



# 伦理型领导对员工服务导向组织公民行为的影响

谢含霁<sup>1</sup>, 施俊琦<sup>2</sup>, 莫申江<sup>2</sup>, 谢江佩<sup>3</sup>

1 中山大学 岭南学院, 广州 510275

2 浙江大学 管理学院, 杭州 310058

3 浙江工商大学 工商管理学院, 杭州 310018

**摘要:** 对服务型企业而言, 一线的服务型员工通过为客户提供优质服务, 表现出良好的服务态度, 帮助企业赢得市场竞争, 获取顾客满意度。区别于以往的面向企业内的组织公民行为, 服务导向组织公民行为体现了服务型员工主动开展的面向组织外顾客的角色外客户服务行为。已有研究表明, 领导的伦理行为会显著影响员工面向组织内同事的公民行为, 但如何影响服务型员工面向组织外的公民行为还未明确。

基于伦理型领导多路径机制框架, 从员工的认知机制、认同机制和人际关系机制3条路径, 探索伦理型领导分别通过影响员工的组织自尊、组织认同和对领导信任进一步对员工服务导向组织公民行为产生作用; 将组织情景因素纳入研究模型, 考量高绩效人力资源实践作为调节变量对3种机制与员工服务导向组织公民行为之间关系的调节作用, 构建有调节的多路径中介模型。以华东地区某大型超市企业的50家连锁超市门店作为调研对象, 收集478名卖场导购服务员工和150名人力资源管理部门员工的数据, 采用Spss 25.0和Mplus 7.4进行实证分析。

研究结果表明, 伦理型领导能够提升员工的组织自尊、组织认同和对领导信任, 员工的组织自尊、组织认同和对领导信任进一步促使他们产生更多的服务导向组织公民行为, 并分别显著中介了伦理型领导与员工服务导向组织公民行为之间的关系, 高绩效人力资源实践显著加强了伦理型领导通过提升员工组织自尊而促进服务导向组织公民行为的间接效应。

研究结果对伦理型领导在服务型组织中发挥的作用具有重要的理论意义和实践价值, 发现了领导行为对于员工面向组织外的公民行为具有积极的促进作用, 考察了不同的中介机制, 同时还将企业管理实践体系纳入研究模型, 为组织战略人力资源管理提供参考。

**关键词:** 伦理型领导; 组织自尊; 组织认同; 对领导信任; 服务导向组织公民行为; 高绩效人力资源实践

中图分类号: F272.9

文献标识码: A

doi: 10.3969/j.issn.1672-0334.2022.05.007

文章编号: 1672-0334(2022)05-0099-14

收稿日期: 2021-05-20 修返日期: 2021-12-28

基金项目: 国家自然科学基金(71772158, 72172139)

作者简介: 谢含霁, 中山大学岭南学院博士研究生, 研究方向为组织行为、领导力和情绪劳动等, E-mail: xiehj8@mail2.sysu.edu.cn

施俊琦, 心理学博士, 浙江大学管理学院教授, 研究方向为人力资源管理、情绪劳动、职业压力和领导力等, 代表性学术成果为“Best not to know: pay secrecy, employee voluntary turnover, and the conditioning effect of distributive justice”, 发表在2021年第2期《Academy of Management Journal》, E-mail: shijunqi@zju.edu.cn

莫申江, 管理学博士, 浙江大学管理学院副教授, 研究方向为领导力、组织行为、商业伦理和社会责任等, 代表性学术成果为“The curvilinear relationship between ethical leadership and team creativity: the moderating role of team fault-lines”, 发表在2019年第1期《Journal of Business Ethics》, E-mail: mosj@zju.edu.cn

谢江佩, 管理学博士, 浙江工商大学工商管理学院讲师, 研究方向为组织行为和人力资源管理等, 代表性学术成果为“团队权利分布差异对团队冲突的影响: 程序公平和合法性的作用”, 发表在2019年第7期《心理学报》, E-mail: xiejiangpei@126.com

## 引言

组织公民行为 (organizational citizenship behavior, OCB) 是指组织成员不为报酬, 自愿做出的, 有利于组织有效运作的行为<sup>[1]</sup>。这种行为不是员工角色内的职责要求, 也并非由组织劳动报酬或奖励制度引发, 而是员工自发采取的角色外行为。已有研究表明, 组织公民行为能提升组织良好的工作氛围, 增加组织绩效, 对企业具有非常重要的积极影响<sup>[2]</sup>。由于员工的这种角色外行为无法用组织规章制度和对员工的职业要求进行衡量, 因此, 对组织管理者而言, 如何引导员工产生更多的组织公民行为具有十分重要的管理意义。

对于不同类型的企业, 组织倡导的公民行为的类型和侧重维度具有一定差异, 如挑战性组织公民行为刻画了员工对现有工作和任务做出建设性改善, 以提升组织情景的公民行为<sup>[3]</sup>。有学者认为根据不同的企业类型和工作情景, 考量不同类型的组织公民行为, 对研究组织发展和员工行为更加准确有效<sup>[4]</sup>。以服务型企业为例, 一线服务型员工的工作职责要求他们直接面向组织外的消费者群体, 其一言一行需兑现企业承诺, 塑造良好的企业形象, 并不断提升企业的产品和服务, 以帮助企业在市场竞争中取得优势, 甚至需要承担各种超越普通客户服务外的工作职责<sup>[5]</sup>。因此, 他们展现出更多服务导向组织公民行为, 旨在展现良好企业形象, 维护客户稳定<sup>[6]</sup>。但已有研究忽视了这类组织公民行为的特殊性, 用员工对内的一般性组织公民行为来衡量服务型员工对外的服务导向组织公民行为是不够准确的。因此, 探索如何引导服务型员工产生特定的服务导向组织公民行为, 能够为服务型企业的管理者提供更准确、高效的理论和实践指导。

伦理型领导在决策过程中以及与下属的双向沟通时, 通过以身作则向下属展示什么是合乎规范的、恰当的行为<sup>[7]</sup>。这种领导方式能够影响员工的工作态度, 预测员工的伦理道德情绪, 显著提升员工的各种亲社会行为<sup>[8]</sup>。对于伦理型领导如何发挥作用的过程机制, DEN HARTOG<sup>[9]</sup>认为, 伦理型领导可以通过认知机制、认同机制和人际关系机制等路径对员工的工作态度和行为产生影响。然而, 研究者们大多关注伦理型领导如何影响员工产生面向组织内的工作态度和行为。对于需要快速响应组织外部环境(如顾客)变化的服务型员工, 伦理型领导如何发挥作用, 影响员工的服务导向组织公民行为, 已有研究少有涉及。因此, 本研究沿用 DEN HARTOG<sup>[9]</sup>的影响机制框架, 探索伦理型领导如何通过认知机制、认同机制和人际关系机制3条路径影响员工的服务导向组织公民行为。此外, 在组织中, 员工对于领导行为的响应态度和后续行为的产生过程还会受到组织人力资源管理制度的影响<sup>[10]</sup>。因此, 本研究将高绩效人力资源实践这一组织情景因素纳入研究模型, 考察其对主效应的调节作用。本研究探讨和深化了组织公民行为在具体行业内的应用和表现,

揭示了伦理型领导在服务型企业中发挥的不同作用, 同时考察组织战略性人力资源管理制度的边界效应, 具有重要的理论意义和实践价值。

## 1 相关研究评述

伦理型领导是指通过个人行为和人际关系展示规范性、适当性的行为, 并通过双向沟通、强化和决策向下属宣传该行为的领导方式<sup>[7]</sup>。组织中的伦理型领导主要体现为公平诚实地行事、表现出一致性和正直性、促进他人的道德操守、允许他人发表意见并与他人分享权力等一系列领导行为<sup>[11]</sup>。这一领导方式还向员工传达了领导关注下属、以人为中心的基本思想, 对员工在组织中的各种工作态度和行为产生重要影响。

已有研究表明, 伦理型领导能够有效促进员工在工作中表现出更高的主动性和积极性<sup>[12]</sup>。伦理型领导能够通过向员工展现规范性行为并以身作则, 提升员工的组织承诺<sup>[13-14]</sup>。买忆媛等<sup>[15]</sup>的研究揭示了伦理型领导能够吸引更多员工积极加入创业团队; 王烁砾等<sup>[16]</sup>通过对50个研发团队的248名员工进行调研, 确认了伦理型领导能够提升团队公平感, 增加员工的促进性建言和抑制性建言; 贾建锋等<sup>[11]</sup>认为, 伦理型领导能够促进员工主动性行为的产生, 并且这一关系受到组织文化和沟通氛围的调节。然而, 这些研究大多关注伦理型领导引发的员工面向企业内部利益相关方的态度和行为, 并未考虑员工直面组织外部环境(如顾客)的特殊情况。服务导向组织公民行为准确刻画了服务型员工在面向外部顾客时的工作态度和行为, 它反映了员工在服务顾客时开展的超越正式角色要求的自由行为<sup>[6]</sup>, 主要包含3个维度: ①忠诚维度, 即员工通过向组织外展现良好企业形象来维护组织利益和表达对组织的忠诚; ②参与维度, 即员工个人采取主动权, 特别是通过沟通来改善自身、组织和同事的服务质量; ③服务交付维度, 即员工在为顾客提供产品或服务时始终如一地保持认真负责的态度<sup>[10]</sup>。

