互惠,而且互惠理论在中国的文化情境下得到了广泛的应用。很多华人学者依据互惠理论来解释华人社会中人与人之间的“关系”(Guanxi)、“人情”(Renqing)、“面子”(Face)(Chen, Chen, & Portnoy, 2009; Hwang et al., 2009; Park & Luo, 2001; Xin & Pearce, 1996)。例如在解释“关系”的特点时很多研究者都认为:“关系”是各方互惠的(reciprocal)表现,特别是在华人社会中,若一方接受了对方的帮助或恩惠,那么接受方就一定要通过特定的时机回报给予的一方,以此来维系彼此的相互信任和“关系”(Bian & Ang, 1997)。如果“关系”失去了互惠的过程,人们之间的关系也会随之破裂。正是意识到了互惠在构建“关系”时的重要性,很多的中西方的学者在分析“关系”的时候都将互惠作为其中一个维度(Geddie, DeFranco & Geddie 2005; Hwang, 1987; Merrilees & Miller, 1999; Yeung & Tung, 1996)。在中国文化情境下解读互惠所发挥的内在作用机制时,很多研究者都选择了儒家文化(Confucian)视角(Hwang et al., 2009; Hwang, 2008)。儒家文化对中国两千多年的影响使其所提倡的价值观易于被中国人接受(Hwang & Staley, 2005),而且儒家文化所提倡的“相互性”为中国文化下的互惠研究提供了很好的社会价值观基础,如:“投我以木瓜,报之以琼琚”,“以直报怨,以德报德”。受儒家文化的影响,俗语中也有:“受人滴水之恩必当涌泉相报”这种互惠性社会规范的典型表现。此外,儒家所提倡的这种互惠包含着物质和精神上的结合,体现出交换各方愿意以情感来构建一种良好的长期关系。这种互惠体现出个体之间精神上的相互给予,体现在相互尊重、关爱和理解等一系列的社会交换。物质上的互惠只能带来一时快感,但精神上的互惠能带来长久的幸福感。因此,开展中国管理情境下的互惠研究是非常有价值的,特别是在组织行为学领域,通过分析企业与员工的互惠、主管与员工的互惠以及员工之间的互惠可以帮助企业有效地塑造员工行为,提升员工绩效。

参考文献

- 贾良定, 宋继文, 李超平, 崔荣军, 陈永霞. (2007). 领导风格与员工工作态度——互惠和信任的中介作用的实证研究. *中大管理研究*, 2, 13–45.
- 李双燕, 万迪昉. (2008). 互惠对工作要求——工作满意度曲线关系的调节作用. *南开管理评论*, 11, 103–109.
- 李双燕, 万迪昉. (2009). 组织互惠行为与员工工作满意度、离职意图的关系研究. *科学学与科学技术管理*, 6, 177–181.
- 李双燕, 万迪昉, 史亚蓉. (2009). 互惠的激励作用研究: 经验证据及启示. *管理工程学报*, 23, 152–155.
- 徐爽. (2010). 员工互惠行为的结构及其相关研究. 硕士论文, 河南大学.
- Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 267–285.
- Bian, Y. J., & Ang, S. (1997). Guanxi networks and job mobility in China and Singapore. *Social Forces*, 75, 981–1005.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley.
- Chen, Y. R., Chen, X. P., & Portnoy, R. (2009). To whom do positive norm and negative norm of reciprocity apply? Effects of inequitable offer, relationship, and relational-self orientation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 45, 24–34.
- Chen, Z. X., Aryee, S., & Lee, C. (2005). Test of a mediation model of perceived organizational support. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 457–470.
- Choi, J. N., Sung, S. Y., Lee, Y., & Cho, D. S. (2011). Balancing cognition and emotion: Innovation implementation as a function of cognitive appraisal and emotional reactions toward innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 107–124.
- Coyle-Shapiro, J., & Conway, N. (2005). Exchange relationships: Examining psychological contracts and perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 90, 774–81.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31, 874–900.
- Eisenberger, R., Lynch, P., Aselage, J., & Rohdiech, S. (2004). Who takes the most revenge? Individual differences in negative reciprocity norm endorsement. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30, 787–799.
- Geddie, M. W., DeFranco, L. G., & Geddie, M. F. (2005). A comparison of relationship marketing and Guanxi: Its implications for the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17, 614–632.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25,

