



# 职场排斥与组织公民行为： 一个三维交互模型

吴继飞<sup>1</sup>, 陈晨<sup>1</sup>, 时勤<sup>2</sup>

1 中山大学 管理学院, 广州 510275

2 中国人民大学 心理学系, 北京 100872

**摘要:** 职场排斥广泛存在于工作场所, 不仅危害员工的心理, 还影响员工的行为。作为一种员工角色外行为, 组织公民行为受到职场排斥的影响, 有学者发现职场排斥减少组织公民行为, 也有学者发现两者不存在显著相关, 甚至呈正向关系。目前两者的关系研究尚未形成统一结论, 有待进一步厘清。

基于需要-威胁的时间模型和自我概念理论, 探讨职场排斥与员工组织公民行为的复杂关系, 以及归属需要和性别在其中的作用。采用多源和多时间点的问卷调查方法, 得到广东省两家制造企业287名员工及其直接主管的配对数据, 运用Spss 20.0和Mplus 7软件, 对员工与主管的配对数据进行验证性因子分析和多层线性模型, 检验职场排斥、归属需要、性别及其交互项对员工组织公民行为的影响。

研究结果表明, 职场排斥与组织公民行为之间的负向关系受归属需要和性别的调节。①归属需要增强职场排斥与组织公民行为之间的负向作用; ②归属需要与性别的交互效应显著调节职场排斥与组织公民行为之间的关系, 即职场排斥、归属需要和性别对组织公民行为有显著的三维交互作用, 对高归属需要的男性员工而言, 职场排斥与组织公民行为之间的负向关系最强。

研究结果厘清了归属需要和性别在职场排斥与组织公民行为之间的复杂关系中发挥的作用, 加深了对职场排斥与组织公民行为之间关系的理解, 丰富了职场排斥和组织公民行为方面的理论研究, 并对企业高管制定和修复员工遭受职场排斥的应对策略具有重要的借鉴和指导意义。

**关键词:** 职场排斥; 组织公民行为; 归属需要; 性别; 三维交互

**中图分类号:** F272.92      **文献标识码:** A      **doi:** 10.3969/j.issn.1672-0334.2021.01.004

**文章编号:** 1672-0334(2021)01-0038-12

**收稿日期:** 2017-08-11      **修返日期:** 2018-03-25

**基金项目:** 国家自然科学基金(71702202); 中央高校基本科研业务费专项资金(19wkpy17); 国家社会科学基金(13&ZD155)

**作者简介:** 吴继飞, 管理学博士, 中山大学管理学院博士后和副研究员, 研究方向为人工智能与消费者行为、员工行为等, 代表性学术成果为“触摸屏幕, 还是点击鼠标? ——人机互动对游客愉悦体验的影响”, 发表在2019年第1期《旅游学刊》, E-mail: wujf8@mail2.sysu.edu.cn

陈晨, 管理学博士, 中山大学管理学院副研究员, 研究方向为(非)伦理行为和领导力等, 代表性学术成果为“The double-edged sword of leader humility: investigating when and why leader humility promotes versus inhibits subordinate deviance”, 发表在2020年第7期《Journal of Applied Psychology》, E-mail: chench28@mail.sysu.edu.cn

时勤, 心理学博士, 中国人民大学心理学系教授, 研究方向为组织管理心理学等, 主持国家社会科学基金重大项目“中华民族伟大复兴的社会心理促进机制研究”(13&ZD155), E-mail: shik@psych.ac.cn

## 引言

职场排斥普遍存在于人们的工作场所,大量员工都曾在工作中有过被他人无视、忽略、排挤或冷漠对待的经历<sup>[1-2]</sup>。作为一种消极的人际互动体验,职场排斥不仅影响员工的心理活动,还危害员工的行为表现。因此,越来越多的学者就职场排斥展开大量探索<sup>[3]</sup>。研究发现,职场排斥威胁个体的基本需要<sup>[4]</sup>、引发员工紧张和抑郁等负面情绪<sup>[5]</sup>,使之产生情绪衰竭<sup>[6]</sup>和组织认同感减弱<sup>[7]</sup>,并降低员工幸福感、工作满意度和任务绩效<sup>[8-9]</sup>,甚至还影响员工的反生产行为<sup>[10-11]</sup>、工作懈怠行为和组织公民行为<sup>[12]</sup>。组织公民行为作为员工重要的角色外行为,员工具有更大的自我裁定权。当员工遭受排斥后,更可能通过减少组织公民行为来予以应对<sup>[2]</sup>。因此,探究职场排斥与组织公民行为之间的关系至关重要。目前已有研究表明,员工遭受排斥导致组织公民行为减少<sup>[7]</sup>;也有研究发现个体在遭受到排斥后采取更多的亲组织行为<sup>[13]</sup>和助人等行为<sup>[14]</sup>;还有研究认为,职场排斥与组织公民行为之间不存在显著相关关系<sup>[4]</sup>。由此可见,对于职场排斥与组织公民行为之间的关系研究尚未达成一致结论<sup>[14]</sup>,它们的关系具有权变性,这启发学者应着眼于两者关系的边界条件<sup>[15]</sup>。事实上,在遭受排斥后,员工是否采取组织公民行为在很大程度上取决于个体基本需要和自我概念。因此,本研究基于排斥的需要-威胁的时间模型和自我概念理论,探讨归属需要和性别在职场排斥与员工组织公民行为的关系中发挥的作用。

## 1 相关研究评述

职场排斥是指个体在工作场所中感受到被他人忽视、孤立或拒绝的程度<sup>[4]</sup>,它是组织情景中极其常见的现象<sup>[1]</sup>。与职场欺负和攻击等伤害意图明显的职场热暴力相比,职场排斥在组织情景中多以冷漠回应、讨论时忽视对方观点、沉默对待和有意避开等较为委婉的形式表现出来。正因为职场排斥具有隐蔽性和意图模糊性特征,所以它在组织情景中长期被人们忽视<sup>[16]</sup>。然而,已有研究表明,职场排斥这类表现相对“温和”的行为也在不断侵蚀员工自身及其所在的组织<sup>[17]</sup>。在某些情景下,与职场性骚扰、欺负和攻击等行为相比,职场排斥可能导致更严重的后果,包括危害员工的情绪、态度、行为和绩效等方面<sup>[9]</sup>。

职场排斥往往被视为一种人际不良对待行为,大量研究发现,它会负向影响员工情绪、工作态度和主观幸福感。WAN et al.<sup>[6]</sup>的研究表明,职场排斥引发员工的负面情绪,使员工处于紧张和抑郁的工作状态下。类似地,FERRIS et al.<sup>[4]</sup>研究发现,受到职场排斥的员工会产生更消极的工作态度,导致更低的工作满意度和更高的离职意向。此外,职场排斥还降低员工的主观幸福感,导致情绪衰竭和加深心理困扰程度<sup>[4]</sup>,进而负向影响员工的行为和绩效<sup>[18]</sup>。

总体而言,职场排斥对员工情绪、工作态度和主观幸福感的负向影响这一研究结果已经得到学者们的共识。

员工组织公民行为作为非常重要的角色外行为,积极影响组织运作和组织内人际互动关系,因而受到研究者和管理者共同关注。组织公民行为是指个体在工作中自愿实施的、不受组织中正式报酬系统直接或明确的回报,但却从总体上对组织有效运作具有促进作用的行为,包括利他行为、责任意识、运动员精神、文明礼貌和公民美德5个维度<sup>[19]</sup>。根据行为的指向性,研究者也常常将组织公民行为区分为指向组织的利于组织的公民行为和指向组织中其他成员的利他的公民行为<sup>[20]</sup>。员工组织公民行为具有典型的角色外行为特征,也就是说,员工对于组织公民行为拥有更大的自我裁定权。因此,当员工遭受职场排斥和感知到由此带来的消极心理影响时,与角色内行为相比,员工更可能通过减弱组织公民行为来予以应对<sup>[2]</sup>。因此,关于职场排斥与员工组织公民行为之间的关系研究引发了学者们的广泛讨论。

