第 11 卷第 5 期
2014 年 5 月
管　理　学　报
Chinese Journal of Management
Vol. 11 No. 5
May 2014

DOI 编码：10.3969/j.issn.1672-884x.2014.05.008

领导-成员交换对组织主人翁行为及工作绩效的影响机制研究

梅哲群[1]　杨百寅[1]　金　山[2]
（1.清华大学经济管理学院；2.中国机械设备工程股份有限公司）

摘要：通过对 202 名员工的调查，采用路径分析法验证了领导-成员交换、心理所有权、对同事的信任、组织主人翁行为以及工作绩效之间的影响机制。研究表明，领导-成员交换通过心理所有权、信任同事对组织主人翁行为产生积极的正向影响；组织主人翁行为对工作绩效产生积极的正向影响。研究结果为基于中国社会文化背景下提出的管理概念——组织主人翁行为的有效性提供了实证支持。

关键词：组织主人翁行为；领导-成员交换；心理所有权；对同事的信任
中图法分类号：C93　**文献标志码：**A　**文章编号：**1672-884X(2014)05-0675-08

Leader-Member Exchange，Organizational Ownership Behavior and Task Performance

MEI Zhequn[1]　YANG Baiyin[1]　JIN Shan[2]
（1.Tsinghua University，Beijing，China；2.China Machinery Engineering Corporation，Beijing，China）

Abstract：In this study，we use path analysis to verify the influencing mechanism between Leader-member Exchange（LMX），psychological ownership，trust in coworkers，organizational ownership behavior（OOB）and task performance. Using a sample of 202 dyads of supervisors and subordinates from two organizations in China，the results indicate LMX has positive effect on OOB through psychological ownership and trust in coworkers as well as OOB is positively related to task performance. This study provides evidence and support to the effectiveness of organizational ownership behavior（OOB）which is a Chinese management concept proposed under the Chinese society and culture.

Key words：organizational ownership behavior；leader-member exchange；psychological ownership；trust in coworkers

1　研究背景

随着 21 世纪知识经济时代的来临，科学技术突飞猛进，新技术、新知识不断出现，企业外部环境变得更为动荡和复杂，内部环境则日益呈现出知识化、网络化、扁平化等特点。在这种背景下企业难以对员工的工作职责进行全面、明确地限定和要求，因此，更需要员工自觉自愿地投入工作。西方管理学家们用组织公民行为（organizational citizenship behavior，OCB）来描述员工在没有任何正式规章制度的强制要求下，自觉自愿投入工作的主动性行为；同时，认为这些行为会给组织带来有益的结果。简言之，OCB 是指员工做出有利于组织的角色外行为[1]。

OCB 是西方文化背景下提出的概念，而中西文化的差异使得这一概念在中国企业管理实践中遇到一些不可避免的问题，主要包括以下 4 个方面[2]：①OCB 源自西方，反映的是西方的社会文化和政治理念。西方社会文化的基础是契约式的，“公”与“私”之间有着相对明确的界限。中国传统文化强调“大公无私”、“崇公抑私”[3]，因此，中国人难以在对“公”与“私”、“国”与“家”之间进行清晰地划分和界定。②在中国集体主义文化背景的影响下，在各类组织中一般很难区分份内和份外工作。如在中国文化背景下，遵守公司规章制度、维护组织内和谐人际关系等是每个员工应尽的义务，一般被看作职

收稿日期：2013-11-11
基金项目：国家自然科学基金资助项目(71121001，71172009，71232002)

责内行为，而非职责外行为。LAM 等[4]发现，亚洲员工更倾向于把正式角色以外的一些 OCB(如运动员精神等)视为份内的工作职责。③“公民”一词与中国人的语言习惯不同。馨元[5]指出，中国传统文化中并不存在“公民”这一概念，“公民”一词直到近代才引入中国。中国人日常生活中常以“百姓”、“臣民”或“居民”来描述和界定个人与社会的关系。④中国文化背景下 OCB 的维度与西方有明显不同。FARH 等[6]在中国文化背景下发现人际和谐维度，但该维度并未包含在西方的 OCB 维度中。综上所述，OCB 无论是构念本身的文字表达、还是内涵定义、维度结构等均不适用于中国特定的文化背景。基于此，杨百寅等[2]提出组织主人翁行为，与“OCB”相比，该概念更符合中国特定的文化背景和管理情景，也更能准确描述和解释中国文化情境下员工的组织行为。

