

高承诺工作系统对员工组织公民行为的影响

——基于自我决定理论的视角

杨 富 姚梅芳 张军伟*

【摘 要】 从自我决定理论的视角,通过对浙江省制造业和服务业企业员工进行问卷调查,运用层级回归、被调节的中介效应等方法进行统计分析,探究员工基本心理需要满足在高承诺工作系统与员工组织公民行为之间所起的中介作用,考察领导—成员交换的调节效应。研究结果表明:高承诺工作系统对员工组织公民行为有正向影响;员工基本心理需要满足在高承诺工作系统与员工组织公民行为之间起中介作用;领导—成员交换对高承诺工作系统与员工基本心理需要满足之间的关系具有调节作用;领导—成员交换调节了员工基本心理需要满足在高承诺工作系统与组织公民行为之间所起的中介效应。

【关键词】 高承诺工作系统;组织公民行为;心理需要;领导—成员交换

一、引言

组织的生存和发展在很大程度上取决于员工的投入和贡献,是企业核心竞争力的来源,如何使员工成为组织的核心竞争优势是管理者面临的重要问题。高承诺工作系统(high-commitment work systems,简称HCWS)是由一系列相互联系、相互促进的人力资源实践组成的整体,涉及到“选人”、“用人”、“育人”与“留人”的一系列政策和实践,它能提高员工的组织承诺,使员工成为组织核心竞争优势的重要来源(Collins & Smith, 2006)。HCWS能够提高组织绩效,激发员工的工作绩效、组织公民行为、知识分享与创造力,HCWS对员工的行为与态度有积极影响,从不同视角来探索HCWS的作用机制仍是研究的重要议题(Jiang, Takeuchi & Lepak, 2013)。

以往研究主要从两个视角考察了HCWS的影响机制,一是社会交换理论,认为HCWS能够提升员工与组织的社会交换关系质量,进而提高员工工作绩效和组织公民行为,涉及到的中介变量有组织支持感、组织承诺等(Kehoe & Wright, 2013)。二是人力资本理论,认为HCWS能够吸引、培育与留住人才,这有利于提高组织的运营绩效和财务绩效(Jiang, et al., 2012)。心理需要作为员工积极行为和态

*杨富,吉林大学管理学院博士研究生,130022;姚梅芳,管理学博士,吉林大学管理学院教授、博士生导师,130022;张军伟,管理学博士,华中农业大学经济管理学院讲师,430070。本文是国家自然科学基金青年项目(71602065)、中央高校基本科研业务费专项资金资助(2662015QD049)的阶段性成果。

度的重要内驱力,而现有HCWS作用机制的文献很少涉及这一视角。自我决定理论(self-determination theory)认为,个体有三种基本的心理需要:能力、自主与关系需要,这三种心理需求的满足对员工的积极行为和态度有促进作用(Ryan, 2000)。HCWS能够提高员工的知识技能与工作动机,赋予员工工作的自主性,这会使员工的能力、自主与关系需要得到满足。研究基于自我决定理论的视角,探讨员工基本心理需要满足在HCWS与组织公民行为之间所起的中介作用。

如果HCWS对员工基本心理需要的满足有影响,那么这种影响对所有员工都适用? HCWS是组织对员工的投资,而领导作为组织的代理人 and 象征,其行为是否与HCWS的效果具有互补的效应? 领导—成员交换(leader-member exchange, LMX)作为一种重要的领导理论,是指领导与员工会通过一系列互动形成有差别的交换关系。与领导交换关系较好的员工占用领导更多的时间,会得到更多的物质支持、精神支持、晋升机会以及更有挑战性的工作任务,这会促进员工基本心理需要的满足(Graen & Uhl-Bien, 1995)。对于领导—成员交换关系较好的员工,HCWS对其基本心理需要的满足就变得不重要。研究将领导—成员交换纳入研究模型,试图考察其在HCWS与员工基本心理需要满足之间所起的调节作用。有学者认为HCWS与领导理论似乎是两个分离的领域,少有研究将这两方面的文献相整合,研究构建了HCWS通过影响员工基本心理需要的满足,进而作用于组织公民行为的中介模型,并探讨领导—成员交换的调节作用。