一方面,学者们分别从社会交换、自我验证、组织认同和资源保存等不同视角,探究职场排斥对员工组织公民行为的负向影响。FERRIS et al.<sup>[8]</sup>和刘小禹等<sup>[21]</sup>基于自我验证理论,研究发现职场排斥降低员工自尊,进而诱发员工降低组织公民行为;LEUNG et al.<sup>[18]</sup>以资源保存理论为基础,通过对服务型行业员工的研究表明,职场排斥导致员工资源的消耗,进而降低员工的工作投入,并负向影响员工组织公民行为;WU et al.<sup>[7]</sup>基于社会认同理论的研究发现,职场排斥对员工组织公民行为的负向作用通过影响员工的组织认同来实现,并且在控制员工的组织自尊、工作投入和责任感后,组织认同的中介作用仍然有解释效度。虽然学者们从社会交换和自我验证等不同视角展开研究,但他们的研究表明,职场排斥负向影响员工组织公民行为。

另一方面,鉴于组织公民行为不仅受到志愿主义的驱使,还可能来自功利主义的推动<sup>[22]</sup>,因此,员工在遭受排斥后可能将组织公民行为作为一种印象管理方式,通过向组织或团队成员展现出友好的意图来应对这一排斥现象,并期望通过这一方式重新被团队成员接纳<sup>[23]</sup>。事实上,也有实证研究支持职场排斥并不一定导致员工组织公民行为减少的这一观点。FERRIS et al.<sup>[4]</sup>研究发现,职场排斥虽然对员工的基本需要和工作态度有显著的负向作用,但与员工助人行为之间并不存在显著相关关系。在特定情景下,职场排斥还有可能引发被排斥者采取更多的亲社会行为<sup>[24]</sup>。BALLIET et al.<sup>[15]</sup>基于社会困境视角的研究认为,员工是否采取组织公民行为依赖于其在牺牲短期利益与获取长期利益之间的权衡,他们结合实验研究和问卷调查发现,员工的长期导向对职场排斥的消极作用起缓冲作用,甚至可能增加组织公民行为。对于长期导向的员工来说,出于从

组织中获取长期利益的考虑,即使遭受到职场排斥也可能采取组织公民行为。XU et al.<sup>[14]</sup>认为,职场排斥与助人行为之间的关系受员工组织认同和工作年限的影响。当组织认同较高、工作年限较长时,员工在遭受职场排斥后会增加助人行为、减少负面的社会性懈怠等行为。

综上所述,已有研究表明,职场排斥与员工组织公民行为之间呈现出不统一甚至矛盾的关系,现有不统一和矛盾的研究结论暗示职场排斥对员工组织公民行为的影响具有权变性。实际上,职场排斥对员工组织公民行为的影响在一定程度上取决于个体特质和需求、对排斥事件的解释等因素引发的不同行为动机<sup>[25-26]</sup>。越来越多的研究者认为关注职场排斥对员工组织公民行为产生影响的边界问题具有重要的意义<sup>[27]</sup>。职场排斥是一种消极的人际互动和人际关系体验,受到职场排斥的员工体验到消极的人际互动和关系重要性程度影响组织公民行为。鉴于归属需要直接影响员工的归属感和人际关系关注程度,同时性别对工作重要性和职场人际互动关系感知具有显著区别,归属需要和性别可能影响职场排斥与组织公民行为之间的关系。因此,本研究基于需要-威胁的时间模型和自我概念理论,探讨员工的归属需要和性别因素在职场排斥与组织公民行为之间所起的调节作用。

## 2 理论分析和研究假设

### 2.1 需要-威胁的时间模型和自我概念理论

本研究基于需要-威胁的时间模型和自我概念理论,从归属需要和性别两个方面探索职场排斥与组织公民行为之间的关系。

需要-威胁的时间模型是关于排斥阶段性反应的基础理论,它从时间维度描述个体遭受排斥经历的阶段性反应,包括个体对排斥信息的侦察识别、产生负面的情感反应和威胁个体的基本需要、个体作出行为反应来应对排斥事件等阶段性过程<sup>[28-29]</sup>。归属需要是人类的基本需要之一,它是个体想要与他人建立并保持积极和稳定的人际关系的基本动机<sup>[30]</sup>。从需要-威胁的时间模型出发,当员工遭受职场排斥后,会导致他们的归属需要受阻<sup>[29]</sup>。换句话说,不同水平归属需要的员工对遭受职场排斥后的组织公民行为反应也有所不同,即员工的归属需要越高,职场排斥对组织公民行为的负向影响越大。

自我概念理论是指个体通过经验、反省和他人反馈形成对自我存在的体验和对自我的认知,包括态度、情感和价值观念等<sup>[31]</sup>。从社会身份视角出发,自我概念反映个体在社会系统中所扮演的社会角色,而性别作为不同社会角色的表征之一,男性和女性的自我概念也存在差异<sup>[32]</sup>。因此,不同性别员工在自我概念的建构中,与女性员工相比,男性员工更倾向将工作视为自我概念中的重要组成部分<sup>[33]</sup>,其在工作中的经历、体验和行为表现被当作他们定义自我的一项重要指标<sup>[34]</sup>。因此,与女性员工相

比,男性员工遭受职场排斥后,他们的组织公民行为受到的负向影响更大。

### 2.2 归属需要的调节作用

归属需要是指个体与他人建立并保持积极和稳定的人际关系的内在动机,也是个体想要被群体和同伴接纳、认同的需要<sup>[30]</sup>。对人际依恋的渴望是人类基本的社会动机,从人类进化史看,个体拥有与他人积极互动、维持良好社会关系的基本需求。如个体通过与他人建立良好的合作关系成为团体中的一员,以此联合抵御外敌、获取食物和寻找伴侣,从而达到生存和繁殖的目的<sup>[30]</sup>。因此,获得他人接受、希望他人接受、避免被他人拒绝是个体基本的人际动机,也是个体产生幸福感的基本条件<sup>[35]</sup>。已有研究表明,个体遭受排斥后的行为选择在很大程度上依赖于个体主要需要的满足程度<sup>[28]</sup>。基于此,本研究认为,对于归属需要水平不同的员工来说,遭受职场排斥后的行为反应也可能存在差异。

一方面,从信息知觉和处理过程看,员工归属需要的差异影响其对于组织中不良对待的知觉和作用过程<sup>[36]</sup>。已有研究表明,高归属需要的员工对于依恋和归属感具有更高的渴望<sup>[37]</sup>,在工作中更倾向于与他人建立感情和友谊,具有更高的人际敏感性<sup>[38]</sup>,且更容易受到外界不良对待行为的消极影响<sup>[30]</sup>。与低归属需要的员工相比,高归属需要的员工在遭受排斥时,更容易感受到在工作中与他人建立积极和稳定人际关系的需求未得到满足,会注意到更多的社会信息,并对此类信息具有更强的记忆<sup>[39]</sup>。这种对消极信息的知觉和加工过程加剧职场排斥的消极作用<sup>[40]</sup>,如对员工身心健康带来一系列负面影响,造成员工工作紧张、心理压力增大、情绪衰竭等<sup>[7]</sup>,进一步减少组织公民行为。

