

授权赋能领导行为对员工内部人身份感知的影响： 基于组织的自尊的调节作用*

尹 俊 王 辉 黄鸣鹏

(北京大学光华管理学院, 北京 100871)

摘 要 从组织投资的视角, 研究授权赋能领导行为、内部人身份感知与组织公民行为之间的关系。通过问卷调查, 搜集了一家企业 146 名主管和下属的配对数据。研究表明, 领导授权赋能行为对员工内部人身份感知有积极的影响作用, 同时, 内部人身份感知在授权赋能领导行为和员工组织公民行为之间起到完全中介作用, 同时, 员工基于组织的自尊对内部人身份感知的中介效应起到调节作用。最后还讨论了未来的研究方向和实际应用的意义等内容。

关键词 授权赋能领导行为; 内部人身份感知; 组织公民行为; 基于组织的自尊

分类号 B849:C93

1 引言

如何提升员工的工作绩效、满意度以及组织公民行为(organizational citizenship behavior)等, 一直以来都是组织行为和人力资源管理等领域研究的核心问题。研究表明, 在很多情况下: 如, 员工与组织形成良好的雇佣关系(employee-organization relationship) (Tsui, Pearce, Porter, & Tripoli, 1997), 高水平的组织支持感(perceived organizational support) (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986), 高质量的领导—部属交换关系(leader-member exchange) (汪林, 储小平, 倪婧, 2009)等, 员工都会表现出高水平的工作结果。

Stamper 和 Masterson (2002)提出了内部人身份感知(perceived insider status)的概念, 从一个新的角度来探讨提升员工工作绩效、满意度和组织公民行为的理论与方法。Stamper 和 Masterson 将内部人身份感知定义为“员工对自己作为组织成员所获得的个人空间和接受程度的感知”, 也即员工在某一特定组织内能够感知到他或她“内团体成员”(insider)身份的程度。Stamper 和 Mason (2002)分析

了内部人身份感知与组织认同(organizational identity)的异同。他们认为这两者是紧密关联的, 高的内部人身份感知会增加员工对组织的认同。但内部人身份感知描述的是更多的是员工对企业的归属感(我属于...), 而组织认同描述的是则员工对企业的身份认同(我是...)。一个员工可能感知到自己是组织的内部人(即自己在组织内拥有一定的个人地位和空间, 受到组织的信任), 但却并不认同这个组织(虽然得到组织认可, 被组织视为自己人, 但是并不喜欢这个组织)。

已有的研究发现, 具有高水平内部人身份感知的员工具有更强的组织认同, 更高的工作绩效和更多的组织公民行为(Chen & Aryee, 2007; Stamper & Masterson, 2002; Wang, Lee, & Hui, 2006), 也更愿意留在组织中(Armstrong-Stassen & Schlosser, 2011)。

内部人身份感知的概念与中国传统文化密切相关。中国社会历来被认为是一个集体主义的社会(Hofstede, 1980), 具有集体主义倾向的个体以团体的目标为重, 愿意牺牲个人的利益实现组织目标。同时, 当遇到麻烦时, 他们会期望得到来自群体的

收稿日期: 2011-09-10

* 国家自然科学基金资助项目(71032001)。

通讯作者: 黄鸣鹏, E-mail: mphuang2010@pku.edu.cn

其它成员的照顾和保护,他们也因此对所属群体表现出高水平的忠诚(Robbins, 2003)。在这种文化情境下,能否让员工感到自己是企业的“主人翁”,或者组织“内团体成员”的身份,会直接影响到他们的行为表现(Wang et al., 2006)。这一点也得到了一些实证研究的支持,如,汪林等人(2009)发现,内部人身份感知在领导—部属交换和组织公民行为之间起中介作用。汪林、储小平、黄嘉欣和陈戈(2010)发现,内部人身份感知在与高层领导的关系和经理人“谏言”之间起到中介作用。

研究内部人身份感知在当前中国情境下具有特别的意义。当前,中国经济正处于一个转型阶段,新的劳动法在 2008 年初实施,最近又遭遇国际范围内的金融危机,一时间,分流,裁员,解聘,重签劳动合同,成为员工随时可能遇到的问题。在这种环境下,管理者面临的一个首要问题就是如何让员工产生安全感和对企业的“归属感”,从而表现出高水平的工作绩效。因此,如何提高员工的内部人身份感知是管理者面临的一个重要问题,研究这个问题对中国企业的管理实践,尤其是在当前形势下,具有重要意义。

组织投资(Becker, 1964)的观点认为,组织可以通过对员工进行投资,如提供技能训练等,来提高员工的工作绩效以及满意度等,从而提升组织整体的有效运作。对员工投资是履行对员工的责任,能够实现员工的心理契约(Rousseau, 1995),使他们觉得受到了良好对待、并在组织中拥有重要的地位,从而会增强员工的归属感。值得强调的是,组织对员工的投资具体是由每一层的主管来落实的(Kuvaas, 2008),主管与员工关系的质量,在雇佣关系中有着很重要的影响。因此,本文将从组织投资视角(Becker, 1964)出发,检验主管的授权赋能领导行为与员工内部人身份感知的关系,此外,本文还进一步检验了内部人身份感知在授权赋能领导行为和组织公民行为之间的中介作用,以及基于组织的自尊的调节作用。

2 理论假设

2.1 内部人身份感知

Stamper 和 Masterson (2002)指出,员工感知到的“内部人身份”来自于员工对其与组织之间的雇佣关系的认知,描述了员工在多大程度上认为自己是组织的内部人,也即员工在某一特定组织内能够感知到他或她“内团体成员”身份的程度。已有的研

究对内部人身份感知的前因因素及其对工作结果变量的影响进行了不少探索。

Stamper 和 Masterson (2002)发现,组织支持感能提高员工的内部人身份感知。组织人力资源实践中各种激励条件(inducement)对于雇佣关系也有重要影响(Wang, Tsui, Zhang, & Ma, 2003)。Wang 等人(2006)发现,感知的主管支持,心理契约履行程度(psychological contract fulfillment)和参与决策对员工内部人身份感知具有显著影响。Chen 和 Aryee (2007)的研究表明,分权(delegation)对员工的内部人身份感知具有积极影响,两者关系受到员工传统性(traditionality)的调节。汪林等人(2009)发现高质量的领导—部属交换关系能增强下属的内部人身份感知,两者关系也受到员工传统性的调节。最近,Armstrong-Stassen 和 Schlosser (2011)的一项研究发现,当老员工(1)感知到组织能够满足他们的需要时;(2)感知到自己在人力资源管理过程中受到主管的公平对待时;(3)以及感知到自己为组织做出了有意义的贡献时,会有更高水平的内部人身份感知。