组织主人翁行为是一个崭新的概念。迄今为止，国内关于这一内容尚无太多研究。本研究旨在探讨与组织主人翁行为有关的前因变量和结果变量，从而进一步验证该构念的有效性。本研究选择领导-成员交换(leader-member exchange，LMX)作为前因变量的原因在于：①LMX 基于社会交换理论，在高质量的 LMX 中，下属遵循互惠原则往往通过付出超过份内职责范围的努力(如 OCB)来回报领导的支持和信任[7]。②组织中的主人翁就是指以组织为家，即员工视自己为组织的一份子，在心理上觉得组织为自己所有的一种状态。当下级与领导关系融洽时，员工会得到领导更多的尊重、信任和关注等，即员工成为圈内人，员工在工作中会有更多的自主性并且对组织有更强的认同感和归属感，从而在心理上感受成为组织的一份子，进而会引发员工的组织主人翁行为。LMX 对 OCB 的正向影响已被众多研究所证实[8]，但已有文献中关于 LMX 对于组织公民行为 OCB 的影响机制大都是将下属对自己或者对领导者的认知或情感因素等作为中介变量。由领导、下属以及同事相互之间的人际关系在团队和组织中构成了相互影响和关联的社会系统[9]。基于这种系统的视角，GRAEN 等[10]认为需要关注 LMX 与系统内的其他关系。至于 LMX 是否影响到领导-成员这对二元关系之外的个体以及该过程是如何产生影响的，现有研究对此尚缺乏清晰的描述。鉴于此，本研究选择员工的心理所有权和对同事的信任作为二元关系之内(员工自己)和二元关系之外(对同事的心理感知)的变量；然后，采用实证研究的方法来探讨 LMX 对员工组织主人翁行为的影响机制。

2 理论与假设

2.1 组织主人翁行为的内涵

提出中国文化背景下的组织主人翁行为这一概念的初衷是试图以此替代西方管理学中的 OCB。这两者的区别在于：组织主人翁行为不仅包括那些有利于组织的职责外行为(即 OCB)，还包括在中国文化背景下被视为员工应尽义务的、但却常常没有被明确列入职责内的行为。传统的 OCB 理论假定一个组织中任何岗位的职责都是明晰清楚的，员工能明确区分份内工作和份外工作。杨百寅等[2]指出，在明确的“份内”与“份外”工作之间，其实还存在灰色地带，即岗位职责不明确，然而却又是组织所期望员工表现的行为。如在西方契约型社会里，员工对组织忠诚是岗位职责之外的行为，因此，西方学者将其视为 OCB。不过，在大部分中国组织里，忠诚于组织、以组织整体利益为重乃至牺牲个体利益则常被视为员工应尽的义务，尽管并不明确列入正式的岗位职责中。

2.2 LMX 及其对组织主人翁行为的影响

LMX 是指领导和下属之间关系的质量。低质量的 LMX 关系是一种以等级关系为基础的契约关系，下属与领导的关系仅仅局限在正式的工作关系范围内，下属属于“圈外人”，获得的机会较少，领导对其的关注和投入也较少。高质量的 LMX 关系则是一种相互信任、相互尊重、相互吸引、相互影响的交互式关系，在此类关系中，下属属于“圈内人”，会得到更多信任和关照，被赋予一定的特权(如工作更有灵活性等)以及拥有更多的升迁机会和报酬等[11]。

LMX 以社会交换理论为基础，在高质量的 LMX 中，领导为员工提供较多的支持和工作自由度，下属往往就会认为自己有责任或义务来回报领导的支持和信任，期望通过付出超过自己职责范围的努力(如 OCB)在交换中实现互惠的责任[12]。曾垂凯[13]发现，LMX 对知识型员工的 OCB 表现出更高的预测力，工作态度在 LMX 影响 OCB 的过程中起着部分中介作用。组织主人翁行为既包括西方文献中所论述的 OCB，也包括在中国文化背景下被视为员工应尽义务的职责内行为，因此，可认为在高质量的 LMX 关系中，下属为了回报领导会采取更多的组织主人翁行为。此外，在高质量的 LMX 关系中，员工成为“圈内人”，得到领导更多的信

任、尊重，拥有更多的工作自主性，因此，对组织有着更强的认同感和归属感，在心理上感受成为组织的一份子，会采取更多的组织主人翁行为。

2.3　心理所有权的中介作用

心理所有权的概念最早是由 PIERCE 等[14]在对员工所有权的研究中提出，是一种虚拟的所有权，是指个体对目标物的一种心里感知状态。PIERCE 等[15]对心理所有权的定义是：个体感受到目标物（有形或无形）全部或部分为自己所有的一种心理状态。此外，PIERCE 等[15]指出，心理所有权的产生拥有空间（“家”）、追求效能、自我认同 3 个根源，同时以这 3 个根源为基础解释了心理所有权形成的 3 条主要路径。

在高质量的 LMX 中，领导与下属的关系较为亲密，领导会对员工投入更多的情感和关照等，能够使下属感受到组织的温暖；同时，在高质量的 LMX 中，领导与成员之间是相互信任和尊重的[10]，会给下属一种安全感，从而对组织产生“家”的感觉。