另一方面,从需要-威胁的时间模型看,当个体遭受排斥会经历个体对排斥信息的侦察识别、产生负面的情感反应和威胁个体的基本需要(包括归属需要)、个体作出行为反应来应对排斥事件等阶段性过程<sup>[28-29]</sup>。根据需要-威胁的时间模型,当员工遭受职场排斥事件,依据员工对排斥事件的重要性感知而影响他们对排斥事件的注意力和重视程度,进而影响他们的负面情绪和归属需要<sup>[28-29]</sup>。与低归属需要的员工相比,高归属需要的员工在人际关系互动方面的心理脆弱性更大,更容易受到职场排斥等不良对待行为的攻击和影响<sup>[41]</sup>。因此,当高归属需要的员工遭受职场排斥时,可能引发更加严重的员工消极情感和态度反应,继而消耗员工动机资源和降低工作投入,最终导致组织公民行为减少<sup>[18]</sup>。

在实证研究方面,已有部分研究开始关注个体的基本需要在排斥与个体行为之间的调节作用。BEEKMAN et al.<sup>[41]</sup>通过实验研究发现,归属需要更高的个体在经历社会排斥后皮质醇水平显著增加,自我报告的感知压力水平和消极情感也较高;李进等<sup>[27]</sup>也发现,当员工情谊需要较高时,职场排斥的负面影响越大,员工的创造力越弱,组织偏差行为越

多。因此,本研究提出假设。

H<sub>1</sub> 归属需要对职场排斥与组织公民行为之间的关系起调节作用,即员工的归属需要越高,职场排斥与组织公民行为之间的负向关系越强,反之越弱。

### 2.3 性别的调节作用

基于需要-威胁的时间模型和自我概念理论,本研究认为组织中员工的归属需要越高,职场排斥与组织公民行为之间的负向关系越强。然而,作为个体的基本需要,归属需要具有普遍性,并且可以通过多种方式得以满足。换言之,满足个体归属需要并不一定针对某一特定关系或特定的个体或群体。由于个体遭受排斥,与某一个人或某一群体之间关系切断造成的归属需要降低,在某些情况下可以通过与其他人或群体之间建立的关系得以弥补<sup>[30]</sup>,此时由排斥带来的负向影响得到缓解。

个体在某一特定场所或群体遭受排斥后,归属需要是否能够通过其他方式得以弥补,在一定程度上取决于个体对这个特定场所或群体的关系的重要性感知<sup>[25]</sup>。就组织情景而言,如果工作对于员工来说十分重要,无论从获取工作资源和实现工作目标<sup>[6]</sup>,还是从满足情谊需要<sup>[27]</sup>看,组织中的人际互动关系对他来说都更为重要。在这种情况下,当员工在组织中遭受到他人的排斥时,更可能受到排斥带来的消极影响。已有研究表明,男性与女性在对于工作重要性的感知方面存在显著差异<sup>[33]</sup>。基于此,本研究认为职场排斥造成的影响在不同性别员工中也可能存在差异。

一方面,工作在不同性别员工的自我概念中的重要性存在显著差异。自我概念理论描述了个体对自我存在的体验和对自我的认知,它反映了个体的态度、思想和观点<sup>[31]</sup>。从社会身份的视角看,个体在社会系统中的社会角色不同,其形成的自我概念也有所不同。性别作为一种典型的社会角色表征,不同性别的个体其自我概念也存在一些差异<sup>[34]</sup>。具体而言,与女性员工相比,男性员工在自我概念的构建中更倾向于将工作视为自我概念的重要组成部分<sup>[33]</sup>。男性员工在工作中的经历、体验和行为表现是他们定义自我的重要指标<sup>[34]</sup>。因此,对于男性员工来说,他们与组织中其他人之间的关系显得更为重要,此时如果遭受职场排斥,他们受损的归属需要很难通过其他方式得到弥补,因而排斥造成的组织公民行为减少程度更大<sup>[34]</sup>。而工作在女性员工自我概念中的作用相对较小,通常她们也比男性拥有更多的社交网络,并喜欢依赖工作外的其他网络关系,将其作为应对工作压力的一种方法<sup>[42]</sup>。因此,当女性员工的归属需要无法在工作环境中得以满足时,她们更有可能通过与其他群体的互动来缓解和应对,这也使她们在职场人际互动方面的心理脆弱性较低,更能抵抗职场排斥的消极影响。

另一方面,人际互动质量对个体自尊水平产生直接影响<sup>[43]</sup>。职场排斥这一负向人际互动体验,使员工对自身能力和价值产生怀疑,感知到与同事之

间关系贬值,从而导致个体自尊水平降低,并进一步影响员工的亲社会行为<sup>[21]</sup>。因此,与女性员工相比,对于将自我概念构建在工作上的男性员工来说,职场排斥对其自尊水平的威胁更大<sup>[34]</sup>,这也可能导致其组织公民行为减少更多。此外,在实证研究方面,HITLAN et al.<sup>[34]</sup>研究发现,性别在职场排斥与员工的工作态度和心理健康之间起调节作用。男性员工在遭受职场排斥后对领导和同事的满意度和主观幸福感更低,并且对其自尊造成显著威胁,而对女性员工的自尊则无显著影响。因此,本研究提出假设。

H<sub>2</sub> 性别对职场排斥与组织公民行为之间的关系起调节作用,即与女性相比,男性员工的职场排斥与组织公民行为的负向关系更强。

### 2.4 职场排斥、归属需要和性别的三维交互作用

归属需要和性别对职场排斥与组织公民行为之间关系具有调节作用,即当员工受到职场排斥时,他们体验到消极的人际互动,从而降低组织公民行为。与低归属需要的员工相比,归属需要高的员工对归属感具有更高的渴望,更加关注工作中的人际关系,对人际关系也有更高的敏感性<sup>[37]</sup>。因此,高归属需要比低归属需要更能增强职场排斥与组织公民行为之间的负向关系。然而,不同性别的员工对工作重要性和职场人际互动关系的感知存在显著差异,进而影响归属需要与职场排斥交互对组织公民行为的作用。本研究认为,对于不同性别的员工,归属需要与职场排斥的交互效应对组织公民行为的作用不同。

与女性员工相比,男性员工更倾向将工作视为自我概念的重要组成部分,更加关注工作及与其相关联的事件<sup>[33]</sup>。如男性员工往往将工作中的经历、工作绩效和人际关系作为测量自我的重要指标<sup>[34]</sup>。因此,组织中员工之间的人际关系对于男性员工更为重要,一旦男性员工遭受职场排斥,他们受损的归属需要更难通过其他方式得到弥补,排斥造成的组织公民行为减少的程度更大<sup>[34]</sup>。因此,与低归属需要相比,高归属需要的男性员工,更容易感受到职场排斥带来的负面人际体验的影响,对职场排斥带来的负面人际体验的影响更加敏感,进而更大程度地降低组织公民行为。

与男性员工相比,通常女性员工将工作视为自我概念相对较小的部分,她们比男性员工更加关注家庭及其相关的活动,同时拥有更多的社交网络,并喜欢依赖工作外的其他网络关系,将其作为应对工作中负面人际关系的一种方法<sup>[42]</sup>。尽管高归属需要的女性员工比低归属需要的女性员工更容易感受到职场排斥带来的负面人际体验,但对于女性员工而言,她们可以通过与家庭等其他群体的互动进行缓解和应对,这也使她们在职场人际互动方面的心理脆弱性较低,更能抵抗职场排斥的消极影响。因此,对于女性员工而言,高归属需要和低归属需要对职场排斥与组织公民行为之间关系的影响没有显著差异。

综合而言,作为一种消极的人际互动体验,职场

排斥影响个体的组织公民行为,这种关系受到归属需要与性别的交互影响。归属需要高的男性员工更加关注工作中的人际关系,对人际关系具有更高的敏感性,当他们受到职场排斥时,更容易体验和加工这些负面的人际互动信息,继而更大程度地降低组织公民行为。但对于女性员工而言,她们更加关注家庭及其相关的活动和拥有更多的网络关系,可以将其作为应对负面人际关系的一种方式,归属需要高低对职场排斥与组织公民行为之间关系的影响并没有显著的差异。因此,本研究提出假设。