已有的关于内部人身份感知对工作结果变量的影响的研究主要基于社会交换理论(Blau, 1964)。研究发现,具有高水平内部人身份感知的员工会表现出更多的组织公民行为,更少的工作偏差行为(Stamper & Masterson, 2002);更高的工作满意度,绩效,组织承诺,组织公民行为,创新行为(Chen & Aryee, 2007);更愿意留在组织中(Armstrong-Stassen & Schlosser, 2011)。

2.2 授权赋能领导行为与员工内部人身份感知

授权是一个广泛使用的关于员工参与的概念,它是指赋予员工决策权的一系列行为的集合(Mainiero, 1986)。随着市场竞争激烈程度的不断提高,通过授权来应对环境压力已经成为一种趋势(Kanter, 1989; Pfeffer, Hatano, & Santalainen, 1995; Bennis, 1997),当今超过 70%的组织已经采用了某种类型的授权计划(Spreitzer & Doneson, 2008)。Konczak, Stelly 和 Trusty (2000)在授权这一个概念的基础上提出了授权赋能领导行为这一概念,并且开发了测量量表。根据他们的定义,授权赋能领导行为是指领导者授予员工权力的一组管理行为,共包括授予权力(delegation of authority)、承担责任(accountability)、自主决策(self-directed decision making)、分享信息(information sharing)、技能发展(skill development)以及指导创新绩效(coaching for innovative performance)6 个维度。Konczak 等人

(2000)还发现授权赋能领导行为对员工的工作满意度、心理授权和情感承诺都有积极作用。

我们认为, 授权赋能领导行为会对下属的内部人身份感知产生积极的影响, 具体而言: 如 Stamper 和 Masterson (2002)所指出, 员工只有感知到组织重视他们做出的贡献时, 才会觉得自己是一个内部人, 如果组织不与员工分享信息、苛刻地要求一些规则和程序而不尊重员工的个人情况, 这些政策或者行为会传递给员工他们并不受组织重视的信号, 那么员工就不会觉得自己是组织内部人。主管的授权会对员工的态度和行为产生激励效果(Thomas & Velthouse, 1990)。一方面, 授权赋能领导行为意味着与员工分享信息, 授予员工权力, 给员工提供承担责任、影响组织过程和结果的机会, 这些会使得员工感到自己受到组织的重视和信任。另一方面, 授权赋能领导行为所内涵的技能发展、指导创新绩效等维度意味着主管帮助员工提升自己, 传递了组织对员工进行投资的重要信号(Zhang, Chen, & Wang, 2007)。这种投资不仅能够提升员工的自身价值, 而且也会让员工感到他们是受到组织重视和培养的成员, 意味着组织对员工的认可, 而内部人身份感知描述的就是员工感知到自己在组织中获得了认可和地位的程度(Stamper & Masterson, 2002)。因此, 我们认为, 主管授权赋能领导行为会对员工的内部人身份感知产生积极的影响。基于以上论述, 我们提出第 1 个假设:

假设 1: 领导的授权赋能领导行为与员工的内部人身份感知正相关。

2.3 内部人身份感知在授权赋能领导行为—组织公民行为之间的中介作用

组织公民行为是指那些没有得到组织的奖励机制正式或直接认可的员工自愿行为, 这些行为在整合后能够促进企业整体的有效运作(Organ, 1988)。不少学者认为, 组织公民行为是促进组织有效运行和提高组织竞争力的重要保证(Farh, Earle, & Lin, 1997)。对影响员工组织公民行为的前因变量的研究大都基于社会交换理论(Blau, 1964), 将组织公民行为看作个体和组织双方社会交换的产物, 亦即当员工通过组织满足了他或她的某些物质和心理需要时, 根据“互惠原则”, 他或她会做出有利于组织的行为(如组织公民行为等)。已有的研究发现, 程序公平、分配公平、工作满意度、组织承诺、情感、组织支持感(Eisenberger et al., 1986; Moorman, Blakely, & Niehoff, 1998; Rhoades &

Eisenberger, 2002)等都对组织公民行为有着直接显著的影响(e.g., Konovsky & Organ, 1996; Lee & Allen, 2002; Moorman & Blakely, 1995)。

如前文所言, 授权赋能领导行为给下属传递了信任和认可的信号, 同时也是领导对下属进行投资的重要信号。一旦这些信号被员工接收, 作为对组织的回报, 员工往往也会付出超出自己职责范围的努力, 以期能够在交换中兑现互惠责任。而组织公民行为就是员工可选的一种极其有用的实现方式(汪林等, 2009)。因此, 我们认为授权赋能领导行为对组织公民行为具有正向的影响。另一方面, 以往关于领导行为对员工组织公民行为影响机制的研究认为, 领导行为并不能直接对员工的组织公民行为造成影响, 而需要通过员工的内在心理、认知状态来间接地影响员工的行为(Cho & Dansereau, 2010; Smith, Organ, & Near, 1983; Wang, Law, Hackett, Wang, & Chen, 2005)。类似的, 我们认为授权赋能领导行为对员工组织公民行为的影响也不是直接的, 而是通过员工内部人身份感知的中介作用来传递的。

首先, 基于社会交换理论的视角(Blau, 1964), 具有高水平内部人身份感知的员工, 因为他们感知到了授权赋能领导行为中体现的组织对他们的投资、重视和信任, 作为回报以及对组织发出信号的积极反馈, 员工也愿意付出超出职责范围的努力, 自觉地为组织整体的有效运作做出贡献, 以期能够在交换中实现互惠的责任。因而, 也就可能会表现出更多的组织公民行为。

第二, 内部人身份感知对组织公民行为的影响还可以从员工自我概念(self-concept) (Rosenberg, 1979)的角度来解释。具体而言: 内部人身份感知有助于满足员工的社会情感联系的需求, 增强员工对组织的归属感, 使员工把组织成员身份(membership)整合到自我概念中(Rhoades, Eisenberger, & Armeli, 2001), 形成一种公民身份(citizenship) (Graham, 1991)的自我认知(Stamper & Masterson, 2002)。根据 Festinger (1957)的理论, 为了避免认知失调(cognitive dissonance), 人们往往会以符合自己认知的方式行事。因而, 高水平内部人身份感知而产生的公民身份的自我定位与认知, 会影响到员工的行为。它使员工倾向于按照符合公民身份认知的方式行事, 将维护组织整体的有效运作视作自己的责任。而组织公民行为正是承担这种责任的一种具体的行为表现。Turner, Hogg, Oakes,