二、理论基础与研究假设

1. HCWS

HCWS指的是一系列相互联系、相互促进的人力资源实践组成的整体,它能提高员工的组织承诺,使员工成为组织核心竞争优势的主要来源。以往研究对HCWS测量所采用的人力资源实践不尽相同,参考对中国样本进行考察的测量情况(Chang, et al., 2014; Xiao & Tsui, 2007),研究采用广泛的培训、发展导向的绩效考核、基于团队的绩效考核、工作轮换、参与决策、基于团队的工作、信息分享、社会化、股票期权和利润分享计划对HCWS进行测量。

2. HCWS与员工组织公民行为

在HCWS所包含的人力资源实践中,广泛的培训、工作轮换、信息分享与社会化项目能够提高员工的知识技能;发展导向的绩效考核能使员工意识到自己在能力、业绩等方面的提升;股票期权和利润分享计划暗示着组织对员工贡献的认同与关心(Chang, et al., 2014),这都能满足员工的能力需要。另外,组织通过实施参与决策和基于团队的工作等实践对员工进行授权,赋予员工工作的自主性,这有助于员工自主需要的满足。参与决策、信息分享、基于团队的绩效考核等实践能够增加员工之间的沟通交流和积极互动,这会满足员工的关系需要(Gardner, Wright & Moynihan, 2011)。自我决定理论认为,个体能力、自主和关系需要的满足会激发其组织公民行为,HCWS对员工组织公民行为有正向影响。此外,HCWS对员工组织公民行为的影响还可以使用社会交换理论来解释。社会交换理论认为,当个体获得他人提供的益处时,会产生回报利益提供者的意愿。培训、发展导向的绩效考核、股票期权和利润分享计划等实践向员工传递了组织对其投资的信号,基于互惠规范,员工会表现出较多的组织公民行为予以回报(Sun, Aryee & Law, 2007)。基于理论分析,提出如下假设:

假设1: HCWS对员工组织公民行为有正向影响。

3. 员工基本心理需要满足的中介作用

自我决定理论认为,个体有三种基本的心理需要:能力需要、自主需要与关系需要。能力需要指的是个体在多大程度上能够胜任工作的感知;自主需要是指个体的行为出于自己的真实意愿,由自我决定的;关系需要指的是与他人建立良好人际关系的需要。现有研究发现,组织行为与领导行为是员

工基本心理需要满足的重要预测变量,如组织政治与上司不当督导能够阻碍员工基本心理需要的满足(Rosen, Ferris & Brown, et al., 2014),变革型领导、服务型领导和真诚型领导对员工基本心理需要满足有正向影响(Dierendonck, Stam & Boersma, et al., 2014)。员工基本心理需要的满足对其组织公民行为、工作绩效、工作投入与幸福感有积极的影响(Deci, Ryan & Gagné, et al., 2001)。

广泛的培训能够提高员工的知识技能,工作轮换能使员工在各种岗位上学习到更多的知识技能,员工通过组织实施的社会化项目,能够学习和掌握知识、技能、规范等,六种人力资源实践会影响员工能力需要的满足。发展导向的绩效考核能使员工意识到知识技能、业绩等方面需要改善和提高,这能促进员工学习新的知识技能,从而使员工的能力需要得到满足。信息分享能够促进员工之间的知识整合,会满足员工的能力需要。此外,股票期权和利润分享计划意味着组织对员工贡献的认同与关心(Chang, et al., 2014),传递了其在组织中是有能力的信号,也会促进员工能力需要的满足。

参与决策是指让员工参与组织的决策过程,参与决策能够增强员工的自主感和心理授权,参与决策对员工自主需要的满足有正向影响(Seibert, Wang & Courtright, 2011)。基于团队的工作意味着团队成员能自主地决定工作的时间、方法、进度等,这一实践会促进员工自主需要的满足。参与决策和基于团队的工作会满足员工的自主需要,这几种人力资源实践会影响员工关系需要的满足。参与决策、信息分享和基于团队的工作能够增加员工之间的沟通交流和积极互动,会满足员工的关系需要(Gardner, Wright & Moynihan, 2011)。基于团队的绩效考核能够促进团队成员之间的合作,会使员工的关系需要得到满足。综上所述,HCWS对员工基本心理需要的满足有正向影响。