H<sub>3</sub> 职场排斥、归属需要和性别对组织公民行为存在显著的三维交互作用,即对归属需要高的男性员工来说,职场排斥与组织公民行为之间的负向关系最强。

综上所述,基于需要-威胁的时间模型和自我概念理论,本研究建立归属需要和性别影响职场排斥与组织公民行为之间关系的三维交互模型,见图1。

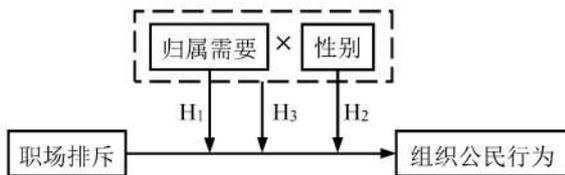


图1 理论模型

Figure 1 Theoretical Model

### 3 研究方法和工具

#### 3.1 样本和数据收集

本研究采用问卷调查方法收集数据,数据来自广东省两家制造业企业的员工及其直接领导。本研究在企业人力资源部负责人的协助下确定调查对象,分别对企业的财务、人力资源、销售、信息管理、生产、质量控制和仓储等多个部门的员工及其直接领导进行问卷调查。为减少共同方法偏差的影响,本研究采用多时间点领导与员工配对的方式获取研究数据<sup>[44]</sup>。

本次调研从2017年3月开始,对63位主管及其直接领导的416名员工发放问卷。员工填写职场排斥、归属需要和相关人口统计学变量的问卷,一个月后由员工的直接领导填写问卷,对该员工的组织公民行为进行评价。截至2017年5月,共收回336份员工问卷和59份领导问卷,回收率分别为80.769%和93.651%,将员工问卷与领导问卷进行匹配,最终得到的有效配对样本包括56位主管及其直接领导的287名员工,员工问卷有效率为85.417%,领导问卷有效率为94.915%。员工样本中,男性172人,占59.930%;女性115人,占40.070%。员工平均年龄为34.930岁,标准差为9.679。平均工作年限为10.137年,标准差为10.148。拥有大专及以上学历的195人,占67.944%。有247人为普通员工,占86.063%;有37人为基层管理者,占12.892%;有3人未填答职位,占1.045%。

#### 3.2 研究工具

为确保测量工具具有较高的信度和效度,本研究尽量采用已有研究使用过的成熟量表进行调查。对于英文量表,采用BRISLIN<sup>[45]</sup>的方法进行翻译和回译,以保证测量的对等性。

(1) 职场排斥。采用FERRIS et al.<sup>[4]</sup>开发的职场排斥量表,包括10个题项,分别为“在工作中其他人会忽视你”“当你来到某个工作地点时别人就离开了”“你向别人打招呼却没有得到回应”“午餐休息时在拥挤的职工食堂你却经常独自一人”“工作时其他人有意避开你”“工作时其他人不会与你目光对视”“工作时别人在谈话中忽略你”“工作时同事拒绝与你说话”“别人工作时无视你的存在”“工作期间如果其他人出去休息或买咖啡和饮料,不会邀请你,也不会问你是否需要带点什么”。采用Likert 7点评分法,1为完全不同意,7为完全同意。本研究中该量表的信度系数为0.782。

(2) 归属需要。采用LEARY et al.<sup>[46]</sup>编制的归属需要量表,包括10个题项,分别为“我尽量避免做一些让别人拒绝我的事”“我想要别人接受我”“我不喜欢独自一人”“我需要这种感觉,在需要帮助的时候有人可以帮助我”“我对于归属感的需求很强烈”“当我不在别人的计划里时我非常困扰”“当别人不接受我时我很受伤”“如果别人看起来不接受我,我也不在意”“我几乎不担心别人是否在意我”“我不在意是否长时间远离朋友”。采用Likert 7点评分法,1为完全不同意,7为完全同意。由于该量表后3个题项为反向问题,在进行数据分析前先对反向问题的计分进行重新编码。本研究该量表的信度系数为0.694。

(3) 性别。本研究采用虚拟变量对员工性别进行处理,男性取值为0,女性取值为1。

(4) 组织公民行为。采用LIN et al.<sup>[47]</sup>编制的量表,包括8个题项,分别为“即使我没要求,该员工也主动地帮助新同事”“该员工帮助新同事适应工作环境”“该员工主动帮助同事解决工作中的相关问题”“当需要时该员工帮同事分担工作”“该员工不在意负担新的或挑战性的任务”“该员工工作严谨且很少出差错”“即使无人注意或无从查证,该员工也遵守公司规定和制度”“该员工的出席状况优于公司的一般状况”。采用Likert 5点评分法,1为完全不同意,5为完全同意。本研究该量表的信度系数为0.888。

(5) 控制变量。参考已有关于组织公民行为的研究<sup>[1-2]</sup>,员工的年龄、工作年限、教育程度和职位等背景变量对员工的组织公民行为产生一定的影响<sup>[7]</sup>,因此,本研究将以上变量设为控制变量。年龄为员工的实际年龄,工作年限为员工在该企业工作的年数,这两个数据由员工直接填写获得。将教育程度分为5个等级,初中及以下取值为1,高中或中专取值为2,大专取值为3,本科取值为4,硕士及以上取值为5。由于调研对象仅为普通员工和基层管理者两

类,普通员工取值为0,基层管理者取值为1,未填答职位的3个样本采用均值替代法进行处理<sup>[48]</sup>。

**3.3 数据分析方法**

对于数据分析,考虑到本研究的问卷调查是以团队为单位,对团队成员结果变量的评价来自同一个领导,数据具有嵌套性。因此,首先对组织公民行为进行单因素方差分析,结果表明,组织公民行为的组间方差显著,  $F(55,253) = 16.112, p < 0.010$ ;组织公民行为的  $ICC(1) = 0.174$ ,说明该变量17.400%的方差是由团队层面的因素引起的。参考PREACHER et al.<sup>[49]</sup>的研究,采用多层线性模型进行假设检验更为合理。因此,通过Spss 20.0和Mplus 7软件,首先,本研究采用相关分析进行假设检验的初始测试;然后,采用验证性因子分析进行模型比较,检验职场排斥、归属需要和组织公民行为3个变量是否相互独立;最后,采用多层线性模型进行假设检验。

**4 数据分析和结果**

**4.1 相关性分析**

表1给出变量的均值、标准差和相关系数。由表

1可知,职场排斥与组织公民行为之间虽然表现出负相关性,但两者之间的相关性并不显著,  $r = -0.061, p > 0.100$ ,表明职场排斥可能负向影响组织公民行为,但这种负向影响可能受到调节因素的作用。

**4.2 模型检验**

本研究采用验证性因子分析检验职场排斥、归属需要和组织公民行为3个潜变量构成的模型的拟合效果,检验结果见表2。通过比较3个备选模型发现,3因素模型的各项拟合指数均达到学界普遍接受的水平,且显著优于2因素模型和单因素模型,表明3个潜变量之间具有较好的区分效度,可以进行进一步的假设检验。

**4.3 假设检验**

本研究采用多层线性模型进行假设检验。为减少变量之间的多重共线性,在构建交互项前先对自变量职场排斥和连续型调节变量归属需要进行中心化处理,性别属于类别变量,无需中心化处理<sup>[50]</sup>,然后分步将变量纳入多层线性回归模型。具体步骤:①将控制变量纳入回归模型(模型1);②将职场排斥、性别和归属需要纳入回归模型(模型2);③将自