Reicher 和 Wetherell (1987)也发现,当个体将自我定义为团体一分子时会表现出更多的集体行为,如主动配合和帮助其他员工、利他主义等。姜定宇和郑伯坝(2003)也指出,认知为组织自己人的员工,会对组织有强烈的归属感和忠诚感,愿意将组织的利益置于个人利益之上,主动为组织付出。概括而言,基于自我概念的视角,具有高水平内部人身份感知的员工会将自己视为组织大家庭中的一份子,并自觉承担起作为“家庭成员”的责任,追求更高的绩效标准,表现出更多的组织公民行为。

基于以上论述,我们认为授权赋能领导行为向员工传递了认可、信任和投资的信号,这种信号被员工接受,对员工的内部人身份感知产生积极的影响,进而使员工表现出更多的组织公民行为,为此我们提出第2个假设:

假设 2: 员工内部人身份感知在主管授权赋能领导行为与员工组织公民行为的关系中起中介作用。

2.4 基于组织的自尊的调节作用

基于组织的自尊是指一个人相信自己是一个有能力的、重要的、对组织有价值的成员的程度(Pierce et al., 1989),它是员工对自己作为一个组织成员能否胜任的自我评价。基于组织的自尊这个概念来源于自尊,自尊代表的是个体对自己的能力和价值的判断,高自尊的人认为自己是一个有能力、有价值的个人。相应的,基于组织的自尊反映的是个体对自己在一个特定组织中的价值的判断(Pierce, Gardner, Cummings, & Dunham, 1989)。基于组织的自尊水平高的员工,认为自己具有高的胜任力(competence),因而对组织而言是有价值的重要成员。Pierce 等人(1989)还认为,基于组织的自尊水平高的员工会将组织视作满足自己各种需求的载体,因而更倾向于将组织融入他们的生活,将组织内在化,进而将组织的目标和价值体系作为他们自身目标和价值体系的一部分。基于组织的自尊与内部人身份感知具有一定的联系和区别。基于组织的自尊主要源于个体对自己的胜任力的判断,而内部人身份感知描述的则是员工对其组织的归属感,形成这种归属感的来源主要是外生的。具体而言,个体主要通过观察和分析组织如何对待自己来形成这种感知。如果组织信任自己、投资自己,那么个体就会感知到自己得到了内部人的待遇,是一个被组织看重的成员。因此,虽然基于组织的自尊高的个体和组织内部人感知高的个体都会觉得自己是组

织中的重要成员,但这两种感知的内涵是不同的。基于组织的自尊反映的更多是个体对自己胜任力的判断,而内部人感知更多地反映了个体对组织如何对待自己的判断。

已有的研究表明了基于组织的自尊的重要性,它对员工的工作绩效、工作满意度、组织承诺、健康以及组织公民行为都具有积极的影响(Bowling, Eschleman, Qiang, Kirkendall, & Alarcon, 2010)。目前关于基于组织的自尊的研究大多是将其作为一个中介变量或者结果变量来研究(De Cremer, van Knippenberg, van Dijke, & Bos, 2006; Shamir, House, & Arthur, 1993; van Knippenberg, van Knippenberg, Cremer, & Hogg, 2004),少有研究考虑基于组织的自尊的调节作用。不过, Pierce, Gardner, Dunham 和 Cummings (1993)的研究是个例外,他们考察了基于组织的自尊对主管支持和员工绩效之间关系的调节作用。

如前文所述,本研究认为内部人身份感知水平高的员工会愿意做出有利于组织的行为,如组织公民行为。我们进一步认为,意愿和最终的行为之间还存在一定的差距,员工进行组织公民行为的意愿或倾向能否最终转化为实际的行为还会受到一些个体和情境因素的影响。决定个体行动的意愿主要包括两个大的方面,一个是意愿(即想不想做),另一个是能力(即能不能做到)。当个体即想做一事情(意愿),又能做一事情(能力)时,最有可能采取最终的行动。组织内部人感知反映了员工做出有利于组织的行为的意愿,而基于组织的自尊则反映了员工对自己作为组织成员的胜任力的判断。因此,我们选择基于组织的自尊做调节变量,认为它会调节内部人身份感知与组织公民行为之间的关系。具体的理由包括两个方面。

第一方面,内部人身份感知水平高的员工会把组织成员的身份整合到自我概念之中,为了避免认知不协调(Festinger, 1957),内部人身份感知水平高的员工会倾向于按照符合内部人身份的方式行事,但这种意愿或倾向能否最终导致积极的行为还会受到员工基于组织的自尊的影响:(1)如果基于组织的自尊也比较高,相信自己能够胜任自己在组织中的角色,相信自己的行为会对组织有利,高的意愿配合高的自信,可以推想,员工会表现出更多的组织公民行为;(2)相反,如果基于组织的自尊比较低,认为自己不能胜任,担心自己的行为不能真的对组织有益,虽有意愿却不够自信、顾虑太多,那么就

可能只会表现出较少的组织公民行为。第二方面, Pierce 等人(1993)指出, 如果没有充足的环境支持, 基于组织的自尊水平低的个体试图影响环境的努力会比那些基于组织的自尊水平高的个体少得多。Rank, Nelson, Allen 和 Xian (2009)在论述基于组织的自尊调节变革型领导与员工绩效的关系时也认为, 基于组织的自尊水平低的员工会怀疑自己的行为, 比如提供新的主意, 是否对组织有价值, 尤其是当面临他人的疑问和反对的时候, 而变革型领导者能给这些员工注入信心和乐观, 从而促进他们的积极行为。Klein 和 House (1995)也认为变革型领导能弥补基于组织的自尊水平低的员工的不安全感(insecurity), 尤其当这些员工执行一些新的行动而不确定自己是否能够克服苦难时。依照类似的逻辑, 我们认为内部人身份感知意味着员工感知到了组织对他们的认可和支持, 因而也能弥补那些基于组织的自尊水平低的员工的不安全感, 为他们的积极行为提供信心, 从而促进员工的组织公民行为。

基于以上论述, 我们提出假设 3:

假设 3: 基于组织的自尊对内部人身份感知与组织公民行为之间的关系具有正向的调节作用。具体而言: 与员工基于组织的自尊水平低时相比, 当员工基于组织的自尊水平高时, 内部人身份感知与组织公民行为之间的正相关关系更强。