根据 DEN HARTOG<sup>[9]</sup>的理论框架, 伦理型领导可以通过认知机制、认同机制和人际关系机制等多条路径对员工的工作态度和行为产生影响。已有的实证研究也证明了伦理型领导能够通过促进员工构建对组织的认同以及提升领导与员工的人际关系两个主要机制发挥效能<sup>[17-18]</sup>。但值得关注的是, 在与领导的相处中, 员工对自身的价值感知(如自尊感知<sup>[19]</sup>或伦理感知<sup>[20]</sup>)也将受到不同领导行为的影响。组织自尊描述了组织成员对自己身份、地位和价值的感知, 它是员工对于自身作为组织成员的适当性的评估, 以及对在组织环境中自身价值的判断<sup>[21]</sup>。已有研究认为包容型领导对员工的组织自尊等具有显著影响<sup>[22]</sup>, 但伦理型领导是否具有相似作用还未可知。因此, 本研究基于 DEN HARTOG<sup>[9]</sup>的多路径框架, 尝试打开伦理型领导影响员工服务导向组织公民行为的效能机制全貌, 探索认知机制(组织自尊)、认同机

制(组织认同)和人际关系机制(对领导信任)3条不同路径的中介作用。

此外,组织内部的工作环境、员工之间的交互、员工行为和工作绩效结果等很大程度上受到组织的人力资源工作实践和制度系统等情景因素的影响<sup>[10]</sup>,其中,高绩效人力资源实践是组织赋能员工实现共同成长的重要方式,主要包括8个独特但相互紧密关联的人力资源管理实践方法,即人事甄选、培训提拔、内部轮岗、就业保障、岗位界定、绩效评估、激励和参与<sup>[10]</sup>。这些人力资源管理实践方法作为组织与员工进行信息交流的重要渠道,是员工共享的制度情景。这些情景氛围和组织信息传递将影响员工对组织价值观和领导行为的判断,并进一步影响员工的工作行为响应。因此,本研究将高绩效人力资源实践这一组织层面变量纳入研究中,采用多层次研究视角,探索组织层面的情景因素对领导与员工行为关系的跨层调节作用。

## 2 理论分析和研究假设

### 2.1 认知机制路径——组织自尊

组织自尊水平较高的员工坚信他们是值得组织信任的,并且对企业而言,自己是具有价值并做出贡献的重要组织成员<sup>[21]</sup>。员工在组织中通过观察和分析领导及其他同事如何对待自己,逐渐形成不同水平的组织自尊感知<sup>[22]</sup>。不同于一般的自尊感知,员工的组织自尊是在工作环境中形成的<sup>[23]</sup>,往往受到领导行为方式的影响。

本研究认为,伦理型领导能够显著增加员工的组织自尊。首先,伦理型领导秉持公平公正观念,通过透明公平的决策过程,保障员工在组织中的各种行为成果能够受到领导者和组织的公平对待,提升了员工对于组织公平性的感知<sup>[16]</sup>。员工在领导公平公正处事的过程中体会到自己在组织中的重要性和价值感,也感知到领导对自己为组织做出贡献的认可。其次,伦理型领导坚持以人为本,关注员工的尊严,并给予充分尊重和关怀<sup>[11]</sup>。员工感知到领导的关怀和尊重,意识到自己在组织中受到领导的重视和信任,这将影响其对自己在组织环境中的能力和价值的评价,提升自我认可水平,形成较高水平的组织自尊。此外,伦理型领导在向员工传达伦理理念的过程中,与员工开展充分沟通和交流,倾听员工的观点,提供必要的支持<sup>[12]</sup>。员工在交流中感受到自己的需求和想法能够得到领导的重视和反馈,从而形成更高的自我价值感知。因此,本研究提出假设。

H<sub>1</sub> 伦理型领导有助于增强员工的组织自尊。

在组织中,个体对于自己能力与价值的评价和感知将影响他们在工作中的积极态度和行为<sup>[23]</sup>。当员工的组织自尊水平较高时,他们更有可能产生服务导向组织公民行为。一方面,较高水平的组织自尊体现了员工拥有较高的自我效能感,他们肯定自己具备的能力,对于自己在组织中的位置和身份拥有较为积极乐观的定位,认定自己是组织中重要的、不

可或缺的成员之一,这促使他们更愿意在工作过程中投入更多的努力,以求达到更好的工作效果。因此,组织自尊水平较高的员工除了完成日常工作职责要求的角色内行为外,还愿意做出一定的角色外行为,以获取更多的客户反馈。他们会从组织利益视角,通过主动维护企业的良好形象获取客户满意度和顾客忠诚,以此表达对组织的忠诚和对领导重视的回报。另一方面,由于对自身能力的肯定,组织自尊水平较高的员工能够正视工作任务的重要性,主动承担工作职责和潜在风险<sup>[17]</sup>。他们不满足于仅仅完成职责内的工作,而是能够主动寻求更高效的工作方式,取得更突出的成绩,如主动寻求与其他组织成员进行沟通探讨而形成更有效的客户服务办法,以应对顾客不断变化的服务需求。这种积极主动的工作态度也促使员工能产生更多的服务导向组织公民行为。因此,本研究提出假设。

H<sub>2</sub> 组织自尊有助于促进员工的服务导向组织公民行为。

根据以上理论推导,伦理型领导行为会影响员工对自我价值的评估和定位。在伦理型领导管理的组织中,员工能够感受到来自领导对自己能力的肯定以及对自己价值的关注和尊重,产生较高的自我评价,形成组织自尊感,这种感知进一步影响员工在工作中的态度和行为表现。当员工组织自尊水平较高时,更愿意为组织发展付出额外的努力<sup>[21]</sup>,产生更多角色外行为。在为客户提供服务时,员工会展现更多的组织忠诚、参与度以及更高质量的服务交付,即服务导向组织公民行为。因此,组织自尊是伦理型领导影响员工服务导向组织公民行为过程中的重要机制。因此,本研究提出假设。

H<sub>3</sub> 组织自尊对伦理型领导与服务导向组织公民行为之间的关系具有显著的中介作用。

### 2.2 认同机制路径——组织认同

组织认同是社会认同理论在组织情景中的具体表现,它体现了员工对于自己作为组织成员的归属感,强调员工对自我身份的确认,反映员工自我概念与组织价值观之间的一致性<sup>[24-25]</sup>。由于在组织环境中领导是组织身份的理想代表和榜样,是员工和其他组织成员学习和模仿的目标<sup>[26]</sup>。因此,员工对组织的认同感受到领导的显著影响。

伦理型领导在组织中明确组织行为标准,以身作则,严惩不道德行为,并通过沟通和决策过程,在员工群体中强化组织倡导的伦理道德观念<sup>[7]</sup>。领导者越是表现出公平、可信和诚信等道德属性,组织内员工之间的关系更加趋于稳定、和谐,员工对组织的心理依恋就越多<sup>[27]</sup>。伦理道德水平较高的领导也更容易获得员工的尊重,受到员工的模仿和学习<sup>[26]</sup>。员工将领导倡导的伦理行为和价值观吸收成为自己的价值观,形成正直诚实、公平透明的处事方式,以保持与组织和领导的一致性。这种一致性的产生也增加了员工对组织的归属感,促进了更高水平组织认同的形成<sup>[28]</sup>。因此,本研究提出假设。

H<sub>4</sub> 伦理型领导有助于增强员工的组织认同。

员工与组织之间的价值观念一致性越高,对自己组织成员身份的认可度越高,他们就越倾向于从组织的价值观和利益出发,把组织目标当成自己的目标,为企业做出更多贡献<sup>[29]</sup>。因此,组织认同较高的员工将组织利益当成首要考虑因素,即使在没有外界监管的情形下,他们也会主动、自愿的做出对组织有益的行为。并且,这类员工能够为组织的长远发展考虑,在与客户接触过程中展现出积极良好的企业代表者形象,为顾客提供优质的商品和服务,维护顾客的稳定。同时,员工对企业的强烈归属感促使他们为提升组织绩效和达到工作目标付出更多额外的努力,主动与周围同事交流成功和失败的经验<sup>[30]</sup>,寻求正式角色要求以外的服务改进措施,以最大程度地提升产品服务质量和,满足顾客需求。因此,本研究提出假设。

H<sub>5</sub> 组织认同有助于促进员工的服务导向组织公民行为。

综上所述,一方面,伦理型领导保证了组织成员之间和谐稳定的关系,促进了员工对组织的心理依恋,增加了员工对组织成员身份的认同。另一方面,员工通过模仿和学习领导的言行<sup>[26]</sup>,形成与组织一致的伦理行为,更进一步强化对组织成员身份的感知,形成较高水平的组织认同。基于此,员工的组织认同将转化为更大的内在动力,驱动员工为企业的发展投入更多的努力和主动性行为<sup>[30]</sup>,为组织的长远发展做出更多服务导向组织公民行为。因此,本研究提出假设。

H<sub>6</sub> 组织认同对伦理型领导与服务导向组织公民行为之间的关系具有显著的中介作用。

### 2.3 人际关系机制路径——对领导信任

信任体现了一个人对另一个人的能力、公平、道德和行为可预测性的信心程度<sup>[31]</sup>。员工对领导的信任主要来源于其对领导管理能力、正直和对他人关怀的感知,这种信任关系对企业发展至关重要<sup>[32]</sup>。伦理型领导奉行伦理道德原则,注重对员工的关怀和尊重,向员工表达出友善的态度。他们能够跨越障碍,与员工进行透明有效的沟通,愿意公开地将组织的信息传递给员工<sup>[11]</sup>。这种公平公正的对待和对信息的公开能够有效提升员工对领导的正直品质的感知,降低员工面临的不确定性和风险,提高员工心理安全感<sup>[9]</sup>。同时,伦理型领导营造的透明公开的工作氛围保障了员工的言行和工作成果能够得到组织公平公正的判断和赏识,肯定了员工对组织的贡献和价值。对员工而言,他们感知到的领导善意和正直能够增加其对伦理型领导方式有效性和管理者个人工作能力的认可,促使员工对领导产生信任感<sup>[33]</sup>。因此,本研究提出假设。

