

# 自我牺牲型领导对员工帮助行为的影响分析

## THE INFLUENCE OF SELF-SACRIFICIAL LEADERSHIP ON EMPLOYEES' HELPING BEHAVIOR

李文玉<sup>1</sup>, 吴平珍<sup>2</sup>, 袁仕海<sup>3</sup>

Wenyu Li<sup>1</sup>, Pingzhen Wu<sup>2</sup>, Shihai Yuan<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>泰国正大管理学院中国研究生院

<sup>1,2,3</sup>Chinese Graduate School, Panyapiwat Institute of Management, Thailand

Received: May 26, 2020 / Revised: November 20, 2020 / Accepted: November 27, 2020

### 摘要

员工行为是影响组织绩效的重要因素之一, 在员工角色外, 员工之间的互相帮助有利于增强组织的凝聚力、相互依赖性以及协作性, 从而促进组织充分发挥优势。随着经济竞争的日益激烈, 自我牺牲型领导在引领组织提升竞争力和应对困难等方面的作用日益突出, 对员工的行为也产生着重要影响。目前关于自我牺牲型领导对员工帮助影响的研究较少, 尤其是中国在这一方面的研究更少, 为进一步探索自我牺牲型领导对员工帮助行为的影响, 并为自我牺牲型领导促进员工帮助行为提供理论依据, 本文基于社会交换理论、社会学习理论、亲社会行为等理论, 对自我牺牲型领导对员工帮助行为影响展开分析, 分析结果认为: 自我牺牲型领导对员工帮助行为有促进作用; 领导认同和组织归属感在其中起着中介作用; 人情关系和员工传统性在其中起着调节作用。

**关键词:** 自我牺牲型领导 员工帮助行为 领导认同 组织归属感

### Abstract

One of the important factors that affect organizational performance is employee behavior. In addition to the role of employees, mutual assistance between employees is conducive to enhancing cohesion within the organization, as well as interdependence and collaboration, thereby promoting the organization to make full use of its advantages. With increasingly fierce economic competition, the role of self-sacrifice leadership in leading an organization to enhance competitiveness and cope with difficulties has become

increasingly prominent, and it also has a significant impact on employee behavior. How to promote employee help through self-sacrificing leadership behavior is an issue worthy of in-depth study. However, there is currently little research on the effect of self-sacrificing leadership on employee help, especially in China. To further explore the mechanism of self-sacrificing leadership on employee help behavior, and provide a theoretical basis for self-sacrificing leadership to promote employee help behavior, this article is based on the social exchange theory, social learning theory, pro-social behavior and other theories. The selected theories were used to analyze the influence mechanism of self-sacrificing leadership on employee help behavior, with the results showing that 1) self-sacrificing leadership promotes employee help behavior, 2) leadership identification and sense of organizational affiliation play intermediary roles, and 3) human relationships and employee traditionality play moderating roles.

**Keywords:** Self-sacrifice Leadership, Employees' Helping Behavior, Identification with the Leader, Organizational Sense of Belonging

## 引言

员工的行为对组织绩效结果有着不可忽视的作用，员工的角色内行为维持着组织的生存与发展，角色外行为对绩效的提升和组织发展起着保障作用。员工的角色内行为对其自身的利益与发展有着直接的联系，角色外行为与其自身利益的关系则相对较弱，但角色外行为对组织的绩效与发展的保障作用日渐重要，其中员工帮助行为作为典型的角色外行为，能够促进员工之间的知识、信息等方面的交流学习，提高工作效率与工作满意度，改善员工的心理感受，从而更好地提升组织绩效与竞争力。在中国这个受集体主义思想和儒家思想影响的社会中，组织领导者的风格或行为对员工行为产生着重要影响，当组织面临危机时，领导者倾向于自我牺牲以帮助组织度过危机，实现组织目标，而领导者的自我牺牲行为可能会激励员工在工作中采取角色外行为，以提高组织绩效，对组织度过危机或实现目标产生有利作用。

自我牺牲型领导需在行动中采取合适的方式与适当的尺度，充分发挥其领导风格的效能，才能增强员工对领导以及对组织的正向评价与感受，增强员工的认同感，进而对员工帮助行为起到正向的促进作用。现代企业的发展促使越来越多的企业以团队的形式开展工作，探索自我牺牲型领导及其对员工帮助行为的影响已成为必然。目前学界关于领导风格的研究较多，其研究起步较早且相对更为成熟，关于自我牺牲型领导的研究较少，大多集中在概念、测量以及结果等方面，而对于自我牺牲型领导对员工帮助行为的影响则更为空缺。自我牺牲型领导具体如何对员工帮助行为产生影响，目前尚无定论。故本文在现有研究及相关理论基础之上，结合中国的实际情况，对自我牺牲型领导对员工帮助行为的影响进行探索，望研究结果能够为实践提供理论依据，并能够被实践检验。