进一步的, 由于基于组织的自尊增强了内部人身份感知对组织公民行为的影响, 鉴于内部人身份

感知对主管授权赋能领导行为和员工组织公民行为之间的关系起到中介作用, 我们认为基于组织的自尊对该中介效应也有调节作用, 即有调节的中介作用(moderated mediation, Muller, Judd, & Yzerbyt, 2005)。具体而言, 一方面, 当员工基于组织的自尊较高时, 员工对自己能够胜任在组织中的角色并且会对组织有利, 有更强的自信, 他们从授权赋能领导行为中感知到的组织对他们的投资、重视和信任, 更增强了他们的“内团体成员”的身份, 从而更愿意付出超出职责范围的努力, 自觉地为组织整体的有效运作做出贡献, 会表现出更多的组织公民行为。另一方面, 当员工基于组织的自尊较高时, 会更重视自我概念(self-concept)。员工对主管的授权赋能领导行为会更多地从自我的角度来解读, 会对个人公民身份的定位做出判断, 进而决定自己的行为。换言之, 基于自我概念的视角, 当员工基于组织的自尊较高时, 内部人身份感知在主管授权赋能领导行为与组织公民行为之间的中介效应更强。

基于以上论述, 我们提出假设 4:

假设 4: 基于组织的自尊对内部人身份感知在授权赋能领导行为与组织公民行为之间的中介效应具有正向的调节作用。具体而言: 与员工基于组织的自尊水平低时相比, 当员工基于组织的自尊水平高时, 内部人身份感知的中介作用更强。

综合以上各个假设, 本研究的理论模型如图 1 所示。



图 1 本研究的理论模型

3 方法

3.1 样本和程序

本研究采用问卷调查的方法, 通过多种来源收集相关数据。其中授权赋能领导行为、内部人身份感知和基于组织的自尊等变量由下属提供, 下属的组织公民行为由主管评价。具体而言, 研究的参与者是中国某大城市的一家电信公司的员工, 包括 150 名主管及 300 名直接下属。所有的参与者都是

受到邀请并自愿参加这一研究的。研究中的每一个主管都会收到一个大信封, 里面装着三个小信封, 信封上都写好了研究人员的地址, 贴好了邮票。每个小信封左下角都有不同的标记, 分别写着“本人”和“您的下属”。在“本人”的信封中装有的是主管问卷, 由主管完成。在“您的下属”信封中装有的是下属问卷, 由主管从自己的下属中随机找两人完成。参与者及其下属填完自己的问卷之后, 将其直接寄回给研究者。我们事先说明了搜集到的数据仅供研

究使用,不会泄漏任何个人的信息。我们删除了一些不匹配的、空白过多的数据,最终得到 146 组有效数据。样本中 60% 的下属为男性,下属与主管的平均合作时间为 2.85 年,下属的平均年龄是 28.8 岁。参与者的基本特征反应了本研究的调查对象具有良好的代表性。

3.2 测量工具

本文中的所有问卷都是采用 Likert 5 点量表格式,从非常不同意(1)到非常同意(5)。所有的量表使用前都经过组织行为的研究专家审阅。

授权赋能领导行为:我们使用由王辉,武朝艳,张燕和陈昭全(2008)开发的量表,包含个人发展支持、过程控制、结果和目标控制、权力委任、参与决策、工作指导等 6 个维度,共 24 个条目。举例条目如“我的主管经常创造机会使我能充分发表自己的意见”,“我的主管充分授权,让我全面负责我所承担的工作”。整个量表的 Cronbach's α 系数为 0.94。

内部人身份感知:我们使用由 Stamper 和 Masterson (2002)开发的内部人身份感知英文量表翻译版,包含 6 个条目。Chen 和 Aryee (2007)在他们的研究中使用了该量表的中文版本。举例条目包括“我感觉在我的组织中,我是一个内部人”、“我的组织使我感觉到我是属于这个组织的”。量表的 Cronbach's α 系数为 0.86。

基于组织的自尊:我们使用 Pierce 等人(1989)开发的英文量表的中文翻译版本来测量基于组织的自尊。此量表已经被使用于中国情境下的实证研究(Chen & Aryee, 2007),并显示出良好的信度(0.91)。本文采取标准的量表双向翻译过程,先将英

文翻译为中文,再由另外一名学者翻译成英文,对照与原量表两者的异同,并做出修正。这个量表包含 10 个条目,例如“我在公司很有份量”、“公司很信赖我”等。量表的 Cronbach's α 系数为 0.91。

组织公民行为:我们采用 Podsakoff, MacKenzie, Moorman 和 Fetter (1990)的组织公民行为的中文量表。该量表包含 5 个维度,共计 24 个条目,我们让主管对下属的组织公民行为进行主观测评,量表的 Cronbach's α 系数为 0.87。

控制变量:由于组织公民行为是用下属参与者的直接上级来评估的,下属与主管共同工作的任期可能会影响其组织公民行为。考虑到对结果可能并且合理的影响,我们选择了下属与主管合作的年限、下属的性别以及年龄作为控制变量。

4 结果

4.1 验证性因子分析

为了检验本研究中涉及的 4 个变量之间的区分效度,我们首先进行了验证性因子分析(CFA)。我们比较了一个 4 因子模型(授权赋能领导行为、基于组织的自尊 OBSE、内部人身份感知 PIS、组织公民行为),一个 3 因子模型(将 OBSE 与 PIS 合为一个因子),以及单因子模型(所有变量合为一个因子)。CFA 分析结果如表 1 所示,结果表明,本研究所假设的四因子模型与数据的拟合度最高(模型 1 与模型 2 相比, $\Delta df=3$, $\Delta \chi^2=178.3$, $p<0.0001$; 模型 1 与模型 3 相比, $\Delta df=6$, $\Delta \chi^2=1193.8$, $p<0.0001$) (见表 1)。数据分析结果表明,本研究中涉及各个变量具有良好的区分效度。

表 1 验证性因子分析结果($n=146$)

模型	χ^2	df	χ^2/df	CFI	RMSEA	IFI	RMR
模型 1: 四因子模型	3747.70	1946	1.93	0.91	0.06	0.92	0.04
模型 2: 三因子模型(OBSE 与 PIS 合并)	3925.99	1949	2.01	0.86	0.08	0.88	0.06
模型 3: 单因子模型	4941.53	1952	2.53	0.68	0.10	0.69	0.07

4.2 描述性统计分析

表 2 显示了各变量的平均值、标准差以及各变量间的相关系数。从相关系数可以看出,内部人身份感知与授权赋能领导行为($r=0.60$, $p<0.01$)、组织公民行为($r=0.24$, $p<0.01$)都显著相关。这为假设提供了初步的支持。

4.3 回归分析

我们用多元线性回归检验了假设 1 和假设 2,用调节性回归检验了假设 3。在进行调节性回归分

析时,为了减少多重共线性问题的影响,我们根据 Aiken 和 West (1991)的建议,将自变量和调节变量都先做中心化处理再相乘最终得到交互效应项。数据分析结果如表 3 和表 4 所示。