H<sub>7</sub> 伦理型领导有助于促进员工对领导的信任。

当员工对领导具有充分信任时,他们将采取各种方式回报领导,并寻求建立更高质量的人际关系。一方面,员工将以领导的期望作为自己的标准<sup>[34]</sup>。

他们能够主动思考如何通过改善工作方式提升工作绩效,以达到领导的期望,通过在日常工作中执行角色外的工作任务表达对领导的忠诚和回馈<sup>[34]</sup>。另一方面,由于员工相信领导能够对自己的所有工作行为和日常表现予以公平公正的判断,自己做出的主动的角色外行为也能够得到领导的认可和肯定,因此也更愿意与同事进行沟通,分享工作经验和技能<sup>[35]</sup>,通过相互学习来提升服务能力,寻求更好的工作表现,为团队和组织的利益贡献自己的力量<sup>[29]</sup>。此外,对领导的信任也促使员工为了在客户面前维护组织的良好形象,而为工作投入更多的精力,更加努力负责的执行服务任务,追求正式角色要求以外的服务导向组织公民行为。因此,本研究提出假设。

H<sub>8</sub> 员工对领导信任有助于促进服务导向组织公民行为。

伦理型领导以正直和诚实的领导风格、善意的态度,以及规范、高效的领导方式和工作能力,让员工感知到自己能够得到组织的尊重、重视和公平对待。伦理型领导为员工提供的公平开放的工作环境也提高了员工的心理安全感,赢得员工的信任<sup>[9]</sup>,并激发员工对领导的回报意愿。基于对领导的信任,员工更愿意将领导的期望作为自己的工作标准,将组织的目标和利益设定为自己的工作目标,主动做出更好的工作表现、更优异的绩效水平,甚至付出额外的努力,投入更多的精力来回报领导的支持,表达对领导的忠诚。因此,员工更愿意为了企业的长远发展维护良好的客户关系,展现更好的企业形象,产生更多的服务导向组织公民行为。因此,本研究提出假设。

H<sub>9</sub> 员工对领导信任对伦理型领导与服务导向组织公民行为之间的关系具有显著的中介作用。

### 2.4 高绩效人力资源实践的调节作用

高绩效人力资源实践主要包括人事甄选、培训提拔、内部轮岗、就业保障、岗位界定、绩效评估、激励和参与8个维度<sup>[10]</sup>,这些维度涵盖了组织人事管理的各个方面,它们的综合应用形成了组织战略性人力资源管理的实践体系,这种人力资源实践系统也并非只是某一种单一的、独立的管理措施可以替代。因此,在对企业战略性人力资源管理的制度研究中,人力资源实践往往被看作一个包含多维度的综合性单一指标<sup>[36-37]</sup>,是组织全体员工面临的共同组织情景。有研究发现,在众多组织情景因素中,人力资源管理实践体系能够显著影响组织内部成员之间的交互、态度和工作行为等<sup>[10]</sup>。因此,本研究认为高绩效人力资源实践会显著调节不同机制与服务导向组织公民行为之间的关系。

具体而言,采用高绩效人力资源实践的组织向员工传递了组织重视、关怀员工、愿意为员工职业发展投入大量资源等重要信号,强化了员工对于组织支持的真切感知<sup>[37]</sup>。当高绩效人力资源实践水平较高时,一方面,组织为员工长远职业发展的各个阶段都设定了完善的组织支持措施和管理办法,这

些客观的管理实践制度为员工提供了明确的职业规划指导<sup>[2]</sup>;另一方面,组织认可员工在组织中的重要贡献以及纵向发展的可能性,这使拥有较高组织自尊的员工在对自身能力价值认可的基础上,更进一步追求在企业中的长远发展。通过参与组织学习、技能培训和内部轮岗等,不断提升自我能力,获取更好地改进服务质量的方法,展现更加认真负责的工作状态。此外,完善的高绩效人力资源实践重视员工的服务绩效成果,专注服务质量,并在此基础上增加了员工的就业保障<sup>[10]</sup>。这对于组织自尊水平较高的员工而言,能够没有后顾之忧的在工作上投入更多精力。甚至,他们并不满足于仅仅完成组织界定的任务,更愿意通过做出角色外的行为,达成超出组织期望的成果<sup>[37]</sup>。因此,这些员工更可能为了赢得更多的顾客忠诚和组织绩效,产生更多的角色外服务导向组织公民行为。因此,本研究提出假设。

H<sub>10a</sub> 高绩效人力资源实践显著调节组织自尊与服务导向组织公民行为之间的关系,当高绩效人力资源实践水平较高时,组织自尊对服务导向组织公民行为的促进作用越强。

当高绩效人力资源实践管理水平较高时,组织认同水平较高的员工对于组织设定的一系列高绩效人力资源实践办法也能产生充分的认可<sup>[37]</sup>。由于对组织成员身份清晰的自我界定,员工能够理解到组织的管理实践是为了企业内部员工长远的职业发展,并且感激企业为员工成长进行的巨大投入<sup>[38]</sup>,这将进一步强化高组织认同的员工对企业的回报意图。因此,当高绩效人力资源实践水平较高时,这些员工想要通过投入超越职责以外的更多精力、产生更多角色外行为来进行回报的意图更加强烈。因此,本研究提出假设。

H<sub>10b</sub> 高绩效人力资源实践显著调节组织认同与服务导向组织公民行为之间的关系,当高绩效人力资源实践水平较高时,组织认同对服务导向组织公民行为的促进作用越强。

对于充分信任领导的员工来说,卓越的人力资源实践管理体系实际上是在员工得到领导认可和尊敬的基础上,为其提供了额外的组织支持。这一组织制度明确了企业内遵循的人力资源实践的相应管理方法,将员工在组织中从入职到内部晋升等各个环节的规章和依据展现在员工面前。这种信息公开和强大的组织保护有效地强化了员工安全感<sup>[11]</sup>,并为其成长提供指引。在这种环境中,员工对领导的信任感能够使其更加没有后顾之忧的投入工作,并愿意增加自己正式角色要求外的努力,帮助领导和组织达成更高的工作目标。因此,本研究提出假设。

H<sub>10c</sub> 高绩效人力资源实践显著调节对领导信任与服务导向组织公民行为之间的关系,当高绩效人力资源实践水平较高时,对领导信任对服务导向组织公民行为的促进作用越强。

## 2.5 被调节的中介作用

综上所述,本研究进一步提出高绩效人力资源实

践对3种间接效应的调节作用。具体而言,当高绩效人力资源实践水平较高时,伦理型领导有助于提升员工的组织自尊、组织认同和对领导信任,进而形成更多服务导向组织公民行为。因此,本研究提出假设。

H<sub>11a</sub> 高绩效人力资源实践显著调节伦理型领导通过组织自尊影响服务导向组织公民行为的间接效应,当高绩效人力资源实践水平较高时,伦理型领导通过提升组织自尊而增加服务导向组织公民行为的间接效应越强。

H<sub>11b</sub> 高绩效人力资源实践显著调节伦理型领导通过组织认同影响服务导向组织公民行为的间接效应,当高绩效人力资源实践水平较高时,伦理型领导通过提升组织认同而增加服务导向组织公民行为的间接效应越强。

H<sub>11c</sub> 高绩效人力资源实践显著调节伦理型领导通过对领导信任影响服务导向组织公民行为的间接效应,当高绩效人力资源实践水平较高时,伦理型领导通过提升对领导信任而增加服务导向组织公民行为的间接效应越强。

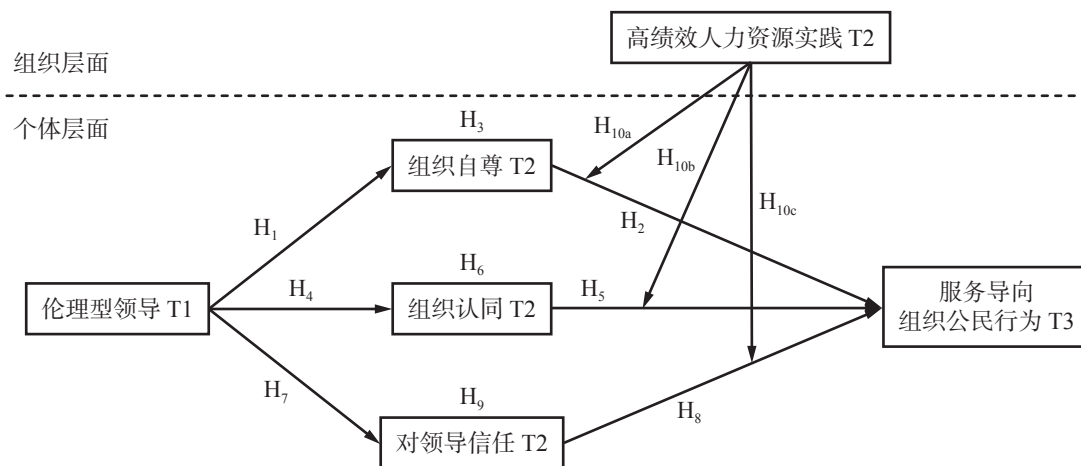
本研究的假设模型见图1。

## 3 研究方法

### 3.1 样本和调查过程

本研究数据来自中国东部地区的一家连锁超市卖场企业的导购服务员工和人力资源部门员工。导购服务员工的日常工作内容主要是向顾客推荐产品、解答顾客疑问、管理商品排面等,他们会与顾客之间保持紧密、频繁的互动。研究人员向企业50家门店的500名卖场导购服务员工和150名人力资源管理部员工发放问卷,最终得到478名卖场导购服务员工和150名人力资源管理部员工的问卷数据。各家门店在企业统一的人力资源管理基本要求之上,会根据所在城市(地区)的不同人力资源需求特征,开展各类特色实践,例如,适应门店管理岗位需求的内部轮岗和晋升方案,结合地方性产品营销的激励计划,反映门店管理层理念的内部培训体系等。由于这些人力资源管理实践主要是由各家门店的人力资源管理部门负责。因此,本研究专门邀请50家门店人力资源管理部的所有在职员工参与调研,每家门店的人力资源部员工人数均为3人。参与调研的导购服务员工的平均年龄为38.502岁,标准差为7.166;在门店的平均工龄为4.611年,标准差为3.440;由于数据来源为卖场企业,因此绝大部分的导购服务员工为女性,共有473名,占导购服务员工总人数的98.954%。人力资源管理部员工的平均年龄为39.273岁,标准差为6.422;在门店的平均工龄为5.253年,标准差为3.867;女性人力资源管理部员工共有149名,占人力资源管理部员工总人数的99.333%。