## 研究目的

本研究旨在探究自我牺牲型领导对员工帮助行为的影响，旨在深入了解自我牺牲型领导和员工之间的关系，以及这种关系如何影响员工的帮助行为。该研究将通过对相关文献的综合分析和实证研究，来回答以下问题：

1. 自我牺牲型领导是否能够提高员工的情感承诺和道德义务感，从而促进其帮助行为？
2. 员工在感知到自我牺牲型领导时，是否更有可能表现出积极的工作行为和团队合作精神？
3. 自我牺牲型领导的特征与员工帮助行为之间的中介机制是什么，这种机制在不同文化背景下是否存在差异？
4. 自我牺牲型领导对员工帮助行为的影响是否具有持久性和传染性，即是否会在一定程度上影响其他员工的行为？

通过以上问题的研究，我们可以更全面地了解并探索自我牺牲型领导与员工之间存在的关系，为企业管理提供理论和实践上的参考，为企业提高员工的帮助行为和职业道德水平提供借鉴。

## 文献综述

### 理论依据

1. 社会交换理论 (Social Exchange Theory): 美国社会学家 Homans (1958) 在《作为交换的社会行为》中提出了社会交换理论，系统地对社会交换所遵循的原则与方法展开了阐述。社会交换蕴含互惠的思想，对于交换的双方而言，交换行为会产生酬赏与成本，此处的酬赏并非单纯意义上的经济酬赏，而是指任何有价值的东西，例如感情、地位、知识等方面的酬赏；成本则指的是在获得酬赏的同时所付出的东西，例如时间、精力、冲突等。Blau (1964) 认为，在交换双方关系中，一方提供了支持，另一方相应地就会产生回报的义务。关于社会交换在领导与下属之间的交换研究中，Graen et al. (1982) 提出了领导-成员交换理论 (LMX 理论)，该理论认为领导与下级之间的交换是互惠的交换过程，领导向下级提供资源、指导等方面的机会，而下级在接收到这样的好处之后，会更加乐于接受来自领导的影响。因此通过 LMX 理论，也可以反映出领导与下级之间的关系。但是在实际中，尤其是中国社会的工作关系中，这一理论并不完全适用，其原因在于 LMX 理论建立在正式的契约关系之上，而对于中国这个人情社会，往往上下级关系除了受正式的工作场合所建立的工作关系影响，两者在私下的互动关系仍然会对领导与下级之间的关系产生影响。基于此，本文选取社会交换理论作为理论基础之一。

2. 社会学习理论 (Social Learning Theory): 本文所参考的社会学习理论是指 Bandura (1986) 所阐述的社会学习理论，该理论强调人的行为与环境之间的相互作用。人的许多复杂行为是通过后天习得的，人们能够通过观察对示范性活动进行学习和模仿，在受外界影响的同时还能够

对自我进行调节。

3. 亲社会行为 (Prosocial Behavior): 亲社会行为指的是自发地或有意地对他人的行为。认为亲社会行为是一种自发行为, 这种行为超越了正式工作的要求。Bolino 和 Grant (2016) 认为, 亲社会行为分为角色内行为和角色外行为, 各自又可以分为主动行为和被动行为, 例如员工要完成其角色内的任务, 需要付出角色外的努力。De Cremer et al. (2009) 认为亲社会行为多以组织公民行为 (OCB) 的形式呈现。组织中的亲社会行为有利于保护组织成员、团队组织的福祉, 行为的范围涉及到角色内和角色外, 主动与被动的行为, 包括亲社会组织行为、组织公民行为、组织中的指导及信息与知识的共享行为等。

与亲社会行为概念相近的, 还有亲组织行为 (Pro-organizational Behavior) 和利他行为 (Altruism)。前者主要是指员工为了提高组织的有效性而付出额外的努力, 这种付出是一种自发性付出, 后者主要是指帮助他人解决困难或者问题, 鼓励他人树立信心, 也是一种自愿行为。