自我效能感反映了人们在某个领域具有行为能力的需要[16]。SCHYNS 等[17]认为，LMX 与员工在工作中的自我效能有着正向积极的关系，在高质量的 LMX 中，领导会提供更多的发展机会、支持和鼓励等从而增进员工的自我效能。另外，在高质量的 LMX 中，领导会给予员工更多的信心、支持、鼓励，以及赋予员工更高的职责和自主决定权，员工可在工作中得以充分发挥，拥有更多的自主权去解决和决策问题。此外，在高质量的 LMX 中，员工会得到更多、更及时的鼓励和激励（如升职、加薪等），因此，会获得更多的自我效能感。

自我认同反映了个体清晰认识自我的需要[16]。高质量的 LMX 中，领导与员工之间的沟通和交流会变得更为充分和顺畅，员工可以清晰地明了领导的意图以及组织对于自己的期望，因此，员工对自身的工作目标、工作意义以及组织愿景有着更为明晰的认识。这可以使员工清楚地认识到自己与组织的关系，从而获得自我认同。综上所述，高质量的 LMX 能够使下属产生“家”的感觉，获得自我效能感和自我认同，从而引发下属心理所有权的产生，会让员工从心理上感到组织同自身是融为一体的。

PIERCE 等[14]指出，对员工的工作态度、动机及行为等产生直接影响的并不是员工的正式所有权而是心理所有权。当人们对某事物有一种拥有或所有的感觉（心理所有权）时，会促使其有着更强的责任感，这种责任感在组织中可能会表现为投入更多的时间和精力来维护组织，愿意为组织承担一定风险，乐于做出一定牺牲等[14,16]。组织主人翁行为具体表现在员工自觉主动投入时间和精力来提高业务技能和能力（学习进取）、自愿承担额外工作（敬业奉献）、忠于组织（忠诚正直）、乐于帮助同事解决各种问题（乐于助人）、积极建立和维护组织内良好的人际关系（人际和谐）、以整体利益为重，个人服从于组织的整体安排并能够做出一定的牺牲（顾全大局）。迄今为止，很多研究已经表明 OCB 是心理所有权的结果变量之一[16,18]。综上所述，高质量的 LMX 会引发下属组织心理所有权的产生，促使员工在心理上将组织视为自己的一部分，对组织产生积极的情感和强烈的责任感，从而引发下属组织主人翁行为的产生。由此，本研究提出以下假设：

假设 1a　LMX 对员工的心里所有权有显著正向影响。

假设 1b　员工的心理所有权对组织主人翁行为有显著正向影响。

2.4　信任的中介作用

TSE 等[19]的研究表明，LMX 通过职场友谊作为中介变量对团队成员关系（TMX）产生影响。他们认为，LMX 会对职场友谊产生影响的主要原因在于高质量的 LMX 关系中，由于员工能够体会到交换过程中的情感纽带并且意识到由此带来的相关利益（或好处），他们会更加重视在工作中的友谊发展。WINSTEAD 等[20]指出，职场友谊有 2 个核心要素：①合作伙伴视彼此为独特的、不可替代的个体，并展现出互相关心和感兴趣的程度；②自愿地相互依赖程度，反映了在没有任何外部约束和压力下合作伙伴自愿投入时间进行相互联系的程度。

目前，大量研究将信任划分为认知信任和情感信任，前者是指基于个体以往的行为记录（包括能力和可靠性）等对其进行评价；后者是指基于私下之间的社会交往而产生的人际间的关心和关注水平[21]。TSE 等[19]指出，高质量的 LMX 会对职场友谊的建立有着正向的影响，而职场友谊是员工完全自主选择发展和保持的一种独特的人际关系，没有任何外力的迫使，是员工乐于花时间与同事建立超越正式角色以外的关系。职场友谊的建立完全是自主选择的结果，因此，这种自发性的友谊关系也是对同事相互认同的结果。当个体之间存在共享价值观，

即达到某种程度的价值观认同时，会有助于相互之间的信任[22]。鉴于此，当员工将同事作为更加密切的朋友来看待而并不是正式的工作关系时，员工对于同事的信任感会增强。与此同时，基于朋友关系，双方会有更为充分和深入的沟通交流，从而避免各种误会和不理解，相互间的信任也会增强。CHUA 等[23]的研究表明，友谊对情感信任有着积极的正向影响。此外，从另一个角度来看，根据社会信息过程理论，领导行为被员工视为判断组织对自己好坏与否的重要信息源[24]。由此，如果领导与员工关系融洽，那么根据社会交换理论，员工也更愿意用积极的态度和更多付出来回馈组织，那么其与同事相处是可能会倾向采用更加友善和信任的态度。