为避免共同方法偏差问题,本研究采用多时点、多数据来源的调研方法。正式调研分3个时间点进



注: T为调研阶段, T1为第1阶段, 以此类推。

图1 研究假设模型

Figure 1 Research Hypotheses Model

行, 每个时间点之间间隔一个月。第1阶段(T1)调研时间为2019年3月12日至15日, 收集员工评价伦理型领导数据和员工的人口统计学数据。给500名导购服务员工发放问卷, 收回483份问卷, 回收率为96.600%。第2阶段(T2)调研时间为2019年4月12日至16日, 收集员工自评的组织自尊、组织认同和对领导信任的数据; 同时, 请各家门店的人力资源管理部门员工对所在门店实施的高绩效人力资源实践情况进行评价。给483名导购服务员工和150名人力资源管理部门员工发放问卷, 收回480份导购服务员工问卷, 回收率为99.379%; 收回全部人力资源管理部门员工的问卷, 回收率为100%。第3阶段(T3)调研时间为2019年5月12日至13日, 收集员工自评的服务导向组织公民行为数据。给480名导购服务员工发放问卷, 收回478份问卷, 回收率99.583%。剔除未参加全部三轮调研的导购服务员工的问卷后, 最终获得有效问卷包括478份导购服务员工问卷和150份人力资源管理部门员工问卷。

### 3.2 测量工具

本研究采用经典回译法将问卷调研需要用到的英文量表翻译成中文。在测量伦理型领导、组织自尊、组织认同和高绩效人力资源实践时, 采用Likert 5点评分法, 1为完全不同意, 5为完全同意; 在测量服务导向组织公民行为和对领导信任时, 采用Likert 7点评分法, 1为完全不同意, 7为完全同意。

#### 3.2.1 服务导向组织公民行为(Soc)

本研究采用BETTENCOURT et al.<sup>[6]</sup>开发的服务导向组织公民行为量表测量员工的服务导向组织公民行为, 该量表包含16个题项, 请员工依据自己的情况完成问卷。具体题项为“我会告诉外人这是一个工作的好地方”“我会对他人说一些关于组织的好话”“我会为组织创造良好的商誉”“我鼓励朋友和家人使用组织的产品和服务”“我积极推广组织的产品和服务”“我严格遵守客户服务准则”“我认真遵守客户促销准则”“我及时跟进客户的要求和疑问”

“我执行工作任务时很少出错”“我在工作中始终保持积极的态度”“无论在什么情况下, 我都对客户保持极度的礼貌和尊重”“我鼓励同事为改进服务提出想法和建议”“我为顾客促销和沟通提供了许多想法”“我为改进服务提出了建设性建议”“我经常向他人展示解决客户问题的创新性解决方案”“我将宣传手册带回家来阅读关于产品和服务的内容”。在本研究中该量表的Cronbach's  $\alpha$  值为0.970。

#### 3.2.2 伦理型领导(EL)

本研究采用由BROWN et al.<sup>[7]</sup>开发的伦理型领导量表测量员工感知到的伦理型领导, 该量表包含10个题项, 请员工依据自己对领导的看法完成问卷。具体题项为“我的领导会以合乎道德的方式进行个人生活”“我的领导不仅通过结果来定义成功, 还通过获得结果的方式定义”“我的领导倾听员工的想法”“我的领导会对违反道德标准的员工进行纪律处分”“我的领导做出公正、平衡的决策”“我的领导值得信赖”“我的领导与员工讨论商业道德或价值观”“我的领导树立道德榜样”“我的领导考虑员工的最大利益”“我的领导在做决策时会问什么是正确的做法”。在本研究中该量表的Cronbach's  $\alpha$  值为0.922。

#### 3.2.3 组织自尊(Obs)

本研究采用由PIERCE et al.<sup>[21]</sup>开发的组织自尊量表测量员工的组织自尊, 该量表包含10个题项, 请员工依据自己的感受完成问卷。具体题项为“我对周围的人很有影响力”“我被大家真诚对待”“我很重要”“我很受信任”“大家对我很有信心”“我能做出与众不同的结果”“我在组织中很有价值”“我很乐于助人”“我很高效”“我很愿意与他人合作”。在本研究中该量表的Cronbach's  $\alpha$  值为0.872。

#### 3.2.4 组织认同(OI)

本研究采用MAEL et al.<sup>[24]</sup>开发的组织认同量表测量员工的组织认同, 该量表包含6个题项, 请员工依据自己的感受完成问卷。具体题项为“当有人批

评组织时,感觉像是对我个人的侮辱”“我对别人如何看待组织很感兴趣”“当我谈论组织时,我通常会说我们,而不是他们”“组织的成功就是我的成功”“当有人称赞组织时,感觉就像是对我个人的赞美”“如果媒体有报道批评组织,我会感到尴尬”。在本研究中该量表的 Cronbach's  $\alpha$  值为 0.790。

### 3.2.5 对领导信任 (TiI)

本研究采用 PODSAKOFF et al.<sup>[32]</sup> 开发的对领导信任量表测量员工对领导的信任水平,该量表包含 6 个题项,请员工依据自己对领导的看法完成问卷。具体题项为“我非常有信心我的领导会始终努力公平对待我”“我的领导绝不会试图通过欺骗员工的方式来获取利益”“我相信我的领导是诚信正直的”“我对我的领导非常忠诚”“在任何紧急情况下,我都会支持我的领导”“我对领导的忠诚度时好时坏”。在本研究中该量表的 Cronbach's  $\alpha$  值为 0.750。

### 3.2.6 高绩效人力资源实践 (HP)

本研究采用 SUN et al.<sup>[10]</sup> 开发的高绩效人力资源实践量表测量调研的各个门店的高绩效人力资源实践水平,该量表包含 27 个题项,由各门店的人力资源部门员工依据所在门店的情况完成问卷。具体题项为“组织为选择合适的人才付出了巨大的努力”“组织强调员工的长期潜力”“组织相当重视人员配置过程”“组织在人才选择方面做了大量的工作”“组织为客户服务员工和一线工作人员提供了多样的培训计划”“从事客户服务工作的员工通常每隔几年会进行一次培训”“组织有正式的培训计划,能够教授新员工完成工作所需的技能”“组织为员工提供正式培训计划,以提高他们在组织中的晋升能力”“员工几乎没有向上升迁的机会”“员工在这个组织中没有任何未来”“组织的晋升是基于资历的”“组织中的员工有明确的职业道路”“寻求晋升的客户服务员工有不止一个可以晋升的潜在职位”“员工可以根据自己的意愿决定在组织中呆多久”“员工可以获得工作保障”“组织中岗位职责非常清晰”“工作岗位有随时更新的职位描述”“工作岗位的职位描述准确地描述了每个员工应当履行的所有职责”“组织经常采用客观可量化的结果衡量绩效”“绩效考核以客观可量化的结果为基础”“员工考核强调长期的和基于团队的成就”“员工获得的奖金取决于组织的利润”“薪酬与个体或团体绩效密切相关或匹配”“领导经常要求从事具体工作的员工参与决策”“从事具体工作的员工被允许做出决策”“组织为员工提供了改进工作方式的机会”“领导与员工在工作中保持公开的沟通”。在本研究中该量表的 Cronbach's  $\alpha$  值为 0.933。

### 3.2.7 控制变量

已有研究表明,员工的年龄、性别以及在现有组织工作的工龄长短可能对员工对领导信任<sup>[39-40]</sup>、对组织的认同等造成影响<sup>[41]</sup>。因此,本研究将导购服务员工的年龄、性别、在门店工作的工龄和组织规模纳入模型作为控制变量,以剔除这些因素对模型

估计可能产生的潜在影响。

## 4 研究结果

### 4.1 共同方法偏差分析

根据 PODSAKOFF et al.<sup>[42]</sup> 的研究,本研究从程序和统计方法两个方面对测量可能存在的共同方法偏差问题进行控制和检验。首先,本研究在调研的程序设计上采用不同数据来源、不同时点的测量方法。对于伦理型领导的测量,本研究请导购服务员工根据对直属领导的感知进行评价完成问卷,对于组织自尊、组织认同、对领导信任和服务导向组织公民行为的测量,本研究请导购服务员工根据自身的情况进行评价完成问卷,对高绩效人力资源实践的测量由各个门店的人力资源部门员工完成。并且问卷分 3 个时间点发放,第 1 阶段采集伦理型领导和人口统计学数据;间隔一个月后发放第 2 阶段问卷,匹配员工的组织自尊、组织认同和对领导信任,同时采集人力资源部门评价的高绩效人力资源实践数据;第 3 阶段发放服务导向组织公民行为问卷,并进行匹配。因此,本研究从程序上最大程度地避免了共同方法偏差的问题。