假设 1 预测授权赋能领导行为与员工内部人身份感知正相关。如表 3 所示,在加入控制变量后,授权赋能领导行为与内部人身份感知之间的正相关关系显著($\beta=0.62$, $p<0.01$; $F=21.10$, $p<0.01$)。因此,假设 1 得到了数据支持。假设 2 预测内部人身份感

表 2 各变量的均值、标准差和相关系数(n=146)

变量	M	SD	1	2	3	4	5	6
1. 下属工作时间	2.85	2.69						
2. 下属性别	1.41	0.49	-0.12					
3. 下属年龄	28.80	5.60	0.54**	-0.07				
4. 授权赋能领导行为	3.72	0.65	-0.15	-0.01	0.02			
5. 内部人身份感知	3.99	0.72	0.002	0.04	0.01	0.60**		
6. 基于组织的自尊	3.58	0.69	0.01	-0.07	0.03	0.55**	0.55**	
7. 组织公民行为	3.81	0.38	-0.07	-0.11	0.05	0.26**	0.24**	0.16

注: * $p < 0.05$ ** $p < 0.01$

知会中介授权赋能领导行为与组织公民行为之间的关系。本文依照 Baron 和 Kenny (1986)的方法检验中介作用, 数据分析结果表明, 授权赋能领导行为与组织公民行为之间的正相关关系显著($\beta=0.25, p<0.01; F=3.28, p<0.01$), 还可以看到, 在加入内部人身份感知之后, 内部人身份感知与组织公民行为之间的正相关关系显著($\beta=0.15, p<0.05; F=3.33, p<0.01$), 而授权赋能领导行为的影响作用没有了($\beta=0.16, p>0.1$), 表明了完全中介的作用。假设 2 得到了支持。

表 3 授权赋能领导行为、内部人身份感知和组织公民行为回归分析结果 (n=146)

变量	内部人身份感知	组织公民行为	
		步骤 1	步骤 2
控制变量			
下属工作时间	0.12	-0.10	-0.12
下属性别	0.05	-0.12	-0.13
下属年龄	-0.04	0.11	0.11
自变量			
授权赋能领导行为	0.62**	0.25**	0.16
中介作用			
内部人身份感知			0.15*
<i>F</i>	21.10**	3.28**	3.33**
<i>R</i> ²	0.37	0.09	0.11
ΔR^2		0.06**	0.01*

注: + $p < 0.1$, * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

假设 3 预测, 基于组织的自尊对内部人身份感知与组织公民行为之间关系的具有正向的调节作用。表 4 列出了用于检验假设 3 的调节性回归分析的结果。结果表明, 内部人身份感知与基于组织的自尊的交互项与组织公民行为之间存在显著的正相关关系($\beta=0.19, p<0.01; F=4.16, p<0.01$)。为了更好的解释调节变量, 本文采用 Split-Plot 分析方法

进一步检验调节作用的方向, 绘制了阐释调节作用的图 2(Cohen, Cohen, West, & Aiken, 1983)。与假设 3 一致: 当员工基于组织的自尊低时, 内部人身份感知与组织公民行为之间的正相关关系相对平缓; 当员工基于组织的自尊高时, 内部人身份感知与组织公民行为之间的正相关关系相对陡峭。因此, 假设 3 得到了证实。

表 4 内部人身份感知、组织公民行为和基于组织的自尊回归分析结果 (n=146)

变量名	组织公民行为		
	步骤 1	步骤 2	步骤 3
控制变量			
下属工作时间	-0.13	-0.13	-0.11
下属性别	-0.14	-0.15	-0.15
下属年龄	0.08	0.08	0.07
自变量			
内部人身份感知		0.20*	0.25**
基于组织的自尊		0.02	0.07
调节作用			
内部人身份感知 × 基于组织的自尊			0.26**
F	1.43	2.26*	3.67**
R ²	0.01	0.04	0.10
ΔR^2	0.03	0.05*	0.06**

注: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

为了检验假设 4, 即有调节的中介作用(Muller et al, 2005; Preacher, Rucker, & Hayes, 2007)是否成立, 需要检验四个条件: (a) 授权赋能领导行为对员工的组织公民行为具有显著影响; (b) 基于组织的自尊与内部人身份感知的交互作用(预测组织公民行为)显著; (c) 内部人身份感知对组织公民行为具有显著影响; (d) 当基于组织的自尊水平高低不同时, 内部人身份感知的中介效应强度不同。我们

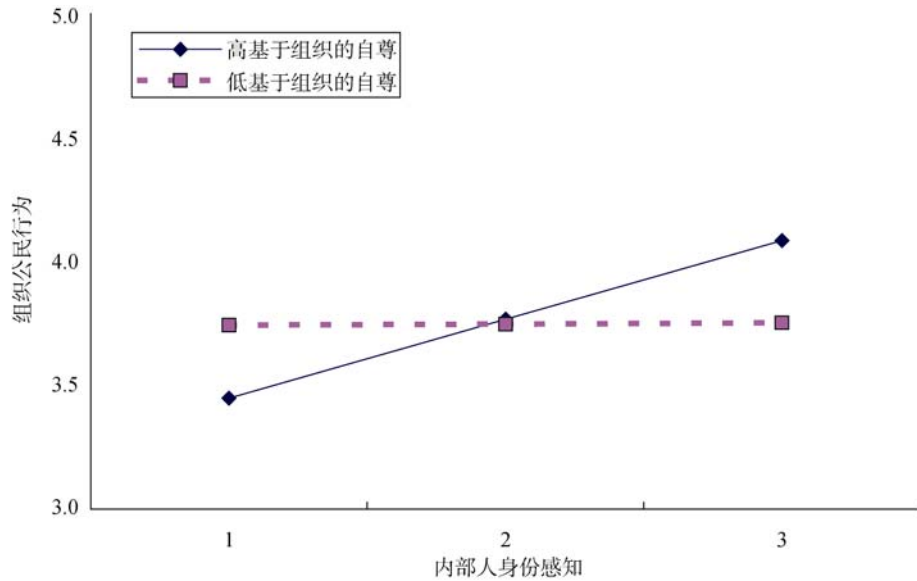


图2 基于组织的自尊对内部人身份感知与组织公民行为之间关系的调节作用

对假设 2 的检验表明, 授权赋能领导行为与组织公民行为之间的正相关关系显著, 内部人身份感知对组织公民行为也有显著影响, 因此条件 a 和 c 得到满足。我们对假设 3 的检验表明, 基于组织的自尊与内部人身份感知的交互作用(预测组织公民行为)显著, 因此条件 b 也得到了满足。为了进一步验证有调节的中介作用, 我们继续检验了条件 d。参照 Ng, Ang 和 Chan (2008) 的研究, 我们采用了 Preacher 等(2007)提出的统计显著检验方法, 将样本按照基于组织的自尊的大小分为两组, 高于基于组织的自尊其均值一个标准差的数据作为第一组, 低于基于组织的自尊其均值一个标准差的数据作为第二组, 分别对两组的中介作用进行估计。表 5 列出了详细的分析结果, 结果显示, 当基于组织的自尊水平高时, 该中介效应更强并且显著($\beta=0.13$, $p<0.01$), 而当基于组织的自尊水平低时, 该中介效应较弱且不显著($\beta=-0.03$, $p>0.1$)。因此, 与员工基于组织的自尊水平低时相比, 当员工基于组织的自尊水平高时, 内部人身份感知的中介作用更强, 假设 4 得到了支持。