现有相关研究基本是围绕信任对 OCB 的影响来展开，但是大多数研究结果都是基于员工对于领导者的信任会对员工的 OCB 产生显著积极的影响[25]，鲜有研究对员工对于同事的信任是否也会对员工的组织主人翁行为产生影响进行探讨。程德俊等[26]的研究表明，高绩效工作系统通过认知信任和情感信任对 OCB 产生积极影响。由此，当员工信任团队成员时，其会更愿意去帮助同事，因为这种付出会得到同事的积极回报。已有的相关研究显示，人际信任对于知识分享以及合作行为有着正向积极的影响[27]。KOK-YEE 等[28]的研究表明，情感信任可以提高团队中的合作行为。组织主人翁行为包含了合作、帮助、分享等行为，因此，高质量的 LMX 会促进员工对同事的信任水平，而当员工对于同事的信任水平较高时，也会表现出更多的组织主人翁行为。由此，本研究提出以下假设：

假设 2a　LMX 对员工对同事的信任有显著正向影响。

假设 2b　员工对同事的信任对组织主人翁行为有显著正向影响。

2.5　组织主人翁行为对工作绩效的影响

西方的大量研究表明，OCB 是属于角色外行为，而工作绩效是属于角色内行为，二者之间的因果关系目前很难定论。ALLEN 等[29]的研究表明，OCB 通过领导所感知到的下属情感承诺，以及领导对下属的喜爱，从而对个体的绩效评价产生积极的影响。PODSAKOFF 等[30]的研究则表明，在控制住共同方法偏差的影响后，OCB 解释了 19.3%的员工个体工作绩效变异。

组织主人翁行为主要包括以下几个维度：①学习进取，指员工花费额外的时间和精力以追求更高工作目标的学习行为，这种自觉进取的学习行为会对工作绩效有着正向积极的影响作用。②敬业奉献，指员工无论处在怎样的客观环境或者条件下，都能够保持昂扬的斗志，该行为是保持员工高工作绩效的重要保障。③忠诚正直，指员工忠于组织，对组织强烈的忠诚度会让员工有着更强的工作责任感，因此，会更加用心地投入到自身工作中。④乐于助人与人际和谐，表面看这 2 种行为似与员工自己本身的绩效无关，甚至可能会因为这些行为耽误和浪费员工的工作时间和精力，但是当员工能够因为这 2 种行为与团队成员形成很好的人际关系时，一旦在工作中遇到困难，同事们也会伸出援助之手。在这种和谐的人际关系氛围下，个体的乐于助人和人际和谐行为会对工作绩效有着正向影响。⑤顾全大局，指员工在工作中毫无私心，一心一意以组织的发展和大局为重，因此，工作会更加专注和投入，工作绩效也会随之增加。此外，从前文对组织主人翁行为的论述可知，组织主人翁行为并不完全是角色外行为，还包括被视为员工应尽义务的职责内行为，而工作绩效是员工岗位职责的完成情况，当组织主人翁行为被视为应尽的职责时，员工表现出的该类行为越多，工作绩效也会越高。由此，提出以下假设：

假设 3　组织主人翁行为对工作绩效有显著正向影响。

3　研究设计

3.1　研究样本和取样程序

本次研究的调查对象为国家公务员，问卷发放的对象为华北地区的 2 个国家机关单位(分别为省级和市级)，选取科级及科员级别的人员作为样本。共发放 264 对(528 份)直接领导问卷和下属问卷，回收问卷 233 对(466 份)，问卷回收率达到 88.3%。将空白过多、反应倾向过于明显的问卷剔除后，得到有效问卷 202 对(404 份)，问卷有效回收率为 76.5%。其中，性别方面，男性占 59%，女性占 41%；年龄方面，20～30 岁占 1%、31～40 岁占 23%、41～50 岁占 45%、51～60 岁占 31%；学历方面，大专占 11%、本科占 61%、硕士及以上占 28%；职级方面，科员占 70%、科级占 25%、其他占 5%；工作年限方面，2 年及以下占 32%、3～5 年占 34%、6～10 年占27%、10 年以上占 7%。调查问卷中，LMX、心理所有权、对同事的信任由员工填

写，组织主人翁行为和工作绩效由领导者分别对每一位员工进行评价。为方便进行数据配对，员工问卷和领导者问卷进行了编号处理，每份员工问卷会对应一份领导问卷。问卷采用现场发放、现场解答、现场回收的方式收集。在收集数据之前，强调调查结果仅用于科学研究，并且保证对结果保密。

3.2　变量测量

（1）LMX　该变量的测量采用陈国权等[31]使用的量表，共 6 个题项，如我的领导对我有足够的信心并努力支持我的想法等。该量表的 Cronbach's α 值为 0.88。