自我决定理论认为,心理需要的满足作为一种养分,与许多积极的行为与态度密切相关,如组织公民行为、工作绩效、工作满意度、组织承诺等。以往的实证研究也表明,员工基本心理需要的满足对其组织公民行为有积极影响(Rosen, Ferris & Brown, et al., 2014)。因此,提出如下假设:

假设2:员工基本心理需要的满足在HCWS与其组织公民行为之间起中介作用。

4. 领导—成员交换的调节作用

领导—成员交换理论认为,领导与下属会通过一系列互动发展为有差别的交换关系,这种差异化的关系反映了员工的“圈内”与“圈外”身份(Graen & Uhl-Bien, 1995),领导—成员交换对员工工作绩效、组织公民行为、工作满意度与创新绩效有积极影响(Dulebohn & Bommer, et al., 2012)。领导—成员交换关系的质量越高,HCWS对员工基本心理需要满足的正向影响越弱。

首先,与领导交换关系较好的员工会得到领导较多的物质资源和精神支持,这会促进员工出色地完成工作任务。这部分员工得到晋升、挑战性工作任务的机会也较多,这会促进员工能力的发展。与领导交换关系较好的员工其能力需要的满足程度较高。其次,高领导—成员交换关系的员工与领导的关系超出了雇佣合同的范畴,建立在相互信任、相互尊重、互惠的基础之上(张军伟, 2013)。领导对这部分员工比较信任,会给予更多的授权,这会促进员工自主需要的满足。以往研究间接支持了这一推测,例如,Chen等(2007)研究发现,与领导交换关系较好的员工会得到领导更多的授权。与领导交换关系较好的员工占用领导较多的时间,与领导有着频繁的互动,也会获得领导的信任,这会满足员工的关系需要。高领导—成员交换关系的员工会获得领导的人脉资源,同时促进与同事良好关系的发展。高领导—成员交换关系的员工其基本心理需要的满足程度也较高,这会弱化HCWS对基本心理需要满足的正向作用,领导—成员交换对员工基本心理需要的满足有正向影响(Graves & Luciano, 2013)。相反,与领导交换关系较差的员工和领导是纯粹的经济交换,占用领导较少的时间,得到的资源也有限,这类员工很难获得领导的信任,其得到晋升、挑战性工作任务的机会也有限(Deci & Ryan, 2008),这会阻碍员工基本心理需要的满足。对于与领导交换关系较差的员工,HCWS对其基本心理需要的满足异常重要。因此,提出如下假设:

假设3:领导—成员交换对HCWS与员工基本心理需要满足之间的关系具有调节作用。领导—成

员交换关系的质量越高, HCWS对员工基本心理需要满足的正向影响越小。

假设2与假设3所揭示的关系进一步表现为被调节的中介效应(moderated mediation effect)。员工基本心理需要满足在HCWS与组织公民行为之间起中介作用, 但是该中介效应的大小取决于领导—成员交换关系的质量。领导—成员交换关系的质量越高, HCWS对员工基本心理需要满足的正向影响越弱, 因而员工基本心理需要满足所传递的HCWS对组织公民行为影响的中介效应也越小。因此, 提出如下假设:

假设4: 领导—成员交换调节了员工基本心理需要满足在HCWS与员工组织公民行为之间所起的中介效应。领导—成员交换关系的质量越高, 该中介效应越小。

综上所述, 构建研究模型如图1所示。

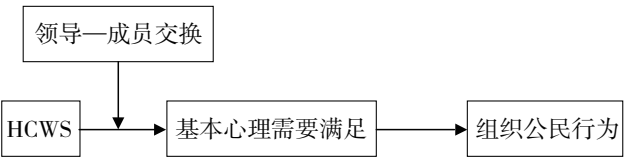


图1 研究模型

三、研究方法

1. 研究样本与程序

研究从浙江省采集数据, 行业涉及制造业和服务业。为了避免同源偏差的影响, 分别从员工与其部门主管收集数据。其中, HCWS、基本心理需要的满足、领导—成员交换的问卷由员工填答, 员工组织公民行为的数据则由其上级提供。一共有275名员工及其上级参与了问卷调查, 最终获得249套有效数据。其中, 员工中有128人是男性, 占51.406%, 女性有121人, 占48.594%, 受教育程度以专科和大学(161人, 占64.659%)为主, 员工的平均年龄为28.984岁($SD = 2.464$), 在目前的组织平均工作了3.100年($SD = 1.479$)。