表 5 有调节的中介作用的检验结果

基于组织的自尊	有调节的中介作用			
	β	SD	Z	p
4.27 (高于均值加一个标准差的数据区域)	0.15	0.05	2.88	0.004
2.89 (低于均值减一个标准差的数据区域)	-0.03	0.04	-0.60	0.55

5 讨论

内部人身份感知的概念由 Stamper 和 Masterson (2002) 提出, 是一个描述员工与组织关系的新概念。与之相关的研究, 特别是中国情境下的研究还非常少。而大多数学者认为, 在进行组织行为研究时, 考虑组织情境与文化脉络的影响是必要的(Rousseau & Fried, 2001)。本研究的主要目的是在中国企业情境下探讨授权赋能领导行为对员工内部人身份感知的影响, 检验内部人身份感知在授权赋能领导行为和员工组织公民行为之间的中介作用, 并考察基于组织的自尊对内部人身份感知和组织公民行为之间关系、以及内部人身份感知中介效应的调节作用。概括而言, 本研究发现: 内部人身份感知在授权赋能领导行为和员工组织公民行为之间起中介作用, 基于组织的自尊对内部人身份感知与组织公民行为之间的关系、以及内部人身份感知的中介效应具有正向的调节作用。

Stamper 和 Masterson (2002) 提出, 组织可以通过一些人力资源管理措施影响员工的内部人身份感知。而多数人力资源管理措施都是由每一层的主管来具体落实的(Kuvaas, 2008), 主管是组织对员工的发展和绩效进行指导和评价的直接代表。主管与员工关系的质量, 在雇佣关系中有着很重要的影响。以往的研究也发现, 主管的行为会影响员工的内部人身份感知。如, Armstrong-Stassen 和 Schlosser (2011) 的研究表明当员工认为自己受到了主管的公

平对待时, 会有更高水平的内部人身份感知。Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski 和 Rhoades (2002)的研究发现, 感知的主管支持(perceived supervisor support)较高的员工更可能认为自己是组织的重要成员。本研究的发现与过去一致, 并探讨和验证了主管行为的一个新的方面——授权赋能领导行为——对员工内部人身份感知的积极影响。

汪林等人(2009)的研究也发现了领导—部属交换对员工组织内部人身份感知的积极影响, 并且, 他们认为这是领导—部属交换所包含的对内团体成员更多地信任、支持和授权在起作用。但他们只是提到了授权在其中可能起到的作用, 而并未深入探讨授权影响员工内部人身份感知的内在逻辑, 在理论上还有所不足。本研究首先详细地阐述了授权赋能领导行为的丰富内涵, 然后在此基础上, 从组织投资和社会交换的视角深入阐述了领导授权赋能行为影响员工内部人身份感知的内在逻辑。因此, 本研究弥补了以往的研究在理论上的不足。另一方面, 本研究所阐述的授权赋能领导行为内涵更加丰富, 与单纯的授权(delegation)也有一定的区别。授权赋能领导行为是由 Konczak 等人(2000)在授权这一概念的基础上提出的, 是指领导者授予员工权力的一组管理行为。权赋能领导行为会向员工传递组织认同、重视他们的贡献并愿意在他们身上投资的信号, 进而对员工的内部人身份感知产生积极的影响。它包括授权委任、承担责任、自主决策、分享信息、技能发展以及指导创新绩效 6 个维度。授权委任是其中重要的、核心的一个方面, 但我们认为其他五个维度也都对增强员工组织内部人感知有积极作用, 因为他们都传递了组织对员工进行投资的信号。

以往关于授权赋能领导行为的研究大多关注其对员工的各种工作态度(如工作满意度、组织承诺)的影响, 而少有关于其对员工行为影响的研究, 本研究探讨并证实了这种行为对员工组织公民行为的积极影响, 并且进一步发现了这种影响的发生机制, 即通过内部人身份感知来传递。而且, 以往国内几乎没有与授权赋能领导行为对组织公民行为的影响直接相关的研究, 本研究在这一方面做出了有意义的探索, 扩展了对授权赋能领导行为、组织公民行为的理论认识。

在内部人身份感知对组织结果变量的影响方面, 与以往的研究一致(如, Stamper & Masterson,

2002), 我们的研究结果也说明, 内部人身份感知会对员工的组织公民行为产生积极影响, 本研究的结论扩展了内部人身份感知的应用情境和范围。另一方面, 以往关于内部人身份感知如何影响员工态度和行为的研究多数基于社会交换的视角。而本研究从一个新的角度, 即身份认同的角度, 进行了分析, 认为具有高水平内部人身份感知的员工之所以表现出更多的组织公民行为, 不只是为了完成与组织之间的社会交换, 也是基于其身份的一种自然表现。我们进一步认为, 认同的逻辑更符合内部人身份感知这个概念的本质。

此外, 我们认为内部人身份感知提升了员工积极采取行动维护组织整体的有效运作的意愿, 但这种意愿在多大程度上会转化成实际的组织公民行为会受到员工基于组织的自尊水平的影响。有的员工虽然感知到自己是组织内部人, 愿意为“大家庭”做出贡献, 但其基于组织的自尊较低, 对自己的行为能否真的有利于组织、被组织认可怀有疑虑, 甚至担心自己好心的行为会导致对组织整体利益的损害, 那么就不会表现出很多的组织公民行为。反过来说, 对于那些基于组织的自尊较低的员工而言, 高水平的内部人身份感知所内涵的组织对他们的认可和信任可能会在他们犹豫不决时提供信心和支持, 从而鼓励他们表现出更多的组织公民行为。因此, 内部人身份感知与基于组织的自尊存在一定的交互作用。研究的结果也验证了基于组织的自尊的调节作用。从更广泛的意义上看, 这个结果也说明, 个体认知(如, 内部人身份感知、组织支持感)对个体行为(如, 组织公民行为)的影响可能会受到个体特征(如, 基于组织的自尊)的调节。这对相关的理论研究无疑具有一定的指导意义。未来的研究还可以进一步探索影响内部人身份认知与组织公民行为之间关系的内在或外在因素, 如自我效能感(self-efficacy)、公平感知(perceived justice)等。