（2）**心理所有权**　该变量的测量采用储小平等[32]使用的量表，共 7 个题项，如我认为组织的问题就是我自己的问题等。该量表的 Cronbach's α 值为 0.89。

（3）**对同事的信任**　该变量的测量采用 KOK-YEE 等[28]使用的量表，分为情感信任和认知信任 2 个维度，每个维度各有 4 个题项，共有 8 个题项，如你能够与团队成员自由地分享想法、感受和希望；你可以信赖团队成员去做团队中主要部分的工作等。该量表各维度的 Cronbach's α 值都在 0.8 之上，总量表的 Cronbach's α 值为 0.92。

（4）**组织主人翁行为**　该变量的测量采用杨百寅等[2]开发的量表，有 6 个维度，共 35 个题项。其中，学习进取有 6 个题项、敬业奉献有 5 个题项、忠诚正直有 6 个题项、乐于助人有 6 个题项、人际和谐有 5 个题项、顾全大局有 7 个题项，如该员工主动协调工作中的人际冲突以维持和谐的人际关系；该员工在必要时能够勇于牺牲局部"小我"和短期利益。该量表各维度的 Cronbach's α 值都在 0.85 以上，总量表的 Cronbach's α 值为 0.97。

（5）**工作绩效**　该变量的测量采用 WILLIAMS 等[33]使用的量表，共 5 个题项，如该员工完成所期望完成的任务等。该量表的 Cronbach's α 值为 0.93。

上述各变量的测量量表均采用 Likert 6 点量表，从 1～6 表示从"非常不同意"到"非常同意"。本研究使用 SPSS 18.0 统计分析软件对各个变量进行信度检验。

4　统计分析及结果

4.1　变量的描述性统计分析

本研究中所有研究变量的平均数、标准差、相关系数以及内部一致性信度见表 1。由表 1 可知，所有研究变量的 Cronbach's α 值全部都满足至少大于 0.7 的一般要求。LMX 与员工的心理所有权正相关（$r=0.59, p<0.01$）；心理所有权与组织主人翁行为正相关（$r=0.46, p<0.01$）；LMX 与对同事的信任正相关（$r=0.57, p<0.01$）；对同事的信任与组织主人翁行为正相关（$r=0.57, p<0.01$）；组织主人翁行为与工作绩效正相关（$r=0.60, p<0.01$）。

表 1　各变量的平均数、标准差、相关系数以及内部一致性信度

变量	平均数	标准差	1	2	3	4	5
1.LMX	4.91	0.79	(0.88)				
2.心理所有权	5.22	0.70	0.59**	(0.89)			
3.对同事的信任	5.17	0.65	0.57**	0.54**	(0.92)		
4.组织主人翁行为	5.15	0.65	0.42**	0.46**	0.57**	(0.97)	
5.工作绩效	5.42	0.64	0.30**	0.28**	0.41**	0.60**	(0.93)

注：** 表示 $p<0.01$，下同；对角线上括号内的数值为 Cronbach's α 系数。

4.2　变量的效度分析

本研究采用 Lisrel 8.7 统计软件和最大似然估计法对调查问卷的效度进行验证性因子分析，具体结果见表 2。

表 2　测量模型的验证性因子分析结果（$N=202$）

测量模型	$\Delta\chi^2/df$	*NFI*	*NNFI*	*IFI*	*CFI*	*RMR*	*RMSEA*
模型 1 五因素模型	2.08	0.94	0.96	0.97	0.97	0.05	0.07
模型 2 三因素模型	5.36	0.89	0.91	0.92	0.92	0.07	0.15
模型 3 单因素模型	10.75	0.82	0.83	0.84	0.84	0.10	0.22

注：模型 1 为 LMX、心理所有权、对同事的信任、组织主人翁行为、工作绩效共 5 个因素的模型；模型 2 为 LMX＋心理所有权＋对同事的信任、组织主人翁行为、工作绩效共 3 个因素的模型；③模型 3 将 LMX、心理所有权、对同事的信任、组织主人翁行为、工作绩效合并为一个单因素的模型。

由于有些变量的测量维度所包含的测量题项较多，且样本数量相对较小，因此，本研究在统计分析时进行了数据打包处理，具体如下：将组织主人翁行为按照学习进取、敬业奉献、忠诚正直、乐于助人、人际和谐、顾全大局 6 个维度的测量题项打成 6 个数据包，并将这 6 个维度的平均数作为组织主人翁行为的测量指标。由表 2 可知，模型 1 是本研究假设的五因素模型，有关拟合指数显示该模型的拟合结果较好；模型 2 是三因素模型，该模型与模型 1 的 $\Delta\chi^2$ 差异显著，但该模型与调查数据拟合效果较差；模型 3 是单因素模型，该模型同样与调查数据的拟合效果较差。这些结果说明本研究所采用的测量 5 个变量的调查问卷具有良好的效度。