**表1 均值、标准差和相关系数**

**Table 1 Means, Standard Deviation and Correlation Coefficients**

变量	职场排斥	归属需要	性别	组织公民行为	年龄	工作年限	教育程度	职位
职场排斥	1							
归属需要	-0.004	1						
性别	-0.117*	0.118*	1					
组织公民行为	-0.061	0.094	0.062	1				
年龄	0.183**	-0.187**	-0.159**	0.038	1			
工作年限	0.234**	-0.212**	-0.164**	0.038	0.793**	1		
教育程度	-0.051	0.152**	0.165**	0.094	-0.616**	-0.523**	1	
职位	0.041	-0.034	-0.028	-0.163**	0.254**	0.190**	-0.152**	1
均值	1.448	4.655	0.410	3.914	34.930	10.137	3.080	0.130
标准差	0.440	0.741	0.493	0.471	9.679	10.148	1.023	0.333

注:员工样本量为287, \*\*为  $p < 0.010$ , \*为  $p < 0.050$ , 下同。

**表2 验证性因子分析结果**

**Table 2 Results for the Confirmatory Factor Analysis**

模型	$\chi^2/df$	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
3因素模型(职场排斥,归属需要,组织公民行为)	1.455	0.918	0.908	0.041	0.054
2因素模型(职场排斥+归属需要,组织公民行为)	2.271	0.770	0.744	0.069	0.083
单因素模型(职场排斥+归属需要+组织公民行为)	4.742	0.320	0.246	0.119	0.129

变量与调节变量的二维交互项和调节变量与调节变量的交互项纳入回归模型(模型3),即职场排斥与性别的交互项、职场排斥与归属需要的交互项、归属需要与性别的交互项;④将自变量与两个调节变量的三维交互项纳入回归模型(模型4)。另外,由于年龄与工作年限两个控制变量之间存在高相关性,为避免同时纳入回归方程而导致的共线性问题,本研究参照已有研究<sup>[51]</sup>,仅将年龄纳入回归模型,具体分析结果见表3。

由模型1可知,控制变量中,年龄对组织公民行为不存在显著影响, $\beta = 0.029, p > 0.050$ ;教育程度对组织公民行为具有显著的正向影响, $\beta = 0.225, p < 0.010$ ;职位对组织公民行为具有显著的正向影响, $\beta = 0.860, p < 0.010$ 。这是因为员工所受教育的程度越高和所处的职位越高,拥有的知识越多,拥有的权利和需要承担的责任越大,因此会做出更多的组织公民行为。由模型2可知,在不考虑调节作用的情况下,职场排斥对组织公民行为具有显著的负向影响, $\beta = -0.289, p < 0.010$ 。由模型3可知,归属需要对职场排斥与组织公民行为之间的关系具有显著的调节作用, $\beta = -0.298, p < 0.010$ ,表明归属需要高的员工遭受职场排斥后会降低组织公民行为, $H_1$ 得到验证。性别对职场排斥与组织公民行为之间关系的调节作用不显著, $\beta = -0.066, p > 0.050, H_2$ 未得到验证。归属需要与性别的交互对组织公民行为的作用不显著, $\beta = -0.005, p > 0.050$ 。由模型4可知,职场排斥、归属需要

和性别的三项交互对组织公民行为具有显著影响, $\beta = 0.393, p < 0.010$ ,即职场排斥与归属需要的交互作用对组织公民行为的影响受到性别的调节, $H_3$ 得到验证。

为了进一步探明性别的作用,本研究将样本区分为男性和女性两组,分别检验职场排斥与归属需要的交互作用对组织公民行为的影响,检验结果见表4。由表4可知,对于男性员工而言,员工的归属需要对职场排斥与组织公民行为之间的负向关系起调节作用, $\beta = -0.334, p < 0.010$ ,即男性的归属需要越高,职场排斥对组织公民行为的负向作用越强;对于女性员工来说,职场排斥对组织公民行为的直接负向作用显著, $\beta = -0.510, p < 0.010$ ;但归属需要对职场排斥与组织公民行为之间关系的调节作用不显著, $\beta = 0.194, p > 0.050$ 。

具体来说,对男性员工来说,归属需要对于职场排斥与组织公民行为之间负向关系的调节作用更强,这也从另一方面说明女性员工可能通过工作之外的社交关系对职场排斥的负向影响给予补偿。

为了更加明确性别、归属需要和职场排斥对组织公民行为的三维交互作用,本研究参照COHEN et al.<sup>[52]</sup>建议的简单坡度分析,在表4的基础上,将归属需要按照均值分别加减一个标准差的标准分组,得到相对应的高归属需要和低归属需要的样本数据,并作图描绘职场排斥与组织公民行为之间的关系,见图2。对于男性员工来说,归属需要高低对职场排

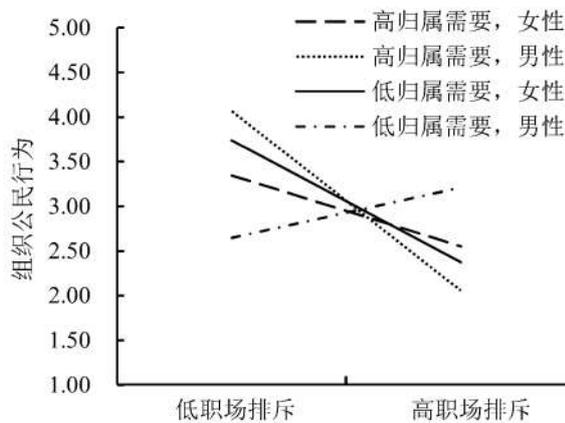
表3 三维交互模型检验结果

Table 3 Test Results for Three-dimensional Interaction Model

变量	组织公民行为			
	模型1	模型2	模型3	模型4
职场排斥		-0.289**	-0.146	-0.295**
归属需要		-0.037	-0.037	0.007
性别		-0.051	-0.009	0.003
职场排斥 × 归属需要			-0.298**	-0.372*
职场排斥 × 性别			-0.066	-0.088
归属需要 × 性别			-0.005	-0.059
职场排斥 × 归属需要 × 性别				0.393**
年龄	0.029	0.039	-0.065	-0.065
教育程度	0.225**	0.094	0.036	0.027
职位	0.860**	0.922**	0.902**	0.869**
方差估计值	0.366	0.323	0.277	0.243
对数似然估计值	-759.952	-740.451	-724.312	-710.553

**表4 不同性别的交互模型检验结果**  
**Table 4 Test Results for Interaction**  
**Model by Different Gender**

变量	男		女	
	回归系数	标准误	回归系数	标准误
职场排斥	-0.133	0.097	-0.510**	0.085
归属需要	-0.042	0.036	-0.105*	0.041
职场排斥 × 归属需要	-0.334**	0.071	0.194	0.101
年龄	-0.218**	0.058	0.015	0.097
教育程度	-0.003	0.056	-0.073	0.093
职位	0.600**	0.086	0.928**	0.103
样本量	172		115	
方差估计值	0.233		0.235	
对数似然估计值	-397.099		-293.548	



**图2 职场排斥、归属需要和性别的三维交互效应**  
**Figure 2 Three-dimensional Interaction Effect of Workplace Ostracism, Need for Belongings and Gender**

斥与组织公民行为之间关系影响的坡度差异检验呈现出显著的结果,  $\beta = -4.043, p < 0.010$ 。具体而言, 当男性员工具有高归属需要时, 职场排斥对组织公民行为的负向影响最大,  $\beta = -2.837, p < 0.010$ ; 当男性员工具有低归属需要时, 尽管职场排斥与组织公民行为呈现出正向趋势, 但职场排斥对组织公民行为并没有显著的影响,  $\beta = 1.205, p > 0.050$ 。对于女性员工来说, 归属需要高低对职场排斥与组织公民行为之间负向关系的斜坡差异检验无显著的影响,  $\beta = 1.001, p > 0.050$ 。具体而言, 当女性员工具有高归属需要时, 职场排斥对组织公民行为具有显著的负向影