本研究的结果对企业管理实践也具有重要的指导意义。员工的组织公民行为是促进企业有效运作的重要保证, 也是提高企业竞争力的关键因素。本研究的现实意义在于从员工内部人身份感知的角度揭示中国企业领导者如何提高员工的组织公民行为。本研究的结论表明, (1)当员工感知到自己是组织的内部人时, 他们会表现出更多的组织公民行为, 从而维护和促进组织整体的有效运作, 因此企业领导应当努力通过一些适当的人力资源管理政策和行动, 如提供技能培训、分权(delegation)、

鼓励员工参与决策等,向员工传达积极、认同的信号,使得员工感受到组织对他们的重视和认可,感到自己是组织的内部人;(2)表现出更多的授权赋能领导行为是一种有效提高员工内部人身份感知从而促进员工组织公民行为的方式,要授予员工更多的自主权,与员工分享信息,让他们自主决策并承担合适的责任,同时也要着重对员工技能的培养,对员工进行投资;(3)特别的,对于基于组织的自尊水平不同的员工而言,内部人身份感知对组织公民行为的促进作用是不同的。领导者应当尽量了解员工的基于组织的自尊水平,对于基于组织的自尊水平较低的员工要传递给他们更多的信任的信号,允许他们犯错误。同时,也要注重采取措施提高员工基于组织的自尊水平,从而促进他们的组织公民行为。

本研究还存在一些局限之处。第一,在研究设计方面,本研究进行的是横截面(cross-sectional)研究,因此并不能真正推断变量之间的因果关系,未来的研究可以通过采用纵向(longitudinal)的研究设计来弥补这一点。不过,本研究使用了多源数据(领导者与员工配对数据),避免了共同方法偏差(common method bias)可能带来的问题。第二,由于本研究中授权赋能领导行为的问卷是通过管理者发放给下属的,他们可能会找与自己关系好的下属填写,因而可能存在回答偏差,导致评价偏向积极。不过,在回归分析中我们采用的是中心化的数据,在一定程度上可以控制回答偏差的影响。第三,本研究没有把文化因素包含进来作为调节变量,因此,尽管各个假设得到了证实,我们的结论是否能够适用于其他文化情境还需要进一步的实证研究。第四,本研究的样本量(146组领导与下属配对数据)相对偏小,但在样本量偏小的情况下,各个结论仍然得到支持,也从侧面说明本研究的结论具有较高的可靠性。未来的研究可以尝试搜集更大样本的数据进行分析。第五,本研究的样本都是从一个企业中获取,这在一定程度上限制了研究结论的外部效度。不过,这个企业是随机选取的,一定程度上也说明了研究的外部效度。未来的研究可以尝试从多种行业的企业或组织中搜集数据进行分析。

6 结论

本研究检验了内部人身份感知在授权赋能领导行为和员工组织公民行为之间的中介作用,以及基于组织的自尊对内部人身份感知和组织公民行

为之间关系的调节作用。研究的具体发现如下:

首先,我们发现授权赋能领导行为有利于提高员工的内部人身份感知。主管对员工的授权赋能领导行为越多,员工的内部人身份感知水平越高。第二,员工的内部人身份感知中介了主管授权赋能领导行为对员工组织公民行为的影响。即主管的授权赋能领导行为是通过改变员工的内部人身份感知水平来影响员工的组织公民行为的。第三,我们发现基于组织的自尊对内部人身份感知与组织公民行为之间的关系具有正向的调节作用。员工基于组织的自尊水平越高,内部人身份感知与组织公民行为之间的关系越强烈。第四,我们还发现基于组织的自尊对内部人身份感知在授权赋能领导行为与组织公民行为之间的中介效应具有正向的调节作用。员工基于组织的自尊水平越高,中介作用越强。

参 考 文 献

- Aiken, L. S., & West, S. G. (Eds). (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
- Armstrong-Stassen, M., & Schlosser, F. (2011). Perceived organizational membership and the retention of older workers. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 319-344.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Becker, G. S. (Ed). (1964). *Human Capital*. New York: Columbia University Press.
- Bennis, W. (Ed). (1997). *Reinventing Leadership: Strategies to achieve a new style of leadership and empower the organization*. New York: Morrow/Avon.
- Blau, P. M. (Ed). (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bowling, N. A., Eschleman, K. J., Wang, Q., Kirkendall, C., & Alarcon, G. (2010). A meta-analysis of the predictors and consequences of organization based self-esteem. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3), 601-626.
- Chen, Z. X., & Aryee, S. (2007). Delegation and employee work outcomes: An examination of the cultural context of mediating processes in China. *The Academy of Management Journal*, 50(1), 226-238.
- Cho, J., & Dansereau, F. (2010). Are transformational leaders fair? A multi-level study of transformational leadership, justice perceptions, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 409-421.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S., & Aiken, L. (Eds). (1983). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- De Cremer, D., van Knippenberg, D., van Dijke, M., & Bos, A. E. R. (2006). Self-sacrificial leadership and follower self-esteem: When collective identification matters. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 10(3),