4.3　假设检验

表 3 中，模型 1 是本研究的理论模型，即

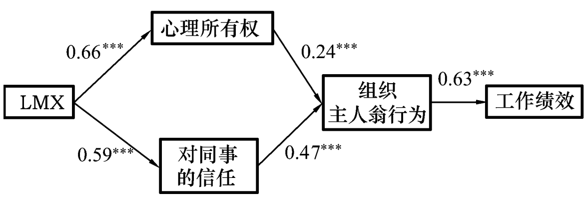
LMX 通过心理所有权和对同事的信任来影响员工的组织主人翁行为，并最终影响到员工的工作绩效。

表 3　路径分析结果（N＝202）

测量模型	$\Delta\chi^2/df$	$\Delta\chi^2$	NFI	$NNFI$	IFI	CFI	RMR	$RMSEA$
模型 1 假设模型	2.08	—	0.94	0.96	0.97	0.97	0.06	0.07
模型 2 假设模型及增加关系模型	2.08	0.09	0.94	0.96	0.97	0.97	0.06	0.07
模型 3 假设模型及增加关系模型	2.09	0.25	0.94	0.96	0.97	0.97	0.06	0.07

注：模型 2 是指增加心理所有权与对同事的信任及工作绩效的直接关系；模型 3 是指增加领导-成员交换与组织主人翁行为和工作绩效之间的直接关系。

本研究运用路径分析的方法对所假设的模型进行验证。结果表明，假设的完全中介模型各项拟合度指标均符合标准，该结果表明模型的拟合效果较好（见图 1）。



注：＊＊＊表示 p＜0.001。

图 1　组织主人翁行为的有效性验证模型

由表 3 可知，模型 1 较好地拟合了数据。由模型 2 可知，在增加了心理所有权和对同事的信任与工作绩效之间的直接效应后，$\Delta\chi^2$ 差异不显著，所增加直接关系的影响系数并不显著，也即心理所有权、对同事的信任与工作绩效之间的直接关系均不显著。由模型 3 可知，在增加了 LMX 与组织主人翁行为和工作绩效之间的直接关系后，$\Delta\chi^2$ 差异不显著，所增加直接关系的影响系数同样并不显著。鉴于此，本研究保留原假设模型。

从图 1 和表 4 可知，从直接效应上看，LMX 与员工的心理所有权显著正相关（β＝0.66，p＜0.001）；心理所有权与组织主人翁行为显著正相关（β＝0.24，p＜0.01）；LMX 与对同事的信任显著正相关（β＝0.59，p＜0.001）；对同事的信任与组织主人翁行为显著正相关（β＝0.47，p＜0.001）；组织主人翁行为与工作绩效显著正相关（β＝0.63，p＜0.001）。从间接效应上看，LMX 与组织主人翁行为显著正相关（β＝0.44，p＜0.001）；LMX 与工作绩效显著正相关（β＝0.28，p＜0.001）；心理所有权与工作绩效显著正相关（β＝0.15，p＜0.01）；对同事的信任与工作绩效显著正相关（β＝0.30，p＜0.001）。鉴于此，LMX 通过心理所有权和信任同事对员工的组织主人翁行为产生影响，员工的组织主人翁行为进一步对工作绩效产生影响。心理所有权和对同事的信任在 LMX 和组织主人翁行为之间起到完全中介作用。由此，假设 1a～假设 3 均得到了支持。

表 4　路径分析中的各效应分解

变量		心理所有权	对同事的信任	组织主人翁行为	工作绩效
LMX	直接效应	0.66***	0.59***		
	间接效应			0.44***	0.28***
	整体效应	0.66***	0.59***	0.44***	0.28***
心理所有权	直接效应			0.24***	
	间接效应				0.15***
	整体效应			0.24***	0.15***
对同事的信任	直接效应			0.47***	
	间接效应				0.30***
	整体效应			0.47***	0.30***
组织主人翁行为	直接效应				0.63***
	间接效应				
	整体效应				0.63***

5　分析与讨论

本研究结果表明，心理所有权和对同事的信任是 LMX 对员工组织主人翁行为以及工作绩效产生影响的重要作用机制，具体如下。

（1）高质量的 LMX 可以促进员工心理所有权的提升从而促进组织主人翁行为的产生　在高质量的 LMX 中，领导会对员工投入更多的情感、关照和鼓励等，从而让员工在心理上感受到组织与自己互为一体。当员工对组织的拥有感越强烈，可以激励他们表现出更多的组织主人翁行为。这一结果表明，在当前经济全球化和市场竞争日益激烈的情境下，企业管理人员需要重视高质量 LMX 的建立以及员工心理所有权的提升，当员工能够显著感觉到自己是企业的一份子，便会将自己与企业的兴衰荣辱相连。即当员工有一种强烈的"主人翁"的感受时，才能充分发挥和调动他们的积极主动性，从而以此增进企业的竞争优势。