响,  $\beta = -1.774, p < 0.010$ ; 当女性员工具有低归属需要时, 职场排斥对组织公民行为也具有显著的负向影响,  $\beta = -2.775, p < 0.010$ 。女性员工通常将工作视为自我概念中相对较小的部分, 她们比男性员工更关注家庭及其相关的社交网络, 并喜欢依赖工作外的其他网络关系, 将其作为职场排斥这种负面人际关系体验的应对方法<sup>[42]</sup>。因此, 对于女性员工而言, 归属需要的高低对职场排斥与组织公民行为之间关系没有显著差异。

对于男性员工而言, 归属需要对职场排斥与组织公民行为之间的关系起显著的调节作用, 职场排斥显著地负向影响高归属需要的男性员工的组织公民行为, 对于低归属需要的男性员工来说, 职场排斥对组织公民行为并没有显著的影响。一般而言, 男性员工比女性员工更可能将工作视为自我概念中的重要组成部分, 因而他们更加关注工作及与其相关联的事件<sup>[33]</sup>。HITLAN et al.<sup>[34]</sup>的研究表明, 男性员工在工作中的经历、工作绩效和人际关系是他们塑造自我的重要指标。因此, 对于高归属需要的男性员工, 他们更容易感受到职场排斥带来的负面人际体验的影响, 对职场排斥带来的负面人际体验的影响更加敏感, 进而更大程度地降低组织公民行为。对于低归属需要的男性员工, 职场排斥与组织公民行为之间并没有表现出显著的关系, 与高归属需要的男性相比, 低归属需要的男性在被职场排斥后感受到的负面人际互动关系较小, 继而对组织公民行为的影响不显著。这与 FERRIS et al.<sup>[4]</sup>的研究结论一致, 即职场排斥虽然对员工的基本需要和工作态度有显著的负向作用, 但与组织公民行为之间并不存在显著的关系。

**5 结论**

本研究基于需要-威胁的时间模型和自我概念理论, 探讨职场排斥与员工组织公民行为之间关系的边界条件。以广东省两家制造业企业的员工及其直接领导为调查对象, 采取领导与员工配对的多源、多时间点的数据收集方法进行问卷调查。研究结果表明, ①归属需要调节职场排斥对组织公民行为的负向作用。与低归属需要的员工相比, 高归属需要的员工在遭受到职场排斥时, 更容易感受到在工作中与他人建立积极和稳定人际关系的需求未得到满足, 导致工作紧张、心理压力增大、情绪衰竭, 加剧了职场排斥对组织公民行为的负向作用。②性别调节归属需要与职场排斥的交互作用对员工组织公民行为的影响, 即职场排斥、归属需要和性别对组织公民行为有显著的三维交互作用。具体而言, 对于男性员工来说, 归属需要显著调节职场排斥对组织公民行为的负向影响, 当男性员工的归属需要较高时, 职场排斥显著负向影响组织公民行为; 当男性员工的归属需要较低时, 职场排斥对组织公民行为的影响不显著。对于女性员工来说, 归属需要的高低对职场排斥与组织公民行为之间的关系都没有显著的影

响。

本研究的理论贡献体现在3个方面:①本研究厘清和加深了对职场排斥与员工组织公民行为之间复杂关系的理解,职场排斥与组织公民行为之间复杂的关系受到员工个体因素的影响。本研究实证检验了归属需要和性别对职场排斥与员工组织公民行为之间关系的影响,加深了对职场排斥与员工组织公民行为之间关系的理解。②本研究丰富了归属需要在职场排斥领域的理论研究。归属需要是人类的基本需求之一,它影响个体的行为决策。基于需要-威胁的时间模型,本研究引入归属需要解释员工遭受职场排斥后采取的行为,识别了归属需要在职场排斥与组织公民行为之间关系的调节作用,丰富了需要-威胁的时间模型的理论研究,扩大了归属需要在职场排斥领域的应用。③本研究拓展了自我概念理论在职场排斥领域的应用。不同性别的个体反映了不同的自我概念,基于自我概念理论,本研究关注性别对职场排斥与组织公民行为之间关系的影响,拓展了性别在职场排斥领域的理论研究。

本研究对企业制定和修复员工遭受职场排斥的应对措施具有重要的管理启示。①本研究发现归属需要显著影响职场排斥与员工组织公民行为之间的关系。因此,企业应该从员工归属需要的恢复层面为遭受排斥的员工提供有效的修复策略。例如,为遭受排斥的员工提供心理援助服务,对其进行心理疏导,帮助恢复员工心理状态;为员工提供切实的组织支持,让员工快速地重新融入组织,缓解排斥带来的消极影响;在组织中设置建言机制,鼓励组织成员之间互相分享排斥的应对经历,实现组织成员之间和谐共处。②本研究发现排斥对不同群体的消极影响有所差异。因此,企业高管应对不同群体的员工实施有针对性的修复措施。例如,由于归属需要较高的男性员工受到排斥的消极影响最大,企业高管应更多地关注此类员工遭受排斥后的归属需要满足情况,在工作中注重与此类员工交流,在分配工作任务时尽量将其分配到需要团队成员互相合作的任务中,从而减弱排斥的消极影响。③团队氛围和组织规范等是组织中排斥等不良对待行为的重要影响因素<sup>[53]</sup>。本研究认为从源头上预防和减少排斥也是企业高管需要考虑的问题。例如,对于组织来说,一方面,应建立和谐互助的组织文化,培养员工的集体主义倾向,从而达到预防排斥发生的动机;另一方面,组织还应建立有效的监管制度,以此约束排斥,实现减少或降低排斥行为的发生。

本研究也存在一些不足。①本研究仅调查了广东两家制造业企业,可能降低结论的外部效度。不同行业的组织员工互动方式及其行为可能存在一定差异,后续研究可探索其他行业的职场排斥与组织公民行为之间的复杂关系。②本研究仅讨论了个体基本需要中的归属需要在职场排斥与组织公民行为之间发挥的作用,个体需要包括成就需要、权力需要和归属需要3个方面,后续研究可以同时考虑其他社