## 研究综述

### 1. 自我牺牲型领导的研究

关于自我牺牲型领导的概念, 目前尚无明确的界定, 对其定义也有着不同的视角。基于领导的特质视角, Sunaryo 和 Suyono (2014) 认为自我牺牲型领导具备牺牲精神, 为了坚持其价值观而自愿承担风险与损失, 除此以外, De Cremer et al. (2009) 还认为自我牺牲型领导还表现出对员工的关心以及对组织有着很强的责任感。基于领导的行为视角, 自我牺牲型领导则是在组织当中表现出自我牺牲的行为, De Cremer et al. (2004) 在研究自我牺牲型领导的行为中提出, 这种风格的领导为了实现组织的目标, 会采取可能给自己带来风险的行为。自我牺牲型的管理者在管理行为当中会表现出自愿性和竭力为组织目标服务的特点, 同时也会伴随着个人利益损失的特点。从上述分析来看, 自我牺牲型领导至少会承受某种程度的损失或风险, 使他们甘愿冒此风险的原因在于他们致力于实现组织目标。本文关于自我牺牲型领导的概念界定将基于上述分析, 同时还认为自我牺牲型领导为实现组织目标, 在与员工的互动之间存在着潜移默化的效果, 通过自我牺牲的行为使员工产生认同感与追随行为。

由于目前对自我牺牲型领导的研究还不够深入和系统, 关于这一领导风格的分类, Choi 和 Mai-Dalton (1998) 以领导发生自我牺牲行为时所处的环境以及该行为发生的频率为切入点, 将自我牺牲型领导划分为渐进式和激进式两种具体的类型。属于前一种类型的领导, 大多是表现在日常工作中牺牲行为, 已经成为一种固定模式。而后一种类型的领导, 往往是在组织发生突发情况的时候表现出自我牺牲行为, 具有很强的情境性, 也正因为这种类型的领导的自我牺牲行为与组织所面临的情境有着密切联系, 员工对于领导的行为会产生较强的情感上的反应。本文对于自我牺牲型领导的分类, 与上述两种观点一致, 同时也认为, 在行为效果与行为可见性方面, 激进式的自我牺牲型领导更胜一筹。

自我牺牲型领导自愿承担某种风险或损失, 能够在组织成员中树立良好的领导形象, Indexed in the Thai-Journal Citation Index (TCI 2)

对组织成员形成潜移默化的影响，其影响结果主要表现为提升员工的工作态度、角色内绩效、角色外行为等。如 De Cremer et al. (2004) 研究表明自我牺牲型领导与员工组织承诺正相关，领导公平感知在两者之间发挥着调节作用，Li et al. (2015) 研究认为“自我牺牲型领导与下属的任务绩效与组织公民行为正向关系显著”，Zhou et al. (2018) 经考察发现，自我牺牲型领导能够对团队绩效产生正向的影响，其中团队凝聚力起着中介作用。Xu et al. (2018) 研究表明自我牺牲型领导能够对员工的创造力和自我效能感产生积极的影响，Xu 和 Luo (2016) 进一步研究显示，自我牺牲型领导能够增强员工的领导认同，并为员工提供角色模范，从而对员工工作投入产生积极的影响。Li et al. (2014) 利用层次回归分析证实了自我牺牲型领导能够对员工的知识共享产生显著的正向影响。Tian (2015) 认为自我牺牲型领导对员工的前瞻性存在显著的正向影响。De Cremer 和 Van Knippenberg (2005) 研究结果显示，领导者的自我牺牲对于合作有积极作用，其中对领导者信任感和集体认同感有着重要作用。

领导风格对企业内部管理有着重要影响，在实践应用方面，Thangsitthiworarat 和 Chen (2017) 在企业成长阶段的创新管理策略研究当中提出，企业面临“无为”阶段性障碍的应对手段是“企业再造”，其中企业领导能力是实现创新与变革的重点。Tao 和 Shang (2018) 基于 CRP 数字化校园信息平台构建的调查研究实践，提出了“对领导进行培训，让其起带头榜样作用”的策略。可见领导在组织运行管理中有着重要作用，而不同的领导风格所带来的影响也有所不同，本文所分析的是自我牺牲型领导对员工帮助行为的影响。

## 2. 自我牺牲型领导的测量研究

自我牺牲型领导的测量一般采用量表测量，此外还有情境启动方式。在测量量表方面，De Cremer et al. (2004, 2009) 和 Wang et al. (2013) 侧重于对领导在组织中的总体牺牲程度进行评价与测量，例如 De Cremer et al. (2004) 在测量自我牺牲型领导的测量中提到“我的主管为了组织利益承受了很大的个人风险”，Wang et al. (2013) 则提到“我的主管在追求组织目标的过程中，总是参与很多涉及自我牺牲的活动”。在测量其具体的行为方面，Van Knippenberg 和 Hogg (2003) 主要考虑了领导对员工施以帮助使其克服困难而面临的麻烦。由于通过量表测量的方式来测量自我牺牲型领导更为常见，且实施更为容易，故本文仅对此作出梳理与分析。