（2）高质量的 LMX 可以促进员工对于同事的信任从而促进组织主人翁行为的产生　高质量的 LMX，不仅会使领导与下属之间相互信任、相互尊重、相互影响，同时这种互动关系也会影响到员工对同事的信任水平，当员工对自己的同事充分信任时，便会表现出更多的分享、帮助、合作等行为。这也进一步说明重视建立和培养高质量的 LMX 有助于员工对同事的信任（包括情感信任和认知信任）的提升，从而促进更多的组织主人翁行为的产生。

（3）组织主人翁行为促进员工的工作绩效

西方的大量研究表明，OCB是角色外行为，而工作绩效则为角色内行为，两者之间是相对平行的变量。本研究表明，组织主人翁行为对员工的工作绩效有着显著的积极影响（$\beta=0.63$，$p<0.001$）。这一结果说明：一方面，组织主人翁行为会对工作绩效产生促进作用，主人翁行为中的6个维度不仅不会对职责内行为产生负面影响、耽误工作绩效的完成，相反地，具备组织主人翁行为特征的员工会对工作绩效有着促进作用；另一方面，在本研究中，基于中国情境下的组织主人翁行为既包括西方组织公民研究中所论述的角色外行为，还包括在中国情境下被视为员工应尽义务的职责内行为，也即组织主人翁行为在中国管理实践中被视为员工应尽义务的工作职责，因此，员工表现出的主人翁行为越多，员工的工作绩效也会越高。这一实证结果不但支持了本研究的假设，同时也说明在中国情境下组织主人翁行为这一构念的提出具有必要性和有效性。

6　结语

（1）**理论贡献**　①在一定程度上证明了LMX对员工的激励作用，有助于加深人们对LMX本质的认识；②进一步探讨了LMX对员工组织主人翁行为以及工作绩效的具体作用机制；③为组织主人翁行为概念的有效性提供了实证支持。由于组织主人翁行为是一个崭新的构念，目前尚未有研究对其有效性进行实证检验，本研究是对组织主人翁行为的前因变量和结果变量进行的首次探索。

（2）**实践意义**　①为了提高企业的整体绩效和竞争优势以及有效地激励员工，企业领导者应与员工建立高质量的LMX关系，这有助于提升员工的心理所有权以及增进员工对同事的信任感，员工的心理所有权和对同事的信任是提高和改善员工工作绩效的重要心理状态。②面对日益激烈的市场竞争以及不断变化的市场环境，企业期待也更需要员工表现出更多的主人翁行为，因此，需要在管理和制度设计中开发和提升员工的心理所有权以及增进与同事之间的信任感，从而可以有效地促进员工的组织主人翁行为。

（3）**研究局限性及展望**　①研究数据为横截面数据且数据样本选自国家机关单位，这在一定程度上会影响研究结果的外部效应。今后仍需要通过进一步研究进行检验。②未来研究中，需进一步研究组织主人翁行为的6个维度的影响机制，以便在管理实践应用中提供更加具体及有针对性的建议。③员工的工作绩效是由其直接领导主观评价，未来应选择一些客观的绩效测量指标，深入讨论组织主人翁行为对员工绩效的影响。

参　考　文　献

[1] SMITH C A, ORGAN D W, NEAR J P. Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents [J]. Journal of Applied Psychology, 1983, 68 (4): 655～663

[2] 杨百寅，梅哲群. 组织主人翁行为的结构与测量[C]//第八届中国管理学年会优秀论文集. 上海，2013

[3] 于建东. 公与私的抵牾与和谐——一种中西比较的伦理视角[J]. 伦理学研究，2013(2)：94～99

[4] LAM S S K, HUI C, LAW K S. Organizational Citizenship Behavior: Comparing Perspectives of Supervisors and Subordinates across Four International Samples [J]. Journal of Applied Psychology, 1999, 84(4): 594～601

[5] 馨元. 公民概念在我国的发展[J]. 法学，2004(6)：23～32

[6] FARH J L, ZHONG C B, ORGAN D W. Organizational Citizenship Behavior in the People's Republic of China [J]. Organization Science, 2004, 15(2): 241～252

[7] BLAU P M. Exchange and Power in Social Life[M]. New York: John Wiley, 1964

[8] WANG H, LAW K S, HACKETT R D, et al. Leader-Member Exchange as a Mediator of the Relationship between Transformational Leadership and Followers' Performance and Organizational Citizenship Behavior [J]. Academy of Management Journal, 2005, 48(3): 420～432