其次,本研究采用 Harman 单因素检验法和验证性因子分析两种方法对可能存在的共同方法偏差进行检验。Harman 单因素检验结果表明,未旋转前提取的第 1 个因子的解释量为 30.421%,未达到临界值 40%。验证性因子分析结果表明,与研究设计的测量模型相比,添加潜在共同方法因子后的模型拟合结果显著变差, $\chi^2/df = 3.086$ ,  $RMSEA = 0.066$ ,  $CFI = 0.875$ ,  $TLI = 0.868$ ,  $SRMR = 0.073$ 。因此,本研究并不存在严重的共同方法偏差问题。

### 4.2 验证性因子分析

本研究针对员工评价的各个变量组成的主效应进行验证性因子分析,以检验测量模型的效度,检验结果见表 1。原假设模型即五因素模型,伦理型领导、组织自尊、组织认同、对领导信任和服务导向组织公民行为各自作为一个单独因子,能较好的拟合数据, $\chi^2 = 1901.524$ ,  $df = 1070$ ,  $RMSEA = 0.040$ ,  $CFI = 0.953$ ,  $TLI = 0.951$ ,  $SRMR = 0.056$ 。考虑到组织自尊、组织认同和对领导信任 3 个变量均是从不同角度解释员工的心理状态,在原假设模型的基础上将这 3 个因素合并为一个因素,形成三因素模型;考虑到组织自尊、组织认同、对领导信任和服务导向组织公民行为均是对员工自身的描述,将这些因素合并为一个因素,形成双因素模型;将所有因素合并为一个因素,形成单因素模型。由表 1 可知,与五因素模型相比,其他模型的拟合优度显著降低。因此,验证性因子分析的结果支持本研究的假设模型,证明测量量表具有良好的效度水平。

### 4.3 数据聚合

本研究采用多水平结构方程模型对研究假设进行检验,在统计分析过程中,将个体层面的变量组织

表1 验证性因子分析结果  
Table 1 Results for Confirmatory Factor Analysis

	$\chi^2$	<i>df</i>	<i>RMSEA</i>	<i>CFI</i>	<i>TLI</i>	<i>SRMR</i>	$\Delta\chi^2$	$\Delta df$	显著性
五因素模型	1 901.524	1 070	0.040	0.953	0.951	0.056			
三因素模型	5 986.705	1 077	0.098	0.724	0.711	0.105	4 085.181	7	<0.001
双因素模型	7 235.314	1 079	0.109	0.653	0.638	0.107	5 333.790	9	<0.001
单因素模型	10 415.045	1 080	0.134	0.474	0.451	0.149	8 513.521	10	<0.001

注:个体层面样本量为478,组织层面样本量为50,下同; $\Delta\chi^2$ 由原模型与其他备择模型的 $\chi^2$ 相减得到, $\Delta df$ 由原模型与其他备择模型的 $df$ 相减得到。

表2 均值、标准差和相关系数  
Table 2 Means, Standard Deviations, and Correlation Coefficients

	均值	标准差	<i>Soc</i>	<i>EL</i>	<i>Obs</i>	<i>OI</i>	<i>Til</i>	年龄	性别
个体层面									
<i>Soc</i>	5.886	0.778	(0.970)						
<i>EL</i>	4.182	0.518	0.192**	(0.922)					
<i>Obs</i>	3.662	0.541	0.320**	0.158**	(0.872)				
<i>OI</i>	3.839	0.492	0.345**	0.149**	0.366**	(0.790)			
<i>Til</i>	5.866	0.746	0.535**	0.338**	0.215**	0.238**	(0.750)		
年龄	38.502	7.166	0.070	-0.007	0.055	0.079	0.026		
性别	1.987	0.129	0.078	0.006	-0.004	0.012	0.037	0.125**	
工龄	4.611	3.440	0.072	-0.010	0.140**	0.031	0.065	0.443**	0.062
	均值	标准差	<i>Soc</i>	<i>Obs</i>	<i>OI</i>	<i>Til</i>	<i>HP</i>		
组织层面									
<i>Soc</i> (聚合)	5.886	0.489							
<i>Obs</i> (聚合)	3.661	0.323	0.421**						
<i>OI</i> (聚合)	3.839	0.259	0.456**	0.467**					
<i>Til</i> (聚合)	5.866	0.497	0.656**	0.260**	0.393**				
<i>HP</i>	4.009	0.264	0.169**	0.098*	0.185**	0.091*	(0.933)		
组织规模	50.395	11.805	0.003	0.021	-0.087	0.124**	-0.201**		

注:\*\* $p < 0.010$ , \* $p < 0.050$ ,下同。对角线上括号内数据为Cronbach's  $\alpha$ 值。

自尊、组织认同、对领导信任、服务导向组织公民行为和组织层面的变量高绩效人力资源实践的数据聚合到组织层面进行回归分析,因此在假设检验之前首先对这些变量能否被聚合到组织层面进行统计分析予以验证,计算变量的 $ICC(1)$ 、 $ICC(2)$ 和 $r_{wg(j)}$ 中位数<sup>[43]</sup>。结果表明,组织自尊的 $ICC(1) = 0.287$ , $ICC(2) = 0.794$ , $r_{wg(j)}$ 中位数为0.967;组织认同的 $ICC(1) = 0.197$ , $ICC(2) = 0.702$ , $r_{wg(j)}$ 中位数为0.964;对领导信任的 $ICC(1) = 0.384$ , $ICC(2) = 0.856$ , $r_{wg(j)}$ 中位数为0.950;服务导向组织公民行为的 $ICC(1) = 0.329$ , $ICC(2) = 0.824$ , $r_{wg(j)}$ 中位数为0.988;高绩效人力资源实践的 $ICC(1) =$

0.297, $ICC(2) = 0.559$ , $r_{wg(j)}$ 中位数为0.995。结果表明这些变量具有较高的组内一致性和组间差异,能够聚合到组织层面,构建多水平结构方程模型进行统计分析。

#### 4.4 描述性统计分析

本研究采用Spss 25.0对数据进行初步描述性统计分析,所有变量的均值、标准差、相关系数和各量表的Cronbach's  $\alpha$ 系数见表2。伦理型领导与组织自尊显著正相关, $r = 0.158$ , $p < 0.010$ ;伦理型领导与组织认同显著正相关, $r = 0.149$ , $p < 0.010$ ;伦理型领导与对领导信任显著正相关, $r = 0.338$ , $p < 0.010$ 。为 $H_1$ 、



H<sub>4</sub>和H<sub>7</sub>提供了初步数据支持。组织自尊与服务导向组织公民行为显著正相关,  $r = 0.320, p < 0.010$ ; 组织认同与服务导向组织公民行为显著正相关,  $r = 0.345, p < 0.010$ ; 对领导信任与服务导向组织公民行为显著正相关,  $r = 0.535, p < 0.010$ 。为H<sub>2</sub>、H<sub>5</sub>和H<sub>8</sub>也提供了初步数据支持。

4.5 假设检验

本研究运用Mplus 7.4对假设模型进行估计, 各路径的非标准化系数估计结果见表3。伦理型领导显著提高了员工的组织自尊,  $\gamma = 0.126, p < 0.010$ ; 显

著提高了员工的组织认同,  $\gamma = 0.146, p < 0.010$ ; 也显著提高了员工的对领导信任,  $\gamma = 0.293, p < 0.010$ 。H<sub>1</sub>、H<sub>4</sub>和H<sub>7</sub>得到验证。员工的组织自尊显著提升服务导向组织公民行为,  $\gamma = 0.149, p < 0.050$ ; 员工的组织认同显著提升服务导向组织公民行为,  $\gamma = 0.269, p < 0.010$ ; 员工的对领导信任显著提升服务导向组织公民行为,  $\gamma = 0.432, p < 0.010$ 。H<sub>2</sub>、H<sub>5</sub>和H<sub>8</sub>也得到验证。

为了检验组织自尊、组织认同和对领导信任的中介作用, 本研究采用5 000次bootstrap重复抽样的方法计算置信区间。结果表明, 伦理型领导通过提升员工组织自尊增加服务导向组织公民行为, 其间接效应值为0.039, 95%置信区间为[0.013, 0.085], 不包含0, 表明组织自尊的中介作用显著, H<sub>3</sub>得到验证。伦理型领导通过提升员工组织认同增加服务导向组织公民行为, 其间接效应值为0.041, 95%置信区间为[0.010, 0.090], 不包含0, 表明组织认同的中介作用显著, H<sub>6</sub>得到验证。伦理型领导通过提升员工对领导信任增加服务导向组织公民行为, 其间接效应值为0.232, 95%置信区间为[0.163, 0.315], 不包含0, 表明对领导信任的中介作用也显著, H<sub>9</sub>也得到验证。

本研究还检验了组织层面高绩效人力资源实践对于组织自尊、组织认同和对领导信任分别与服务导向组织公民行为之间关系的跨层次调节作用, 检验结果见表3和图2。由表3可知, 高绩效人力资源实践显著调节组织自尊与服务导向组织公民行为之间的关系,  $\gamma = 0.678, p < 0.010$ 。按照加减1个标准差将高绩效人力资源实践分为高和低。由图2可知, 当高绩效人力资源实践水平较高时, 组织自尊对服务导向组织公民行为具有显著正向影响,  $\gamma = 0.334, p < 0.010$ ; 当高绩效人力资源实践水平较低时, 组织自尊对服务导向组织公民行为的影响不显著,  $\gamma = -0.037, p > 0.050$ ; 这两种情况之间存在显著差异,  $\gamma = 0.371, p < 0.010$ 。因此, H<sub>10a</sub>得到验证。然而, 对于组织认同与服务导向组织公民行为之间的关系, 高绩效人力