2. 变量的测量

HCWS: 采用Xiao和Tsui(2007)在研究中使用的10个题项的量表。员工基于Likert-5点评分, 1表示“非常不同意”, 5表示“非常同意”。研究将HCWS量表的参照点设置为我。样题如下: “公司会为我提供广泛的培训和尽快适应公司的社会化项目”、“公司的绩效反馈注重我的个人发展而不是绩效好坏的评价”。该量表的Cronbach’s α 系数为0.801。

基本心理需要满足: 采用Sheldon等(2001)在研究中使用的9个题项的量表。量表包括能力、自主和关系需要三个维度, 各3个题项。员工采用5点评分, 从1(非常不同意)到5(非常同意)。样题如下: “在工作中, 我能成功地完成困难的工作任务”。该量表的Cronbach’s α 系数为0.714。

组织公民行为: 采用Farh等(2007)在研究中使用的9个题项的量表。量表包括利他、建言和尽责性三个维度, 分别包括3, 2, 4个测量题项。该量表由员工的部门主管填答, 采用Likert-7点评分, 从1(完全不符合)到7(完全符合)。样题如下: “这位员工主动帮助工作负担较重的同事”。该量表的Cronbach’s α 系数为0.844。

领导—成员交换: 采用Graen和Uhl-Bien(1995)开发的7个题项的量表。该量表由员工填答, 采用5点评分, 从1(非常不同意)到5(非常同意)。样题如下: “我和我的直接上司具有良好的工作关系”。该量表的Cronbach’s α 系数为0.707。

控制变量: 首先, 研究控制了员工的人口统计学变量: 性别、受教育程度与组织任期。其次, 社会交换是HCWS作用机制的主要解释理论, 组织支持感作为社会交换理论的典型变量。因此, 为了验证员工心理需要满足是一个新的解释机制, 我们控制了组织支持感。组织支持感的测量采用Shanock和Eisenberger(2006)在研究中使用的6个题项的量表。员工采用5点评分, 1表示“非常不同意”, 5表示“非常同意”。该量表的Cronbach’s α 系数为0.840。

四、研究结果

1. 描述性统计分析

各变量的平均数、标准差、相关系数如表1所示。从表中可以看出,HCWS与员工组织公民行为($r=0.152, p<0.05$)和基本心理需要满足($r=0.197, p<0.01$)均呈显著的正相关。员工基本心理需要满足与组织公民行为也呈显著的正相关($r=0.415, p<0.01$),这为研究假设提供了初步支持。

表1 描述性统计分析结果

变量	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8
1 性别	1.486	—								
2 年龄	28.984	2.464	-0.242**							
3 学历	2.884	0.706	-0.181**	0.048						
4 组织任期	3.100	1.479	-0.006	0.618**	0.266**					
5 POS	3.997	0.327	-0.087	-0.077	-0.019	-0.175**				
6 HCWS	4.257	0.202	-0.141*	-0.100	0.070	-0.005	0.083			
7 PNS	4.149	0.257	-0.072	-0.029	-0.050	-0.002	0.742**	0.197**		
8 OCB	5.605	0.334	-0.132*	-0.139*	0.021	-0.080	0.431**	0.152*	0.415**	
9 LMX	4.273	0.250	-0.018	0.087	-0.087	-0.202**	0.240**	-0.041	0.148*	0.135*