会需要的作用。③本研究考察性别群体的作用,后续研究可探究其他不同形式的群体(如身份认同等)发挥的效应。

#### 参考文献:

- [1] 薛亦伦,张骁,丁雪,等.高政治技能的员工如何规避工作场所排斥?基于中国文化情境的研究.管理世界,2016,32(7):98-108.  
XUE Yilun, ZHANG Xiao, DING Xue, et al. How do employees with political skills avoid workplace ostracism? A study based on Chinese cultural context. *Journal of Management World*, 2016, 32(7): 98-108.
- [2] 吴隆增,刘军,许浚.职场排斥与员工组织公民行为:组织认同与集体主义倾向的作用.南开管理评论,2010,13(3):36-44.  
WU Longzeng, LIU Jun, HUI Chun. Workplace ostracism and organizational citizenship behavior: the roles of organizational identification and collectivism. *Nankai Business Review*, 2010, 13(3): 36-44.
- [3] 叶仁荪,倪昌红,黄顺春.职场排斥、职场边缘化对员工离职意愿的影响:员工绩效的调节作用.管理评论,2015,27(8):127-140.  
YE Rensun, NI Changhong, HUANG Shunchun. Workplace exclusion, peripherization and its influence on employee turnover: the moderating roles of employee job performance. *Management Review*, 2015, 27(8): 127-140.
- [4] FERRIS D L, BROWN D J, BERRY J W, et al. The development and validation of the workplace ostracism scale. *Journal of Applied Psychology*, 2008, 93(6): 1348-1366.
- [5] 王荣,张雯,蒋奖.工作场所排斥后的应对.中国临床心理学杂志,2013,21(2):277-280.  
WANG Rong, ZHANG Wen, JIANG Jiang. Coping strategies after workplace ostracism. *Chinese Journal of Clinical Psychology*, 2013, 21(2): 277-280.
- [6] WAN E W, CHAN K W, CHEN R P. Hurting or helping? The effect of service agents' workplace ostracism on customer service perceptions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2016, 44(6): 746-769.
- [7] WU C, LIU J, KWAN H K, et al. Why and when workplace ostracism inhibits organizational citizenship behaviors: an organizational identification perspective. *Journal of Applied Psychology*, 2016, 101(3): 362-378.
- [8] FERRIS D L, LIAN H, BROWN D J, et al. Ostracism, self-esteem, and job performance: when do we self-verify and when do we self-enhance?. *Academy of Management Journal*, 2015, 58(1): 279-297.
- [9] O'REILLY J, ROBINSON S L, BERDAHL J L, et al. Is negative attention better than no attention? The comparative effects of ostracism and harassment at work. *Organization Science*, 2014, 26(3): 774-793.
- [10] 刘玉新,张建卫,王成全,等.职场排斥对反生产行为作用机制的实验研究.中国软科学,2013(10):157-167.  
LIU Yuxin, ZHANG Jianwei, WANG Chengquan, et al. An experimental study on the psychological mechanism of workplace ostracism's effects on counterproductive work behavior.

- China Soft Science*, 2013(10):157-167.
- [11] 闫艳玲,周二华,刘婷. 职场排斥与反生产行为:状态自控和心理资本的作用. *科研管理*, 2014,35(3):82-90.  
YAN Yanling, ZHOU Erhua, LIU Ting. Workplace ostracism and employees' counterproductive work behavior: functions of state self-control and psychological capital. *Science Research Management*, 2014,35(3):82-90.
- [12] 李锐. 职场排斥对员工职外绩效的影响:组织认同和工作投入的中介效应. *管理科学*, 2010,23(3):23-31.  
LI Rui. Effects of workplace ostracism on employees' contextual performance: mediating roles of organizational identification and job involvement. *Journal of Management Science*, 2010,23(3):23-31.
- [13] 张桂平. 职场排斥对员工亲组织性非伦理行为的影响机制研究. *管理科学*, 2016,29(4):104-114.  
ZHANG Guiping. The influencing mechanism of workplace ostracism on unethical pro-organization behavior. *Journal of Management Science*, 2016,29(4):104-114.
- [14] XU E, HUANG X, ROBINSON S L. When self-view is at stake: responses to ostracism through the lens of self-verification theory. *Journal of Management*, 2015, 43(7):2281-2302.
- [15] BALLEET D, FERRIS D L. Ostracism and prosocial behavior: a social dilemma perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2013,120(2):298-308.
- [16] 毛畅果,孙健敏. 工作场所的不文明行为. *心理科学进展*, 2012,20(9):1487-1494.  
MAO Changguo, SUN Jianmin. Workplace incivility: research front and future directions. *Advances in Psychological Science*, 2012,20(9):1487-1494.
- [17] 李沛沛,黄程,寇彧. 社会排斥与个体助人意愿:归属感需求的调节作用. *中国临床心理学杂志*, 2017,25(4):597-602.  
LI Peipei, HUANG Cheng, KOU Yu. Relationship between social exclusion and willingness to help: the moderating role of need to belong. *Chinese Journal of Clinical Psychology*, 2017,25(4):597-602.
- [18] LEUNG A S M, WU L Z, CHEN Y Y, et al. The impact of workplace ostracism in service organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 2011, 30(4):836-844.
- [19] ORGAN D W. Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome. *Administrative Science Quarterly*, 1989,41(6):692-703.
- [20] WILLIAMS L J, ANDERSON S E. Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship behavior and in-role behavior. *Journal of Management*, 1991,17(3):601-617.
- [21] 刘小禹,刘军,许浚,等. 职场排斥对员工主动性行为的影响机制:基于自我验证理论的视角. *心理学报*, 2015,47(6):826-836.  
LIU Xiaoyu, LIU Jun, HUI Chun, et al. The effect of workplace ostracism on proactive behavior: the self-verification theory perspective. *Acta Psychologica Sinica*, 2015,47(6):826-836.
- [22] LAVELLE J J. What motivates OCB? Insights from the volunteerism literature. *Journal of Organizational Behavior*, 2010,31(6):918-923.
- [23] SCOTT K L, TAMS S, SCHIPPERS M C, et al. Opening the black box: why and when workplace exclusion affects social reconnection behaviour, health, and attitudes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2015,24(2):1-17.
- [24] DERFLER-ROZIN R, PILLUTLA M, THAU S. Social reconnection revisited: the effects of social exclusion risk on reciprocity, trust, and general risk-taking. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2010,112(2):140-150.
- [25] RICHAMN L S, LEARY M R. Reactions to discrimination, stigmatization, ostracism, and other forms of interpersonal rejection: a multimotive model. *Psychological Review*, 2009,116(2):365-383.
- [26] ROBINSON S L, O'REILLY J, WANG W. Invisible at work: an integrated model of workplace ostracism. *Journal of Management*, 2013,39(1):203-231.
- [27] 李进,刘军,刘超,等. 基于需求理论框架的职场排斥缓冲效应研究. *管理学报*, 2016,13(2):221-228.  
LI Jin, LIU Jun, LIU Chao, et al. The buffering effects of workplace ostracism: an empirical exploration based on needs theory. *Chinese Journal of Management*, 2016,13(2):221-228.
- [28] WILLIAMS K D. Ostracism. *Annual Review of Psychology*, 2007,58:425-452.
- [29] WILLIAMS K D. Ostracism: a temporal need-threat model. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2009,41:275-314.
- [30] BAUMEISTER R F, LEARY M. The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 1995,117(3):497-529.
- [31] SHAVELSON R J, BOLUS R. Self-concept: the interplay of theory and methods. *Journal of Educational Psychology*, 1982,74(1):3-17.
- [32] CROSS S E, MADSON L. Models of the self: self-construals and gender. *Psychological Bulletin*, 1997,122(1):5-37.
- [33] 许琪,戚晶晶. 工作-家庭冲突、性别角色与工作满意度:基于第三期中国妇女社会地位调查的实证研究. *社会*, 2016,36(3):192-215.  
XU Qi, QI Jingjing. Work-family conflict, gender role, and job satisfaction: an analysis of the phase III Chinese women social status survey. *Chinese Journal of Sociology*, 2016,36(3):192-215.
- [34] HITLAN R T, CLIFFTON R J, DESOTO M C. Perceived exclusion in the workplace: the moderating effects of gender on work-related attitudes and psychological health. *North American Journal of Psychology*, 2006,8(2):1-20.
- [35] 王荣,鲁峥嵘,蒋奖. 工作场所排斥与员工角色内外行为:归属感的中介作用. *心理科学*, 2013,36(5):1176-1180.  
WANG Rong, LU Zhengrong, JIANG Jiang. Workplace ostracism and employees' in-role behaviors and extra-role behaviors: the mediating effect of belonging need. *Journal of Psy-*