[9] SPARROWE R T, LIDEN R C. Two Routes to Influence: Integrating Leader - Member Exchange and Network Perspectives [J]. Administrative Science Quarterly, 2005, 50(4): 505～535

[10] GRAEN G B, UHL-BIEN M. Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader - Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective[J]. Leadership Quarterly, 1995, 6 (2): 219～247

[11] DIENESCH R M, LIDEN R C. Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development[J]. Academy of Management Review, 1986, 11(3): 618～634

[12] GOULDNER A W. The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement [J]. Sociological Review,

1960,25(2):161～178

[13] 曾垂凯. LMX 与知识型员工组织公民行为的实证研究[J]. 科研管理,2012,33(10):114～137

[14] PIERCE J L, RUBENFELD S A, MORGAN S. Employee Ownership: A Conceptual Model of Process and Effects[J]. Academy of Management Review, 1991, 16(2): 121～144

[15] PIERCE J L, KOSTOVA T, DIRKS K T. Toward a Theory of Psychological Ownership in Organizations[J]. Academy of Management Review, 2001, 26(2): 298～310

[16] VAN DYNE L,PIERCE J L. Psychological Ownership and Feelings of Possession: Three Field Studies Predicting Employee Attitudes and Organizational Citizenship Behavior[J]. Journal of Organization Behavior, 2004, 25(4): 439～460

[17] SCHYNS B,PAUL T, MOHR G, et al. Comparing Antecedents and Consequences of Leader - Member Exchange in a German Working Context to Findings in the US[J]. European Journal of Work and Organizational Psychology,2005,14(1):1～22

[18] 吕福新,顾姗姗.心理所有权与组织公民行为的相关性分析[J]. 管理世界,2007(5):94～103

[19] TSE H H M, DASBOROUGH M T, ASHKANASY N M. A Multi-Level Analysis of Team Climate and Interpersonal Exchange Relationships at Work[J]. Leadership Quarterly, 2008, 19(2): 195～211

[20] WINSTEAD B A, DERLEGA V J, MONTGOMERY M J, et al. The Quality of Friendships at Work and Job Satisfaction[J]. Journal of Social and Personal Relationships, 1995, 12(2):199～215

[21] MCALLISTER D J. Affect and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations[J]. Academy of Management Journal, 1995,38(1):24～59

[22] GILLESPIE N A, MANN L. Transformational Leadership and Shared Values: The Building Blocks of Trust[J]. Journal of Managerial Psychology, 2004, 19(6): 588～607

[23] CHUA R Y J, INGRAM P, MORRIS M W. From the Head and the Heart: Locating Cognition-And Affect-Based Trust in Managers' Professional Networks[J]. Academy of Management Journal, 2008, 51(3): 436～452

[24] GRAEN G. Role-Making Processes within Complex Organizations[C]//DUNNETTE M D. Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Chicago: Rand McNally,1976:1 201～1 245

[25] PODSAKOFF P M, MACKENZIE S B, MOORMAN R H, et al. Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors[J]. Leadership Quarterly,1990,1(2):107～142

[26] 程德俊,王蓓蓓. 高绩效工作系统、人际信任和组织公民行为的关系分配公平的调节作用[J]. 管理学报,2011,8(5):727～733

[27] GOLDEN T D, RAGHURAM S. Teleworker Knowledge Sharing and the Role of Altered Relational and Technological Interactions[J]. Journal of Organizational Behavior, 2010,31(8): 1 061～1 085

[28] KOK-YEE N G, CHUA R Y J. Do I Contribute More When I Trust More? Differential Effects of Cognition-And Affect-Based Trust[J]. Management and Organization Review,2006,2(1):43～66

[29] ALLEN T D, RUSH M C. The Effects of Organizational Citizenship Behavior on Performance Judgments: A Field Study and a Laboratory Experiment [J]. Journal of Applied Psychology, 1998,83(2): 247～260

[30] PODSAKOFF P M, AHEARNE M, MACKENZIE S B. Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance [J]. Journal of Applied Psychology, 1997,82(2): 262～270

[31] 陈国权,赵晨. 领导影响团队成员学习能力二维多层次模型的实证研究[J]. 管理工程学报,2010,24(4):1～13

[32] 储小平,刘清兵.心理所有权理论对职业经理职务侵占行为的一个解释[J]. 管理世界,2005(7):83～93

[33] WILLIAMS L J, ANDERSON S E. Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and in Role Behaviors[J]. Journal of Management, 1991,17(3):601～617

(编辑 郭恺)

通讯作者: 杨百寅(1962～),男,江苏常熟人。清华大学(北京市 100084)经济管理学院教授、博士研究生导师,博士。研究方向为人力资源管理、领导力开发、学习型组织等。E-mail:yangby@sem.tsinghua.edu.cn