注:性别:男(1),女(2)。学历:初中及以下(1),高中或职高(2),专科或大学(3),研究生及以上(4)。组织支持感(POS)、高承诺工作系统(HCWS)、基本心理需要满足(PNS)、组织公民行为(OCB)、领导—成员交换(LMX)。*表示 $p<0.05$,**表示 $p<0.01$ 。

2. 假设检验

(1) 主效应与中介效应的检验

表2 层级回归分析结果

变量	组织公民行为			心理需要满足		
模型	M1	M2	M3	M4	M5	M6
性别	-0.126** (0.045)	-0.112* (0.046)	-0.091* (0.041)	-0.058 (0.035)	-0.040 (0.035)	-0.046 (0.035)
年龄	-0.030* (0.012)	-0.027* (0.012)	-0.027* (0.011)	-0.011 (0.009)	-0.007 (0.009)	-0.010 (0.009)
学历	-0.009 (0.032)	-0.010 (0.032)	-0.004 (0.029)	-0.032 (0.025)	-0.033 (0.025)	-0.033 (0.024)
组织任期	0.014 (0.019)	0.010 (0.019)	0.021 (0.018)	0.015 (0.015)	0.011 (0.015)	0.020 (0.016)
组织支持感			0.289** (0.090)			
HCWS		0.182* (0.086)	0.091 (0.097)		0.048** (0.017)	0.044** (0.016)
心理需要满足			0.232* (0.105)			
LMX						0.023 (0.017)
HCWS*LMX						-0.043* (0.016)
R^2	0.050	0.062	0.242	0.016	0.049	0.081
R^2		0.012	0.180		0.033	0.032
ΔF		3.273*	28.623**		8.407**	4.204*

注:性别和学历的编码与表1相同。回归系数均为非标准化的系数。括号内为回归系数的标准误。*表示 $p<0.05$,**表示 $p<0.01$ 。

研究采用层级回归检验假设,层级回归结果如表2所示。假设1是考察HCWS对员工组织公民行为的影响。在M1的基础上,在M2中纳入了HCWS。分析结果显示,HCWS对员工组织公民行为有显著的正向影响(M2, $\beta=0.182, p<0.05$)。假设1得到了数据的支持。

为了检验员工基本心理需要满足的中介效应,数据分析结果显示,HCWS对员工基本心理需要满足有显著的正向作用(M5, $\beta=0.048, p<0.01$)。当控制变量、组织支持感、HCWS与基本心理需要满足纳入M3后,员工基本心理需要满足对其组织公民行为有显著的正向影响(M3, $\beta=0.232, p<0.05$),但此时HCWS对员工组织公民行为的影响由原来的显著(M2, $\beta=0.182, p<0.05$)变为不显著(M3, $\beta=0.091, ns$),表明员工基本心理需要满足在HCWS与组织公民行为之间起中介作用。根据MacKinnon, Lockwood和Williams(2004)的建议,使用Mplus软件,采用Bootstrap方法来检验员工基本心理需要满足所起中介作用的显著性。将Bootstrap再抽样(resampling)的次数设置为5000次,分析结果显示,员工基本心理需要满足所起的中介效应为0.011, Bias corrected 95% CI=[0.001, 0.029],不包括0,表明员工基本心理需要满足所起的中介效应显著。假设2得到了验证。

(2) 领导—成员交换的调节作用

为了考察领导—成员交换的调节效应,在统计分析之前对涉及交互项的变量进行了标准化处理。在M6中,HCWS与领导—成员交换的交互项对员工基本心理需要满足有显著的负向影响(M6, $\beta=-0.043, p<0.05$),表明领导—成员交换在HCWS与员工基本心理需要满足之间起调节作用。

为了更清晰地揭示领导—成员交换的调节效果,参考Aiken和West(1991)的建议,绘制如图2所示的调节效应图。对领导—成员交换的调节效应进行简单斜率检验,分析结果显示,当领导—成员交换关系的质量较低时,HCWS对员工基本心理需要满足有显著的正向影响($b=0.087, t=3.914, p<0.01$);而当领导—成员交换关系的质量较高时,HCWS对员工基本心理需要满足的影响不显著($b=0.001, t=0.042, ns$)。假设3得到了支持。