- chological Science*, 2013, 36(5):1176–1180.
- [36] CARVALLO M, PELHAM B W. When fiends become friends: the need to belong and perceptions of personal and group discrimination. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2006, 90(1):94–108.
- [37] SCHOCH S, NIKITIN J, FREUND A M. Why do(n't) you like me? The role of social approach and avoidance motives in attributions following social acceptance and rejection. *Motivation and Emotion*, 2015, 39(5):680–692.
- [38] 马君, 王迪. 内外激励协同影响创造力: 一个被中介调节模型. *管理科学*, 2015, 28(3):38–51.  
MA Jun, WANG Di. Intrinsic and extrinsic motivational synergy on creativity: a mediated moderation model. *Journal of Management Science*, 2015, 28(3):38–51.
- [39] GARDNER W L, PICKETT C L, BREWER M B. Social exclusion and selective memory: how the need to belong influences memory for social events. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 2000, 26(4):486–496.
- [40] 刘霞, 赵景欣, 申继亮. 歧视知觉对城市流动儿童幸福感的影响: 中介机制及归属需要的调节作用. *心理学报*, 2013, 45(5):568–584.  
LIU Xia, ZHAO Jingxin, SHEN Jiliang. Perceived discrimination and subjective well-being among urban migrant children: the effect of mediator and moderator. *Acta Psychologica Sinica*, 2013, 45(5):568–584.
- [41] BEEKMAN J B, STOCK M L, MARCUS T. Need to belong, not rejection sensitivity, moderates cortisol response, self-reported stress, and negative affect following social exclusion. *The Journal of Social Psychology*, 2015, 156(2):131–138.
- [42] LOH S Y, QUEK K F. Moderators of occupational pressure in female health professionals: individual differences and coping skills. *Health*, 2013, 5(10):1659–1666.
- [43] LEARY M R, TAMBOR E S, TERDAL S K, et al. Self-esteem as an interpersonal monitor: the sociometer hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1995, 68(3):518–530.
- [44] 周浩, 龙立荣. 共同方法偏差的统计检验与控制方法. *心理科学进展*, 2004, 12(6):942–950.  
ZHOU Hao, LONG Lirong. Statistical remedies for common method biases. *Advances in Psychological Science*, 2004, 12(6):942–950.
- [45] BRISLIN R W. Translation and content analysis of oral and written material. *Handbook of Cross-cultural Psychology*, 1980, 2:389–444.
- [46] LEARY M R, KELLY K M, COTTRELL C A, et al. Construct validity of the need to belong scale: mapping the nomological network. *Journal of Personality Assessment*, 2013, 95(6):610–624.
- [47] LIN C C T, PENG T K. From organizational citizenship behaviour to team performance: the mediation of group cohesion and collective efficacy. *Management and Organization Review*, 2010, 6(1):55–75.
- [48] 侯杰泰, 温忠麟, 成子娟. 结构方程模型及其应用. 北京: 教育科学出版社, 2004:151.  
HAU Kit-Tai, WEN Zhonglin, CHENG Zijuan. *Structural equation model and its applications*. Beijing: Educational Science Publishing House, 2004:151.
- [49] PREACHER K J, ZYPHUR M J, ZHANG Z. A general multilevel SEM framework for assessing multilevel mediation. *Psychological Methods*, 2010, 15(3):209–233.
- [50] AIKEN L S, WEST S G. Multiple regression: testing and interpreting interactions. *Journal of the Operational Research Society*, 1994, 45(1):119–120.
- [51] 黄亮, 彭璧玉. 工作幸福感对员工创新绩效的影响机制: 一个多层次被调节的中介模型. *南开管理评论*, 2015, 18(2):15–29.  
HUANG Liang, PENG Biyu. Occupational well-being and employee innovative job performance: a multilevel moderated mediation model. *Nankai Business Review*, 2015, 18(2):15–29.
- [52] COHEN J, COHEN P C, WEST S G, et al. *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. 3rd ed. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, 2003:267–281.
- [53] YANG L Q, CAUGHLIN D E, GAZICA M W, et al. Workplace mistreatment climate and potential employee and organizational outcomes: a meta-analytic review from the target's perspective. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2014, 19(3):315–335.

## Workplace Ostracism and Organizational Citizenship Behavior: A Three-dimensional Interaction Model

WU Jifei<sup>1</sup>, CHEN Chen<sup>1</sup>, SHI Kan<sup>2</sup>

1 Business School, Sun Yat-sen University, Guangzhou 510275, China

2 Department of Psychology, Renmin University of China, Beijing 100872, China

**Abstract:** Workplace ostracism is pervasive in our daily work, which can influence employee both psychological and behavioral outcomes. As an extra-role of behavior, organizational citizenship behavior can be affected by workplace ostracism. Some schol-

ars have found that workplace ostracism can reduce organizational citizenship behavior. And other scholars have found that workplace ostracism has no significant effect on organizational citizenship behavior, even has positive influence in individual cases. So far, there has been no unified conclusion on the relationship between workplace ostracism and organizational citizenship behavior, which needs to be further clarified.

Drawing on self-concept theory and temporal need-threat model, this study explored the complex relationship between workplace ostracism and organizational citizenship behavior, and the moderating role of need for belongings and gender in this relationship. To test this multilevel model, this study adopted multi-wave, multi-source study design, and collected data from 287 supervisor-subordinate dyads in two manufacturing enterprises which located in Guangdong province. In this study, software of Spss 20.0 and Mplus 7 were used to conduct confirmatory factor analysis and multilevel model on the paired data of employees and chiefs to test the influence of workplace ostracism, need for belongings, gender and their interactions on the organizational citizenship behavior of employees.

The results show that need for belongings and gender moderate the relationship between workplace ostracism and organizational citizenship behavior. Specifically, need for belongings positively moderates the relationship between workplace ostracism and organizational citizenship behavior. That is, the negative effect of workplace ostracism on organizational citizenship behavior is stronger when the level of need for belongings is high(vs. low). Moreover, there is a significant three-dimensional interaction effect of workplace ostracism, need for belongings and gender on organizational citizenship behavior. That is, the negative relationship between workplace ostracism and organizational citizenship behavior was strongest for male with a high level of need for belongings.

Results of this study clarify the role of need for belongings and gender playing in the complex relationship between workplace ostracism and organizational citizenship behavior. These results deepen our understanding of the relationship between workplace ostracism and organizational citizenship behavior, and enrich the theory of workplace ostracism and organizational citizenship behavior. This study also provides some implications for top managers to cope effectively with employees who suffer from workplace ostracism.

**Keywords:** workplace ostracism; organizational citizenship behavior; need for belongings; gender; three-dimensional interaction

**Received Date:** August 11<sup>th</sup>, 2017      **Accepted Date:** March 25<sup>th</sup>, 2018

**Funded Project:** Supported by the National Natural Science Foundation of China(71702202), the Fundamental Research Funds for the Central Universities(19wkpy17), and the National Social Science Foundation of China(13&ZD155)

**Biography:** WU Jifei, doctor in management, is a postdoctoral fellow and an associate researcher in the Business School at Sun Yat-sen University. His research interests include artificial intelligence and consumer behavior, employee behavior. His representative paper titled "Touch screen or click mouse? The effect of direct and indirect human-computer interactions on tourist enjoyable experience" was published in the *Tourism Tribune* (Issue 1, 2019). E-mail: wujf8@mail2.sysu.edu.cn

CHEN Chen, doctor in management, is an associate researcher in the Business School at Sun Yat-sen University. Her research interests include (un)ethical behavior and leadership. Her representative paper titled "The double-edged sword of leader humility: investigating when and why leader humility promotes versus inhibits subordinate deviance" was published in the *Journal of Applied Psychology* (Issue 7, 2020). E-mail: chench28@mail.sysu.edu.cn

SHI Kan, doctor in psychology, is a professor in the Department of Psychology at Renmin University of China. His research interest focuses on organization management psychology. He is the principal investigator for the research project titled "The promotion mechanism for the great rejuvenation of the Chinese nation: a social psychology perspective", supported by the National Social Science Foundation of China(13&ZD155). E-mail: shik@psych.ac.cn

□