表3 多层次分析结果  
Table 3 Results for Multilevel Analysis

	Obs	OI	Til	Soc
个体层面				
EL	0.126** (0.047)	0.146** (0.055)	0.293** (0.086)	0.012 (0.075)
Obs				0.149* (0.073)
OI				0.269** (0.068)
Til				0.432** (0.067)
年龄	0.003 (0.003)	0.005 (0.004)	0.001 (0.004)	0.003 (0.004)
性别	-0.208 (0.127)	-0.022 (0.069)	0.095 (0.097)	0.199 (0.211)
工龄	0.012 (0.010)	-0.007 (0.008)	-0.006 (0.009)	-0.001 (0.012)
组织层面				
HP				-0.264 (1.569)
组织规模				
				0 (0.004)
跨层调节作用				
Obs · HP				0.678** (0.239)
OI · HP				-0.254 (0.244)
Til · HP				-0.182 (0.186)
截距	3.661** (0.046)	3.841** (0.037)	5.872** (0.070)	1.754** (0.507)
个体层面残差	0.205** (0.024)	0.190** (0.023)	0.329** (0.041)	0.301** (0.061)
组织层面残差	0.082** (0.031)	0.047** (0.017)	0.209** (0.059)	3.860** (1.414)

注: 括号内数据为标准误。

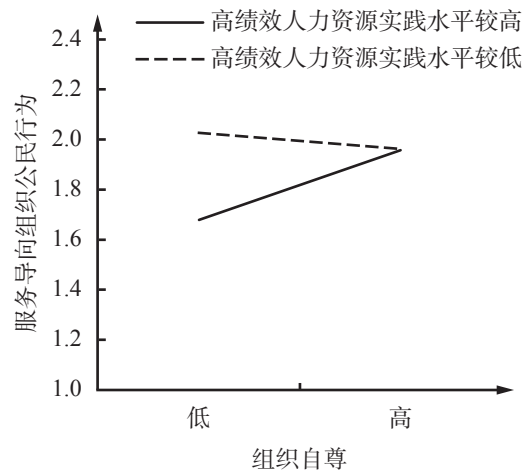


图2 高绩效人力资源实践的调节效应  
Figure 2 Moderating Effects of High-performance Human Resource Practices

资源实践并没有发挥显著的调节作用,  $\gamma = -0.254$ ,  $p > 0.050$ ; 对于对领导信任与服务导向组织公民行为之间的关系, 高绩效人力资源实践也没有发挥显著的调节作用,  $\gamma = -0.182$ ,  $p > 0.050$ 。因此,  $H_{10b}$  和  $H_{10c}$  均未得到验证。

基于此, 本研究还进行了 20 000 次蒙特卡罗重复试验, 检验被调节的中介假设。结果表明, 高绩效人力资源实践显著调节伦理型领导通过提升员工组织自尊增加服务导向组织公民行为, 其间接效应值为 0.085, 95% 置信区间为 [0.014, 0.204], 不包含 0。具体而言, 当高绩效人力资源实践水平较高时, 伦理型领导通过提升组织自尊增加服务导向组织公民行为, 其间接效应值为 0.042, 95% 置信区间为 [0.001, 0.109], 不包含 0; 当高绩效人力资源实践水平较低时, 伦理型领导通过提升组织自尊没有增加服务导向组织公民行为, 其间接效应值为 -0.005, 95% 置信区间为 [-0.041, 0.016], 包含 0; 但两种不同情况下的间接效应差异显著, 其差异值为 0.047, 95% 置信区间为 [0.001, 0.134], 不包含 0。因此被调节的中介效应成立,  $H_{11a}$  得到验证。

## 5 结论

### 5.1 研究结果

(1) 伦理型领导能够显著通过认知机制(即组织自尊)、认同机制(即组织认同)和人际关系机制(即对领导信任)3 条路径增加员工服务导向组织公民行为。具体而言, 伦理型领导通过以身作则、树立榜样, 为组织营造公平、透明的氛围, 对下属予以关心和尊重等伦理行为, 强化员工对自己地位和能力的肯定、对自身身份归属的认可以及对领导和组织产生的信任, 从而进一步影响员工服务组织外部顾客的组织公民行为。

(2) 高绩效人力资源实践对于认知路径具有显著的调节作用。这一结果表明, 高绩效人力资源实践水平较高时, 具有较高组织自尊的员工为了取得更好的工作绩效, 会投入更多工作精力, 开展更多角色外服务导向组织公民行为, 即高绩效人力资源实践能够加强伦理型领导对员工组织自尊的强化, 从而激发更多的服务导向组织公民行为。但由图 2 可知, 与高绩效人力资源实践水平较高的情况相比, 高绩效人力资源水平较低时, 员工普遍做出更多的服务导向组织公民行为。对于这一现象, 本研究认为, 高绩效人力资源实践实施的目的在于通过涵盖人力资源各个模块的综合实践方法, 提升员工工作绩效水平<sup>[2]</sup>。因此, 采用高绩效人力资源实践的组织向员工传递了高效工作、重视成果的组织期望<sup>[37]</sup>。从员工的视角, 当高绩效人力资源实践水平较低时, 他们会较少接收到来自组织对绩效水平和工作成果的关注信息, 也不太可能产生较高的压力感知。因此, 员工会自发形成一些角色外的行为, 如服务导向组织公民行为。而对于高绩效人力资源实践水平较高的企业, 员工在工作过程中能深切体会到组织的每一个

工作进程都有章可循, 并且组织也传递出更多重视绩效考核的信息。因此, 员工会感受到一定的压力, 并且在产生相应的行为之前会根据自身情况进行不同的抉择。当自我感知到的组织自尊不够充足时, 员工可能会更加聚焦于角色内的工作行为; 而当员工的组织自尊水平较高时, 员工能够在兼顾角色内行为的基础上, 逐渐产生更多的服务导向组织公民行为。

(3) 高绩效人力资源实践对于认同路径和人际关系路径的调节作用并不显著。可能存在两方面原因: 第一, 组织提供高绩效人力资源实践方法, 建立完善的员工培训发展体系, 从根本上着眼于对员工工作能力的提升以及对其工作的支持。这种组织支持、帮助成长的氛围更有利于强化员工在伦理型领导的引领下形成更强的自我能力认可和自尊。但对于组织认同路径而言, 员工对组织的归属感和忠诚度更有可能表现为对组织培训的直接情感反馈, 而并非对伦理型领导的反馈。甚至, 一些研究表明组织培训并不能稳定增加员工对组织的忠诚和归属感, 相反还可能增加员工的离职意愿<sup>[41]</sup>。这可能导致员工对伦理型领导的感知与对组织感知的不一致性。第二, 高绩效人力资源实践由组织整体并非直接领导提供, 因此, 员工更多感知到的是组织对自己能力的培养以及个人在组织中价值的提升, 并非领导对自己的培养和支持, 因而员工与直接领导之间的情感联系及因此产生的后续工作表现也并不会因此而得以显著提升。

### 5.2 理论贡献

(1) 本研究丰富了组织公民行为在不同领域中的具体应用。通过探索伦理型领导如何影响员工心理机制的过程, 进一步加深了对服务导向组织公民行为影响的理解。目前, 对于特定行业的组织公民行为的研究还相对匮乏, 而这些特定行业员工可能因自身工作内容的独特性展现出特别的工作行为。BETTENCOURT et al.<sup>[5]</sup> 强调在探索员工亲社会行为的过程中需要考虑两个方面因素, 一是亲社会行为针对的目标, 二是采取的行为是角色内要求还是角色外自发行为。因此, 本研究细化了组织公民行为在服务行业中的具体体现, 探讨服务型员工的特定组织公民行为, 为服务型企业发展提供了重要的理论指导。

(2) 本研究将组织自尊作为中介机制纳入研究模型, 揭示了伦理型领导影响员工行为的认知过程。已有关于伦理型领导的研究大多从员工认同水平和人际关系等视角, 阐述伦理型领导对员工行为的影响过程, 相对忽视了员工个体对自我能力和价值的认知的影响。已有研究也发现, 组织内的其他领导模式能够塑造员工的自我评价和自我认知, 并影响其在工作场所中的态度和行为<sup>[19-20]</sup>。因此, 本研究针对这一逻辑链条在伦理型领导领域的缺失, 阐明了伦理型领导通过影响员工的自我评价(即员工组织自尊)而促进服务导向组织公民行为的产生。这一

视角在综合考量认同路径和人际关系路径的同时, 打开了伦理型领导效能产生的认知机制“黑箱”, 为更深入全面了解伦理型领导有效性机制提供了重要证据。

(3) 本研究通过将组织层面高绩效人力资源实践纳入研究模型, 检验其作为组织情景因素对伦理型领导效能的边界作用, 为战略人力资源管理相关研究做出重要贡献。值得注意的是, 在研究组织中微观层面的个体行为时, 也需要考虑组织人力资源管理实践<sup>[44]</sup>。而已有对伦理型领导的研究往往仅考虑个体和团队层面因素对伦理型领导效能的影响, 对于组织层面宏观情景因素则少有关关注。本研究通过展现高绩效人力资源实践对个体层面伦理型领导影响员工认知和行为的跨水平效应, 将战略人力资源管理领域与伦理型领导研究领域相融合, 拓展了人力资源管理相关理论在组织伦理管理理论中的解释效力。

### 5.3 实践启示

本研究结果对于服务型企业具有重要的实践启示。由于服务型员工直接面向顾客, 他们的一举一动都将直接影响顾客对企业的看法, 并最终影响组织绩效<sup>[5]</sup>。员工服务导向组织公民行为能有效帮助企业维护良好的客户关系, 促使企业实现可持续发展。①服务型企业应大力倡导伦理型领导, 一方面通过奉行伦理道德、以身作则, 在组织中营造伦理氛围; 另一方面, 企业的管理者应当为员工塑造公平、透明的工作环境, 肯定员工价值, 倾听员工想法。企业需引导主管领导加强对员工的支持和鼓励, 促进员工对主管领导和组织的回馈, 从而产生更多的组织公民行为<sup>[45]</sup>。②企业应积极采取多种方式提升员工组织自尊、组织认同和对领导信任水平。例如, 通过沟通和交流等方式, 增加员工对自己价值的肯定; 通过培训、组织文化的传播和学习, 加强员工对组织的归属感和认同感<sup>[46]</sup>; 并且关注员工的身心健康, 提供更多的组织支持, 增加激励措施, 促进员工产生更多的主动工作行为<sup>[47]</sup>。③服务型企业尤其应当重视高绩效人力资源实践的合理配置, 完善员工成长体系, 提升员工能力, 帮助员工实现自我价值的同时尽量避免可能引发的员工压力, 从而赢得长期可持续发展。