- 233-245.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565-573.
- Farh, J. L., Earley, P. C., & Lin, S. C. (1997). Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 421-444.
- Festinger, L. (Ed). (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Evanston, IL: Row, Peterson, & Co.
- Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(4), 249-270.
- Hofstede, G. H. (Ed). (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Newbury Park, CA: Sage.
- Jiang, D., & Zheng, B. (2003). Organization loyalty, organization commitment and organization citizenship behavior. In D. Jiang, B. Zheng, & H. Zheng, (Eds.), *Organizational behavior research in Taiwan* (pp. 115-153). Taipei, China: Guiguan Press.
- [姜定宇, 郑伯坝. (2003). 组织忠诚、组织承诺及组织公民行为. 见 姜定宇, 郑伯坝, 郑弘岳 (编). 组织行为研究在台湾: 三十年回顾与展望 (pp. 115-153). 台北: 桂冠图书出版社.]
- Kanter, R. M. (1989). The new managerial work. *Harvard business review*, 67(6), 85-92.
- Klein, K. J., & House, R. J. (1995). On fire: Charismatic leadership and levels of analysis. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 183-198.
- Konczak, L. J., Stelly, D. J., & Trusty, M. L. (2000). Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 60(2), 301-313.
- Konovsky, M. A., & Organ, D. W. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 253-266.
- Kuvaas, B. (2008). An exploration of how the employee-organization relationship affects the linkage between perception of developmental human resource practices and employee outcomes. *Journal of Management Studies*, 45(1), 1-25.
- Lee, K., & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 131-142.
- Mainiero, L. A. (1986). Coping with powerlessness: The relationship of gender and job dependency to empowerment-strategy usage. *Administrative Science Quarterly*, 31(4), 633-653.
- Moorman, R. H., & Blakely, G. L. (1995). Individualism collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16(2), 127-142.
- Moorman, R. H., Blakely, G. L., & Niehoff, B. P. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? *Academy of Management Journal*, 41(3), 351-357.
- Muller, D., Judd, C. M., Yzerbyt, Y. V. (2005). When moderation is mediated and mediation is moderated. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89(6), 852-863.
- Ng, K. Y., Ang, S., & Chan, K. Y. (2008). Personality and leader effectiveness: A moderated mediation model of leadership self-efficacy, job demands, and job autonomy. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 733-743.
- Organ, D. W. (Ed). (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington.
- Pfeffer, J., Hatano, T., & Santalainen, T. (1995). Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. *The Academy of Management Executive*, 9(1), 55-72.
- Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L., & Dunham, R. B. (1989). Organization-based self-esteem: Construct definition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 32(3), 622-648.
- Pierce, J. L., Gardner, D. G., Dunham, R. B., & Cummings, L. L. (1993). Moderation by organization-based self-esteem of role condition-employee response relationships. *Academy of Management Journal*, 36(2), 271-288.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. *Multivariate Behavioral Research*, 42(1), 185-227.
- Rank, J., Nelson, N. E., Allen, T. D., & Xu, X. (2009). Leadership predictors of innovation and task performance: Subordinates' self-esteem and self-presentation as moderators. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(3), 465-489.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836.
- Robbins, S.P. (Ed). (2003). *Organizational behavior*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Rosenberg, M. (Ed). (1979). *Conceiving the self*. New York: Basic Books.
- Rousseau, D., & Fried, Y. (2001). Location, location, location: Contextualizing organizational research. *Journal of Organizational Behavior*, 22(1), 1-13.
- Rousseau, D. M. (Ed). (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. SAGE Publications.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 577-594.
- Smith, C., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- Spreitzer, G., & Doneson, D. (2008). Musings on the past and future of employee empowerment. In T. Cummings (Ed.), *Handbook of Organization Development* (pp. 311-324).

- Thousand Oaks, CA: Sage.
- Stamper, C. L., & Masterson, S. S. (2002). Insider or outsider? How employee perceptions of insider status affect their work behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(8), 875–894.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666–681.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, 40(5), 1089–1121.
- Turner, J., Hogg, M., Oakes, P., Reicher, S., & Wetherell, M. S. (Eds). (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Oxford: Blackwell.
- Van Knippenberg, D., van Knippenberg, B., De Cremer, D., & Hogg, M. A. (2004). Leadership, self, and identity: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 825–856.
- Wang, D., Tsui, A. S., Zhang, Y., & Ma, L. (2003). Employment relationships and firm performance: Evidence from an emerging economy. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 511–535.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *The Academy of Management Journal*, 48(3), 420–432.
- Wang, H., Lee, C., & Hui, C. (2006). *I want to be included: sources of perceived insider status and why insider status is important*. Paper presented at Asia Academy of Management Conference, Tokyo.
- Wang, H., Wu, C., Zhang, Y., & Chen, C. C. (2008). The dimensionality and measure of empowering leadership behavior in the Chinese organizations. *Acta Psychologica Sinica*, 40(12), 1297–1305.
- [王辉, 武朝艳, 张燕, 陈昭全. (2008). 领导授权赋能行为的维度确认与测量. *心理学报*, 40(12), 1297–1305.]
- Wang, L., Chu, X., Huang, J., & Chen, G. (2010). The influence mechanism of Guanxi with the top manager on manager voice: empirical evidence from the local family business. *Management World*, (5), 108–117, 140.
- [汪林, 储小平, 黄嘉欣, 陈戈. (2010). 与高层领导的关系对经理人“谏言”的影响机制——来自本土家族企业的经验证据. *管理世界*, (5), 108–117, 140.]
- Wang, L., Chu, X., & Ni, J. (2009). Leader member exchange, perceived insider status and organization citizenship behavior: Empirical evidence from the local family business. *Management World*, (1), 97–107, 188.
- [汪林, 储小平, 倪婧. (2009). 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. *管理世界*, (1), 97–107, 188.]
- Zhang, Y., Chen, C. C., & Wang, H. (2007). *Bounded empowerment: Main and joint effects of supervisor power sharing and management control*. Philadelphia: Academy of Management Conference.

Empowering Leadership Behavior and Perceived Insider Status: The Moderating Role of Organization-based Self-esteem

YIN Jun; WANG Hui; HUANG Ming-Peng

(Guanghua School of Management, Peking University, Beijing 100871, China)

Abstract

Perceived insider status (PIS) is defined as the extent to which an employee perceives him/herself as an insider in a particular organization which has exhibited positive correlation with organizational commitment, task performance and organizational citizenship behavior in previous studies. Underpinned by the organizational investment model, the objective of the research is to develop a process model linking empowering leadership behavior to organizational citizenship behavior (OCB) with the mediating role of perceived insider status (PIS). The moderating effects of organization-based self-esteem (OBSE) on the relationship between PIS and OCB, as well as on the mediating role of PIS are also investigated.

We tested this model with a dataset from a sample of 150 subordinate-supervisor dyads from the People's Republic of China. Two versions of questionnaires were mailed to the supervisors and subordinates respectively. We asked all the participants to complete the questionnaires and return them directly to the researchers in postage-paid envelopes that we provided to them. Participation in the study was voluntary, and confidentiality was ensured. After deleting unmatched dyads, we obtained 146 dyads of subordinate and supervisor in the final data set. Mediated and moderated regression was performed.

Results showed that empowering leadership behavior had significantly positive effect on PIS. OBSE moderated the relation between PIS and OCB, and also moderated the mediating role of PIS. Furthermore, PIS fully mediated the relation between empowering leadership behavior and OCB.

Our results demonstrated the importance of investing in employees to enhance the feeling of social inclusion. Research implications and future research directions are also discussed.

Key words Empowering leadership behavior; Perceived insider status; Organizational citizenship behavior; Organization-based self-esteem