- 161–178.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hwang, D. B., Goleman, P. L., Chen, Y., Wang, T. S., & Hung, W. S. (2009). Guanxi and business ethics in Confucian society today: An empirical case study in Taiwan. *Journal of Business Ethics*, 89, 235–250.
- Hwang, D. B., & Staley, A. B. (2005). An analysis of recent accounting and auditing failures in the United States on US accounting and auditing in China. *Managerial Auditing Journal*, 20, 227–234.
- Hwang, K. K. (1987). Face and favor: The Chinese power game. *American Journal of Sociology*, 92, 944–947.
- Hwang, K. K. (2008). Leadership theory of legalism and its function in Confucian society. In C. C. Chen & Y. T. Lee (Eds.), *Chinese leadership philosophies and practices: Indigenous perspectives* (pp. 108–142). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Kamdar, D., & van Dyne, L. (2007). The joint effects of personality and workplace social exchange relationships in predicting task performance and citizenship performance. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1286–1298.
- Li, N., Liang, J., Grant, M. J. (2010). The role of proactive personality in job satisfaction and organizational citizenship behavior: A relational perspective. *Journal of Applied Psychology*, 95, 395–404.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. In G. R. Ferris & K. M. Rowland (Eds.), *Research in personnel and human resources management* (vol. 15, pp. 47–119). Greenwich, CT: JAI Press.
- Mitchell, M. S., & Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1159–1168.
- Merrilees, B., & Miller, D. (1999). Direct selling in the west and east: The relative roles of product and relationship (Guanxi) drivers. *Journal of Business Research*, 45, 267–273.
- Molm, L. D. (2010). The structure of reciprocity. *Social Psychology Quarterly*, 73, 119–131.
- Molm, L. D., Collett, J. L., & Schaefer, D. R. (2007). Building solidarity through generalized exchange: A theory of reciprocity. *American Journal of Sociology*, 113, 205–242.
- Park, S. H., & Luo, Y. (2001). Guanxi and organization dynamics: Organizational networking in Chinese firms. *Strategic Management Journal*, 22, 455–477.
- Parzefall, M. R. (2008). Psychological contracts and reciprocity: A study in a Finnish context. *The International Journal of Human Resource Management*, 19, 1703–1719.
- Roseman, I. J., Spindle, M. S., & Jose, P. E. (1990). Appraisals of emotion-eliciting events: Testing a theory of discrete emotions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 899–915.
- Sahlins, M. (1972). *Stone age economics*. New York: Aldine De Gruyter.
- Shore, L. M., Tetrick, L. E., Lynch, P., & Barksdale, K. (2006). Social and economic exchange: Construct development and validation. *Journal of Applied Social Psychology*, 36, 837–867.
- Smith, M. L. (2002). *Reciprocity and social exchange relationships in organizations: Examining why and how individuals contribute to organizational social capital*. Unpublished doctoral dissertation, University of Pittsburgh.
- Song, J. W., Tusi, A. S., & Law, S. K. (2009). Unpacking employee responses to organizational exchange mechanisms: The role of social and economic exchange perceptions. *Journal of Management*, 35, 56–93.
- Sparrowe, R. T., & Liden, R. C. (1997). Process and structure in leader-member exchange. *Academy of Management Review*, 22, 522–552.
- Uhl-Bien, M., & Maslyn, J. M. (2003). Reciprocity in manager-subordinate relationships: Components, configurations, and outcomes. *Journal of Management*, 29, 511–532.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D. X., & Chen, C. Z. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 48, 420–432.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18, 1–74.
- Wu, J. B., Hom, P. W., Tetrick, L. E., Shore, L. M., Jia, L. D., Li, C. P., et al. (2006). The norm of reciprocity: Scale development and validation in the Chinese context. *Management and Organization Review*, 2, 377–402.
- Xin, K. R., & Pearce, J. L. (1996). Guanxi: Connections as substitutes for formal institutional support. *Academy of Management Journal*, 39, 1641–1658.
- Yeung, I. Y. M., & Tung, R. L. (1996). Achieving business success in Confucian societies: The importance of Guanxi (connections). *Organization Dynamics*, 25, 54–65.
- Yum, J. (1988). The impact of confucianism on interpersonal relationships and communication patterns in East Asia. *Communication Monographs*, 55, 374–388.

“Give A Plum in Return for A Peach”: A Review of Reciprocity Theory of Organizational Behavior

ZOU Wen-Chi¹; TIAN Qing¹; LIU Jia²

(¹ Faculty of Management and Administration, Macau University of Science and Technology, Macau, China)

(² General Education Department, Macau University of Science and Technology, Macau, China)

Abstract: Reciprocity, as a social interaction norm of people, resides in almost every culture. In the research of organizational behavior, reciprocity norm is regarded as the core characteristics of social exchange theory to explain the relationship of different variables in organizational context. In order to make more researchers become acquainted with reciprocity theory and make sense the relationship of social exchange and reciprocity, this study summarized the reciprocity's definition, types, measurement and its researching results. It explained the influence of different reciprocal norms on people's choice of the way of social exchange. It also analyzed the functional mechanism of reciprocity's influence on employee's attitude and behavior through salience of conflict, expressive value and risk of nonreciprocity. Finally, it raises future research directions of reciprocity form researching design and content.

Key words: social exchange; reciprocity; generalized exchange; balanced exchange; negative exchange