### 5.4 研究局限和未来展望

(1) 本研究旨在探索伦理型领导对员工角色外行为的影响, 但是由于顾客的复杂性和样本收集的困难, 对于服务导向组织公民行为的数据收集主要由员工自评完成。未来研究可以通过对其他数据来源的测量(如客户对员工服务行为的评价)或通过企业获取客观数据等方法, 更准确地反映员工的服务导向组织公民行为。

(2) 本研究基于多路径框架检验伦理型领导通过不同作用路径对员工服务导向组织公民行为的影响, 但在探索伦理型领导对其他结果变量的影响时, 可能每条路径都会存在其他潜在的中介因素, 如道德

公平判断作为另一种认知机制可能在伦理型领导与员工公平行为之间发挥重要作用。DEN HARTOG et al.<sup>[48]</sup>的研究表明, 工作投入作为一种员工认同机制也可能影响伦理型领导与员工主动性之间的关系。因此, 未来研究可以继续关注其他潜在中介解释机制。

(3) 本研究考察了高绩效人力资源实践的边界作用, 结果表明, 高绩效人力资源实践仅对于伦理型领导通过增加员工组织自尊而提升服务导向组织公民行为这条路径具有显著的调节作用, 对于组织认同和对领导信任两条路径的边界效应不显著。说明可能存在发挥调节作用的其他组织层面潜在因素, 如组织安全氛围等。未来研究可以探索其他组织层面情景因素的调节作用, 进一步揭示伦理型领导的效能机制。

(4) 在本研究中, 遵循已有研究的一贯做法, 将高绩效人力资源实践作为一个多维度的单一变量纳入研究模型, 考量这种综合的组织制度因素的调节作用<sup>[36-37]</sup>。但高绩效人力资源实践包含8个维度, 涵盖了组织人事管理的不同方面, 不同的维度也可能对于不同员工的特定心理过程或员工之间的交互过程产生影响。未来研究可以对高绩效人力资源实践进行细化分析, 进一步揭示战略人力资源管理的每个具体模块可能发挥的潜在影响。

### 参考文献:

- [1] ORGAN D W. Organizational citizenship behavior: it's construct clean-up time. *Human Performance*, 1997, 10(2): 85-97.
- [2] 赵琛徽, 翟欣婷, 蔡婷. 工会实践对员工组织公民行为的影响机制: 心理契约和高绩效人力资源实践的作用. *经济管理*, 2021, 43(3): 194-208.  
ZHAO Chenhui, ZHAI Xinting, CAI Ting. The effect of union practice on employee organizational citizenship behavior: the mediator role of psychological contract and the moderating role of high-performance human resource practice. *Business Management Journal*, 2021, 43(3): 194-208.
- [3] BETTENCOURT L A. Change-oriented organizational citizenship behaviors: the direct and moderating influence of goal orientation. *Journal of Retailing*, 2004, 80(3): 165-180.
- [4] 苏晓艳, 苏俊, 田海英. 员工-组织价值观匹配的代际差异及其对挑战性组织公民行为的影响. *管理工程学报*, 2021, 35(5): 26-40.  
SU Xiaoyan, SU Jun, TIAN Haiying. The intergenerational differences in employee-organization values fit and their impacts on challenging organizational citizenship behavior. *Journal of Industrial Engineering and Engineering Management*, 2021, 35(5): 26-40.
- [5] BETTENCOURT L A, BROWN S W. Contact employees: relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors. *Journal of Retailing*, 1997, 73(1): 39-61.
- [6] BETTENCOURT L A, GWINNER K P, MEUTER M L. A comparison of attitude, personality, and knowledge predictors of service-oriented organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 2001, 86(1): 29-41.
- [7] BROWN M E, TREVIÑO L K, HARRISON D A. Ethical leader-

- ship: a social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2005, 97(2): 117–134.
- [8] 毛江华, 张光磊, 章发旺. 伦理型领导与道德污名工作对下属道德情绪和亲社会行为的交互影响. *南开管理评论*, 2020, 23(3): 132–140.
- MAO Jianghua, ZHANG Guanglei, ZHANG Fawang. The interaction effect between ethical leadership and morally tainted work on follower other-praising moral emotion and prosocial behavior. *Nankai Business Review*, 2020, 23(3): 132–140.
- [9] DEN HARTOG D N. Ethical leadership. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2015, 2: 409–434.
- [10] SUN L Y, ARYEE S, LAW K S. High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: a relational perspective. *Academy of Management Journal*, 2007, 50(3): 558–577.
- [11] 贾建锋, 焦玉鑫, 闫佳祺. 伦理型领导对员工主动性行为的影响机制研究. *管理学报*, 2020, 17(9): 1327–1335.
- JIA Jianfeng, JIAO Yuxin, YAN Jiaqi. Study on the influence mechanism of ethical leadership on subordinates' proactive behavior. *Chinese Journal of Management*, 2020, 17(9): 1327–1335.
- [12] 吴琴, 张骁, 李嘉, 等. 领导亲社会倾向对员工组织公民行为影响的跨层次研究. *管理学报*, 2020, 17(10): 1470–1477.
- WU Qin, ZHANG Xiao, LI Jia, et al. The multi-level influence of leader's prosocial orientation on employee's organizational citizenship behavior. *Chinese Journal of Management*, 2020, 17(10): 1470–1477.
- [13] QING M, ASIF M, HUSSAIN A, et al. Exploring the impact of ethical leadership on job satisfaction and organizational commitment in public sector organizations: the mediating role of psychological empowerment. *Review of Managerial Science*, 2020, 14(6): 1405–1432.
- [14] BENEVEVE P, DAL CORSO L, DE CARLO A, et al. Ethical leadership as antecedent of job satisfaction, affective organizational commitment and intention to stay among volunteers of non-profit organizations. *Frontiers in Psychology*, 2018, 9: 2069–1–2069–17.
- [15] 买忆媛, 王乐英, 叶竹馨, 等. 以德服人: 伦理型领导与创业团队成员的变动. *管理科学学报*, 2022, 25(3): 44–61.
- MAI Yiyuan, WANG Leying, YE Zhuxin, et al. Win over followers by virtue: ethical leadership and founding team membership change. *Journal of Management Sciences in China*, 2022, 25(3): 44–61.
- [16] 王烁砾, 李燕萍, 郭玮, 等. 道德型领导、团队公平感与员工促进性和抑制性建言. *珞珈管理评论*, 2020(2): 65–78.
- WANG Shuoli, LI Yanping, GUO Wei, et al. Ethical leadership, perceived team justice and employee promotive and prohibitive voice. *Luoji Management Review*, 2020(2): 65–78.
- [17] DE HOOGH A H B, DEN HARTOG D N. Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: a multi-method study. *The Leadership Quarterly*, 2008, 19(3): 297–311.
- [18] TREVIÑO L K, BROWN M, HARTMAN L P. A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 2003, 56(1): 5–37.
- [19] 李锡元, 张亚丽, 龚湛雪. 辱虐管理激发员工的逢迎行为: 自尊的中介作用和调节焦点的调节作用. *商业经济与管理*, 2018(12): 43–53.
- LI Xiyuan, ZHANG Yali, GONG Zhanxue. Abusive supervision motivates employees' ingratiation behavior: the mediation of self-esteem and the moderation of the regulatory focus. *Journal of Business Economics*, 2018(12): 43–53.
- [20] MOORE C, MAYER D M, CHIANG F F T, et al. Leaders matter morally: the role of ethical leadership in shaping employee moral cognition and misconduct. *Journal of Applied Psychology*, 2019, 104(1): 123–145.
- [21] PIERCE J L, GARDNER D G, CUMMINGS L L, et al. Organization-based self-esteem: construct definition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 1989, 32(3): 622–648.
- [22] 孔靓, 李锡元, 章发旺. 包容型领导对员工主动性行为的影响: 组织自尊与差错管理氛围的中介作用. *管理评论*, 2020, 32(2): 232–243.
- KONG Liang, LI Xiyuan, ZHANG Fawang. The influence of inclusive leadership on employees' proactive behaviors: the mediating effects of organizational-based self-esteem and error management climate. *Management Review*, 2020, 32(2): 232–243.
- [23] KIM M, BEEHR T A. The role of organization-based self-esteem and job resources in promoting employees' job crafting behaviors. *The International Journal of Human Resource Management*, 2021, 33(19): 3822–3849.
- [24] MAEL F, ASHFORTH B E. Alumni and their alma mater: a partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 1992, 13(2): 103–123.
- [25] ASHFORTH B E, MAEL F. Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 1989, 14(1): 20–39.
- [26] 范恒, 周祖城. 伦理型领导与员工自主行为: 基于社会学习理论的视角. *管理评论*, 2018, 30(9): 164–173.
- FAN Heng, ZHOU Zucheng. Ethical leadership and employee discretionary behavior: a social learning perspective. *Management Review*, 2018, 30(9): 164–173.
- [27] SUIFAN T S, DIAB H, ALHYARI S, et al. Does ethical leadership reduce turnover intention? The mediating effects of psychological empowerment and organizational identification. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 2020, 30(4): 410–428.
- [28] ISLAM T, AHMED I, ALI G. Effects of ethical leadership on bullying and voice behavior among nurses: mediating role of organizational identification, poor working condition and workload. *Leadership in Health Services*, 2019, 32(1): 2–17.
- [29] 魏钧, 陈中原, 张勉. 组织认同的基础理论、测量及相关变量. *心理科学进展*, 2007, 15(6): 948–955.
- WEI Jun, CHEN Zhongyuan, ZHANG Mian. Principal theories, measurement and relevant variables of organizational identification. *Advances in Psychological Science*, 2007, 15(6): 948–955.
- [30] CARNEVALE J B, HUANG L, HARMS P D. Leader consultation mitigates the harmful effects of leader narcissism: a belongingness perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2018, 146: 76–84.
- [31] NYHAN R C. Changing the paradigm: trust and its role in public sector organizations. *The American Review of Public Administration*, 2000, 30(1): 87–109.