## 3. 员工帮助行为的研究

关于员工帮助行为 (Helping Behavior) 的研究，首先由心理学界提出，而后引入到管理学领域。Organ (1998) 认为员工帮助行为属于角色外行为，Williams 和 Anderson (1991) 指出员工帮助行为是组织公民行为的一个维度，它指向的是组织中同事的组织公民行为，Podsakoff et al. (2000) 认为员工帮助是一种主动行为，其行为目的有两个，一个是通过帮助行为来为同事解决问题，另一个是通过帮助行为来使同事避免失误。

员工所做出的帮助行为，是个体自愿作出的行为，属于组织内的角色外行为，其影响

因素主要表现为个体层面和团体层面。个体层面主要因素有：人格特质、集体主义价值观、领导风格等。King et al. (2005) 认为具备责任心和宜人性特质的个体更加能够表现出帮助行为，价值观对个体动机具有导向作用，Shao et al. (2011) 研究认为集体主义价值观对个人的帮助行为存在正向预测作用。Tu et al. (2020) 认为亲社会动机高的员工能够站在他人的角度考虑问题与获取信息，更加主动地与同事建立积极的人际关系，做出帮助行为，同时受符号互动理论的驱使，组织中受到帮助的员工也会为了回报他人而产生更多的帮助行为。此外，领导风格也影响着员工帮助行为，Liu (2016) 的研究结果显示，道德型领导能够对员工帮助行为起着正向的影响，Zhong et al. (2019) 则通过调研后发现，伦理型领导风格能够在组织中营造出利他道德氛围，塑造员工的道德认同，从而对员工帮助行为产生促进作用。团体层面主要因素有：团队绩效、团队凝聚力和团队活力。Kidwell et al. (1997) 研究证实团队凝聚力和员工工作态度影响个体助人行为。如 Hargadon 和 Bechky (2006) 研究表明在创新性高的团队中，员工的知识技能受帮助行为影响能够达到效果最大化，提高团队员工的胜任能力，组织成员间的规模、距离和团队中的团队规范都影响着帮助行为的产生。

## 研究方法

本文主要通过文献研究法收集整理与领导风格、自我牺牲型领导、员工帮助以及自我牺牲型领导对员工帮助行为的影响等相关的文献，并对其展开研究分析，掌握当前学界在此领域的研究进展，为本研究奠定理论基础。

### 自我牺牲型领导对员工帮助行为的影响分析

本章将对自我牺牲型领导对员工帮助行为的影响进行深入分析，首先对自我牺牲型领导与其他风格的领导进行分析和对比，以便深入剖析自我牺牲型领导对员工帮助行为的影响及如何产生影响。

### 自我牺牲型领导与其他风格领导的比较

自我牺牲型领导与其他风格领导相比，存在其异同点，以下为自我牺牲型领导与服务型领导、仁慈型领导和魅力型领导的比较区分情况，如表 1 所示。

表 1 自我牺牲型领导与其他领导风格的比较

领导风格	领导者角色	相同之处	不同之处
自我牺牲型领导	自我牺牲者	/	/
服务型领导	服务者	构建一种“领导者与追随者”的关系	自我牺牲型领导侧重于“自我牺牲”，服务型领导侧重于“服务”。
仁慈型领导	施恩者	关心员工的需求与利益	自我牺牲型领导的关心处于工作范围内，仁慈型领导的关系超出工作范围。
魅力型领导	魅力展示者	通过非强制手段引起员工的追随	自我牺牲型领导所产生的结果是利他的，魅力型领导所产生的结果还有可能是利己的。

通过上文的比较分析可知，自我牺牲型领导的领导方式有以下特点：自愿性、牺牲性、非强制性，对于员工的关心范围处于工作领域，目的在于领导员工实现组织目标与使命，与员工之间存在着“领导者与追随者”的关系。