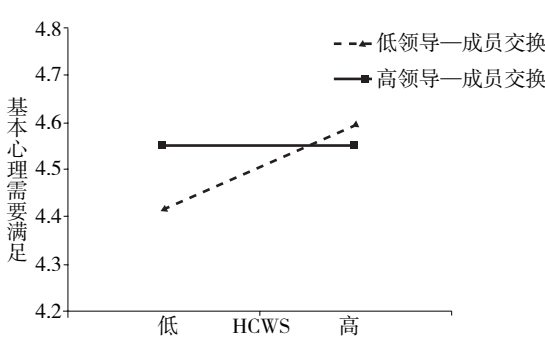


图2 领导—成员交换的调节效应

(3) 被调节的中介效应检验

被调节的中介效应(moderated mediation)是指某一个变量所起的中介作用受另一个变量的调节。根据Edwards和Lambert(2007)的做法,使用Mplus软件,采用Bootstrap方法来检验被调节的中介效应。将Bootstrap再抽样的次数设置为5000次,分析结果如表3所示。分析结果显示,在低与高领导—成员交换两种水平下,HCWS对员工基本心理需要满足影响的差值达到显著水平($\Delta=-0.333, 99\% \text{ CI}=[-0.730, -0.032], p<0.01$)。假设3得到了进一步的支持。

表3 被调节的中介效应分析结果

调节变量	阶段		效应		
	第一阶段	第二阶段	直接效应	间接效应	总效应
低领导—成员交换	0.339** [0.110, 0.641] ^b	0.103* [0.014, 0.170] ^a	-0.044 [-0.093, 0.005] ^a	0.035* [0.007, 0.088] ^a	-0.009 [-0.057, 0.047] ^a
高领导—成员交换	0.006 [-0.118, 0.134] ^a	0.044 [-0.074, 0.163] ^a	0.082** [0.016, 0.154] ^b	0.001 [-0.008, 0.014] ^a	0.082** [0.012, 0.156] ^b
差值(Δ)	-0.333** [-0.730, -0.032] ^b	-0.059 [-0.178, 0.134] ^a	0.126** [0.039, 0.227] ^b	-0.035* [-0.089, -0.004] ^a	0.091* [0.016, 0.168] ^a

注:a表示95%的置信区间(CI),b表示99%的置信区间。*表示 $p<0.05$,**表示 $p<0.01$ 。

为了检验被调节的中介效应,表3显示,当领导—成员交换关系的质量较低时,间接效应的95% CI不包括0 ($b=0.035$, 95% CI=[0.007, 0.088], $p<0.05$),表明间接效应显著;当领导—成员交换关系的质量较高时,间接效应未达到显著水平 ($b=0.001$, 95% CI=[-0.008, 0.014], ns);在领导—成员交换的不同水平下,间接效应差值的95% CI不包括0 ($\Delta=-0.035$, 95% CI=[-0.089, -0.004], $p<0.05$),表明被调节的中介效应显著。假设4得到了验证。

五、研究结论与启示

基于249名员工及其上级的配对数据,从自我决定理论的视角探讨了员工基本心理需要满足在HCWS与员工组织公民行为之间所起的中介作用,考察了领导—成员交换的调节效应。研究结果表明:(1) HCWS对员工组织公民行为有积极影响;(2) 员工基本心理需要满足在HCWS与员工组织公民行为之间起中介作用;(3) 领导—成员交换对HCWS与员工基本心理需要满足之间的关系具有调节作用。领导—成员交换关系的质量越高,HCWS对员工基本心理需要满足的正向影响越小;(4) 领导—成员交换调节了员工基本心理需要满足在HCWS与组织公民行为之间所起的中介效应。领导—成员交换关系的质量越高,该中介效应越小。