- [32] 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. *The Leadership Quarterly*, 1990, 1(2): 107-142.
- [33] 王端旭, 皮鑫. 伦理型领导与团队任务绩效的关系研究: 一个有调节的中介模型. *浙江大学学报(人文社会科学版)*, 2018, 48(1): 49-60.  
WANG Duanxu, PI Xin. The relationship between ethical leadership and team performance: a moderated mediation model. *Journal of Zhejiang University (Humanities and Social Sciences)*, 2018, 48(1): 49-60.
- [34] QIU S P, ALIZADEH A, DOOLEY L M, et al. The effects of authentic leadership on trust in leaders, organizational citizenship behavior, and service quality in the Chinese hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 2019, 40: 77-87.
- [35] PHONG L B, HUI L, SON T T. How leadership and trust in leaders foster employees' behavior toward knowledge sharing. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 2018, 46(5): 705-720.
- [36] ZHONG L F, WAYNE S J, LIDEN R C. Job engagement, perceived organizational support, high-performance human resource practices, and cultural value orientations: a cross-level investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 2016, 37(6): 823-844.
- [37] 侯宇, 胡蓓. 人-工作匹配视角下高绩效人力资源实践对个体创造力的影响研究. *管理评论*, 2019, 31(3): 131-142.  
HOU Yu, HU Bei. The impact of high performance human resource practices on employee creativity: a person-job fit perspective. *Management Review*, 2019, 31(3): 131-142.
- [38] 李焱, 魏峰. 高绩效人力资源实践有助于组织认同? 一个被中介的调节作用模型. *管理世界*, 2011, 27(2): 109-117.  
LI Yi, WEI Feng. Do practices in human resources with high performance contribute to the organizational identification?. *Journal of Management World*, 2011, 27(2): 109-117.
- [39] JAVED B, RAWWAS M Y A, KHANDAI S, et al. Ethical leadership, trust in leader and creativity: the mediated mechanism and an interacting effect. *Journal of Management & Organization*, 2018, 24(3): 388-405.
- [40] MO S J, SHI J Q. Linking ethical leadership to employee burnout, workplace deviance and performance: testing the mediating roles of trust in leader and surface acting. *Journal of Business Ethics*, 2017, 144(2): 293-303.
- [41] AHN J Y, HUANG S L. Types of employee training, organizational identification, and turnover intention: evidence from Korean employees. *Problems and Perspectives in Management*, 2020, 18(4): 517-526.
- [42] PODSAKOFF P M, MACKENZIE S B, LEE J Y, et al. Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 2003, 88(5): 879-903.
- [43] LEBRETON J M, SENTER J L. Answers to 20 questions about interrater reliability and interrater agreement. *Organizational Research Methods*, 2008, 11(4): 815-852.
- [44] LAM W, HUO Y Y, CHEN Z G. Who is fit to serve? Person-job/organization fit, emotional labor, and customer service performance. *Human Resource Management*, 2018, 57(2): 483-497.
- [45] 楼鸣, 李萍, 刘宝巍. 主管支持感与组织公民行为: 自我效能感的调节作用. *管理科学*, 2021, 34(4): 115-123.  
LOU Ming, LI Ping, LIU Baowei. Perceived supervisor support and organizational citizenship behavior: moderating effect of self-efficacy. *Journal of Management Science*, 2021, 34(4): 115-123.
- [46] 陈建安, 陈明艳, 金晶. 支持性人力资源管理对员工工作幸福感: 基于中介机制的实证研究. *外国经济与管理*, 2018, 40(1): 79-92.  
CHEN Jian'an, CHEN Mingyan, JIN Jing. Supportive human resource management and employee work-related well-being: an empirical study based on mediating mechanism. *Foreign Economics & Management*, 2018, 40(1): 79-92.
- [47] 赵晨, 周锦来, 高中华. 突发公共事件风险感知对员工复工的双重影响. *管理科学*, 2021, 34(3): 3-14.  
ZHAO Chen, ZHOU Jinlai, GAO Zhonghua. Dual influence of public emergency risk perception on employees' return to work. *Journal of Management Science*, 2021, 34(3): 3-14.
- [48] DEN HARTOG D N, BELSCHAK F D. Work engagement and machiavellianism in the ethical leadership process. *Journal of Business Ethics*, 2012, 107(1): 35-47.

## Influence of Ethical Leadership on Employee's Service-oriented Organizational Citizenship Behavior

XIE Hanji<sup>1</sup>, SHI Junqi<sup>2</sup>, MO Shenjiang<sup>2</sup>, XIE Jiangpei<sup>3</sup>

1 Lingnan College, Sun Yat-sen University, Guangzhou 510275, China

2 School of Management, Zhejiang University, Hangzhou 310058, China

3 College of Business Administration, Zhejiang Gongshang University, Hangzhou 310018, China

**Abstract:** For service industry, contact employees contribute to enterprises through providing excellent service and attitude to survive in market competition and achieve customer satisfaction. Distinguish from the previous organizational citizenship behavior of employee facing inside of the organization, service-oriented organizational citizenship behavior embodies the extra-

role service behaviors of frontline contact employees that target at customers outside of organizations. Existing studies claim that the ethical leadership significantly influences the pro-social organizational citizenship behavior of employees directed at co-workers within the organization, while scant research focuses on the citizen behavior of contact employees toward outside of the organization.

Based on the multi-path mediation model of ethical leadership, we adopt three paths: cognition mechanism; identification mechanism and relation mechanism, to explore how ethical leadership influence employee's service-oriented citizenship behavior through improving organization-based self-esteem, organizational identification, and trust in leader. Meanwhile, we consider the role of organization contextual factor by researching the moderating effect of high-performance human resource practices on the relationships between each mediator and service-oriented organizational citizenship behavior. Therefore, we build up a multi-path moderated mediation model to investigate the relationship between ethical leadership and service-oriented organizational citizenship behavior. Data were collected from 478 service employees and 150 human resource management department employees in 50 chain stores of a supermarket enterprise in eastern China. We examine the hypothesized model with Spss 25.0 and Mplus 7.4 software.

Results show that: ① ethical leadership is positively related to organization-base self-esteem, organizational identification and trust in leader respectively; ② organization-base self-esteem, organizational identification and trust in leader are positively related to service-oriented organizational citizenship behavior respectively; ③ organization-base self-esteem, organizational identification and trust in leader significantly mediate the relationship between ethical leadership and employee's service-oriented organizational citizenship behavior respectively; ④ high-performance human resource practices significantly moderate the indirect effect of ethical leadership on service-oriented organizational citizenship behavior through organization-base self-esteem.

This study contributes to the ethical leadership literature and service organizations in several ways. It points out that ethical leadership behaviors have a positive effect on promoting employees outside-targeting organizational citizenship behavior. It considers the different mediating mechanisms in the process. Furthermore, high-performance human resource practices, as the organization contextual factor, are also engaged into the research model to provide a reference for organizational strategic human resource management.

**Keywords:** ethical leadership; organization-base self-esteem; organizational identification; trust in leader; service-oriented organizational citizenship behavior; high-performance human resource practices

---

**Received Date:** May 20<sup>th</sup>, 2021      **Accepted Date:** December 28<sup>th</sup>, 2021

**Funded Project:** Supported by the National Natural Science Foundation of China (71772158, 72172139)

**Biography:** XIE Hanji is a Ph.D candidate in the Lingnan College at Sun Yat-sen University. Her research interests cover organizational behavior, leadership, and emotional labor. E-mail: [xiejh8@mail2.sysu.edu.cn](mailto:xiejh8@mail2.sysu.edu.cn)

SHI Junqi, doctor in psychology, is a professor in the School of Management at Zhejiang University. His research interests cover human resource management, emotional labor, job stress, and leadership. His representative paper titled "Best not to know: pay secrecy, employee voluntary turnover, and the conditioning effect of distributive justice" was published in the *Academy of Management Journal* (Issue 2, 2021). E-mail: [shijunqi@zju.edu.cn](mailto:shijunqi@zju.edu.cn)

MO Shenjiang, doctor in management, is an associate professor in the School of Management at Zhejiang University. His research interests cover leadership, organizational behavior, business ethics, and social responsibility. His representative paper titled "The curvilinear relationship between ethical leadership and team creativity: the moderating role of team faultlines" was published in the *Journal of Business Ethics* (Issue 1, 2019). E-mail: [mosj@zju.edu.cn](mailto:mosj@zju.edu.cn)

XIE Jiangpei, doctor in management, is lecturer in the College of Business Administration at Zhejiang Gongshang University. Her research interests include organizational behavior and human resource management. Her representative paper titled "Power disparity and team conflict: the roles of procedural justice and legitimacy" was published in the *Acta Psychologica Sinica* (Issue 7, 2019). E-mail: [xiejiangpei@126.com](mailto:xiejiangpei@126.com)

□

(责任编辑: 李祎博)