以往研究主要从社会交换理论、人力资本理论等视角考察了HCWS的影响机制,心理诉求的满足能够激发员工的积极行为,而以往HCWS作用机制的研究并未涉及这一视角。研究拓展了HCWS作用机制的研究视角,从自我决定理论视角,探讨了员工心理需要满足在HCWS与员工组织公民行为之间所起的中介效应。HCWS作为组织对员工的投资,能够提高员工的知识技能和工作动机,激发员工的工作自主感,会促进员工心理需要的满足。研究支持了这一假设,发现HCWS通过影响员工基本心理需要满足,进而作用于员工组织公民行为,这一发现也回应了Jiang等的倡议:未来研究可采用不同视角来探讨HCWS的作用机制。以往研究主要从组织战略、行业特征、环境动态性、文化价值观(集体主义、权力距离)、组织公平等视角探讨了HCWS的边界条件(Sun, Aryee & Law, 2007)。而领导作为组织的代理人,其行为是否会调节HCWS的影响?以往研究很少将HCWS与领导理论文献相整合(Chuang, Jackson & Jiang, 2016)。通过探讨领导—成员交换的调节作用,诠释了HCWS在何种情境下影响员工基本心理需要的满足。

尽管已有研究探讨了基本心理需要满足的影响因素,如组织政治、变革型领导、服务型领导、真诚型领导等,但尚未有相关研究考察HCWS对其的影响。研究为基本心理需要满足挖掘出了一个重要的前因变量HCWS,丰富了基本心理需要满足影响因素的研究。员工感知的HCWS对员工基本心理需要满足和组织公民行为均有显著的正向影响,这意味着组织制定的HCWS要被员工感知到,否则即便组织制定出了极其完善的HCWS,也很难发挥其应有的作用。HCWS的实施是需要成本的,而组织的资源是有限的。管理者应该意识到在何种情况下,HCWS能产生最大的收益。领导—成员交换关系的质量越高,HCWS对员工基本心理需要满足的正向影响越小,意味着HCWS与领导—成员交换的效果具有互补的效应。当组织并未建立正式的人力资源实践时,领导与员工是否具有良好的关系对满足员工的心理需要异常重要,对组织管理具有一定的指导意义。

研究也存在一些局限和不足。首先,研究收集的是横截面数据,横截面的研究不能严格考察变量之间的因果关系。未来的研究可采用分时间点收集数据,进而对研究问题进行更为严格的检验。其次,研究采用自我决定理论的视角,考察了员工基本心理需要满足在HCWS与员工组织公民行为之间所起的中介效应。但是,HCWS是否还存在其他的解释机制和边界条件,需要未来的研究进一步探索。

参考文献：

- Aiken, L. S. & S. G. West, 1991, *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*, Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 28—47.
- Chang, S., L. Jia, R. Takeuchi & Y. Cai, 2014, “Do High-Commitment Work Systems Affect Creativity? A Multilevel Combinational Approach to Employee Creativity”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 99, pp. 665—680.
- Chen, G. & B. L. Kirkman, et al., 2007, “A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 92, pp. 331—346.
- Chuang, C. H., S. E. Jackson & Y. Jiang, 2016, “Can knowledge-intensive teamwork be managed? Examining the roles of HRM systems, leadership, and tacit knowledge”, *Journal of Management*, vol. 42, pp. 524—554.
- Collins, C. J. & K. G. Smith, 2006, “Knowledge Exchange and Combination: The Role of Human Resource Practices in the Performance of High-Technology Firms”, *Academy of Management Journal*, vol. 49, pp. 544—560.
- Deci, E. L., R. M. Ryan & M. Gagné, et al., 2001, “Need Satisfaction, Motivation, and Well-Being in the Work Organizations of a Former Eastern Bloc Country: A Cross-Cultural Study of Self-Determination”, *Personality & Social Psychology Bulletin*, vol. 27, pp. 930—942.
- Deci, E. L., & R. M. Ryan, 2008, “Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life’s domains”, *Canadian Psychology*, vol. 49, pp. 14—23.
- Dierendonck, D. V., D. Stam & P. Boersma, et al., 2014, “Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes”, *Leadership Quarterly*, vol. 25, pp. 544—562.
- Dulebohn, J. H. & W. H. Bommer, et al., 2012, “A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future”, *Journal of Management*, vol. 38, pp. 1715—1759.
- Edwards, J. R. & L. S. Lambert, 2007, “Methods for integrating moderation and mediation: A general analytical framework using moderated path analysis”, *Psychological Methods*, vol. 12, pp. 1—22.
- Farh, J. L., R. D. Hackett & J. Liang, 2007, “Individual-level cultural values as moderators of perceived organizational support-employee outcome relationships in China: Comparing the effects of power distance and traditionality”, *Academy of Management Journal*, vol. 50, pp. 715—729.
- Gardner, T. M., P. M. Wright & L. M. Moynihan, 2011, “The impact of motivation, empowerment, and skill-enhancing practices on aggregate voluntary turnover: The mediating effect of collective affective commitment”, *Personal Psychology*, vol. 64, pp. 315—350.
- Graen, G. B. & M. Uhl-Bien, 1995, “Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective”, *Leadership Quarterly*, vol. 6, pp. 219—247.
- Graves, L. M. & M. M. Luciano, 2013, “Self-determination at work: Understanding the role of leader-member exchange”, *Motivation & Emotion*, vol. 37, pp. 518—536.
- Jiang, K., D. P. Lepak, J. Hu & J. C. Baer, 2012, “How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-Analytic Investigation of Mediating Mechanisms”, *Academy of Management Journal*, vol. 55, pp. 1264—1294.
- Jiang, K., R. Takeuchi & D. P. Lepak, 2013, “Where Do We Go from Here? New Perspectives on the Black Box in Strategic Human Resource Management Research”, *Journal of Management Studies*, vol. 50, pp. 1448—1480.
- Kehoe, R. R. & P. M. Wright, 2013, “The Impact of High-Performance Human Resource Practices on Employees’

Attitudes and Behaviors”, *Journal of Management*, vol. 39, pp. 366—391.

MacKinnon, D. P., C. M. Lockwood & J. Williams, 2004, “Confidence Limits for the Indirect Effect: Distribution of the Product and Resampling Methods”, *Multivariate Behavioral Research*, vol. 39, pp. 99—128.

Rosen, C. C., D. L. Ferris & D. J. Brown, et al., 2014, “Perceptions of Organizational Politics: A Need Satisfaction Paradigm”, *Organization Science*, vol. 25, pp. 1026—1055.

Ryan, R. M. & E. L. Deci, 2000, “Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being”, *American Psychologist*, vol. 55, pp. 67—78.

Seibert, S. E., G. Wang & S. H. Courtright, 2011, “Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 96, pp. 981—1003.

Shanock, L. R. & R. Eisenberger, 2006, “When supervisors feel supported: Relationships with subordinates’ perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 91, pp. 689—95.

Sheldon, K. M. & A. J. Elliot, et al., 2001, “What is satisfying about satisfying events? Testing 10 candidate psychological needs”, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 80, pp. 325—339.

Sun, L. Y., S. Aryee & K. S. Law, 2007, “High-Performance Human Resource Practices, Citizenship Behavior, and Organizational Performance: A Relational Perspective”, *Academy of Management Journal*, vol. 50, pp. 558—577.

Xiao, Z. X. & A. S. Tsui, 2007, “When brokers may not work: The cultural contingency of social capital in Chinese high-tech firms”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 51, pp. 1—31.

张军伟、龙立荣:《上司冲突管理行为与员工宽恕的关系》,《管理科学》2013年第6期。

(责任编辑:杨嵘均)

High-Commitment Work Systems and Employee Organizational Citizenship Behaviors: A Perspective of Self-Determination Theory

YANG Fu, YAO Mei-fang, ZHANG Jun-wei

Abstract: This study, based on the data from a questionnaire survey of the manufacturing and service enterprises in Zhejiang province, examined the mediating role of basic psychological need satisfaction in HCWS-employee organizational citizenship behaviors (OCB) linkage from the perspective of self-determination theory. It tested the moderating role of leader-member exchange played in the linkage between high-commitment work systems (HCWS) and employee basic psychological need satisfaction. The results revealed that basic psychological need satisfaction mediated the relationship between HCWS and employee OCB. Moreover, leader-member exchange attenuated HCWS’s direct effect on basic psychological need satisfaction and indirect effect on employee OCB.

Key words: high-commitment work systems; organizational citizenship behaviors; psychological need; leader-member exchange