#### 自我牺牲型领导对员工帮助行为的影响

由于自我牺牲型领导的领导方式具有自愿性、牺牲性和非强制性特点，根据社会学习理论和社会认同理论，当领导为组织做出自愿的牺牲行为时，能够向员工传递出为组织利益而牺牲个人利益的价值取向，此时领导行为将会在组织内树立角色榜样，引起组织成员的认同并使其在工作中产生学习行为。其学习内容可能与领导牺牲行为类似，例如与组织成员主动交换信息或互相提供帮助，即学习效仿领导所展示出来的价值观与实践行为，表现为与组织成员之间的互助行为和对组织有益的积极行为。此外，领导牺牲的目的在于实现组织的利益，其牺牲行为能够为员工提供精神或工作上的支持与帮助，根据社会交换理论，员工在获得相关利益或支持后，会对领导产生互惠、感激或亏欠等情绪，因此在工作当中便可能持有更积极的态度，例如主动采取角色外的行为用以交换或回报，通过增强与组织成员的合作或主动提供帮助以提高工作效率，促进组织目标的实现。由此可见，自我牺牲型领导能够通过影响员工的认知、态度以及价值观，促进员工帮助行为的产生。

#### 领导认同的中介作用

社会认同理论认为人们追求社会认同，如此便于增强其自尊或自我提升，这样的认同主要来源于群体成员的身份，与群体或者他人进行比较，从而进行自我定义和区分，在这一过程中，个体将与比较对象建立一定的情感联结。

在组织情境当中，领导认同是社会认同的一种，领导的态度与行为会对员工的认知和态度产生影响。当员工对组织领导自我牺牲行为或精神产生认同，将会产生如感激、受鼓舞等情绪反应，员工的注意将会被转移至领导的行为、要求以及组织的目标上面，也将决定自身是否要受领导牺牲行为的影响。在面临其他组织成员的求助，领导认同感高的员工会更加倾向于对寻

求帮助的同事施以援手，或主动帮助面临困境或可能存在失误的同事，以便共同克服困难，达到“1+1>2”的效果，实现组织目标或提升组织绩效。同时基于社会学习理论，在组织环境中，领导为组织或团队作出自我牺牲时，员工对此产生注意并对该项行为的信息进行判断，可能会习得这种牺牲精神和行为，并在组织同事之间表现出模仿行为。因此，领导认同在自我牺牲型领导与员工帮助行为之间起着中介作用。

### 组织归属感的中介作用

根据 Hoogervorst et al. (2012) 的研究，领导对组织的归属感与其自我牺牲行为存在着正相关的关系，即当领导的归属感越强，其自我牺牲行为越明显或越强。认知-情感个性系统理论认为，组织情境下个体的认知-情感单元将会受到刺激，员工作为组织成员，其对于内部人身份的感知将影响其组织归属感，而当员工组织归属感较高时，将会做出对组织有益的行为。高组织归属感的领导表现出自我牺牲行为时，如放弃个人特权、假期、领导福利、工资等个人利益，或自愿承担风险，主动为员工谋求福祉，能够在一定程度上拉近与员工之间的距离，同时通过理解与帮助员工，并向员工传递一种患难与共的信念和关怀、重视以及“自己人”的信号。这不仅能够彰显领导对组织的归属感，且能够提升员工对领导的信任感，对组织的安全感，增强员工自身的价值感、目标感，有利于组织归属感的构建，营造出一种和谐互助的组织氛围。员工之间的相处会更加融洽，员工间一般的同事关系将会打破，可能向朋友甚至亲人般的关系发展，这便有利于促进员工之间帮助行为，将有利于实现组织的目标，领导的牺牲也能获得一定回报。因此，组织归属感通过影响员工对组织的信念和态度，在自我牺牲型领导与员工帮助行为间起着中介作用。

目前中国许多企业销售型企业、房地产企业或高新技术企业以团队的方式开展工作，往往这种团队间的交流会采用如“家人”一类的称呼，以及领导通过牺牲自身利益的方式激励成员建立互助关系和家人关系，增强自身对团队的归属感，进而促进团队成员构建归属感，当“家人”关系建立之后，“家人”之间就更加倾向于相互帮助，互相弥补，不断提升各自的绩效表现，为实现组织的共同目标而努力。

### 人情关系的调节作用

人情关系对于人的行为起着重要的调节作用。Fei (1948) 对中国人的 interpersonal 关系进行研究时提出，中国的人际关系存在着“差序格局”，以当时的农村地区的人际交往为例，就是以自我为中心，在血缘或地域上与自己相近的，则关系更近，相应地就对对方更好，反之则被称为“外人”。Yang (1999) 提出了人情法则。杨国枢等人在上世纪八十年代提出中国人的社会取向表现出：想要获得别人的称赞、维护和谐的人际关系、维护自己在别人面前的好印象、使别人接受自己等。

领导与员工之间关系的远近将影响着领导决策行为，而领导的决策行为影响员工的工作态度、行为及绩效等方面，这实际是人情关系的调节作用。领导在为组织做出牺牲时，例如牺牲额外的时间与精力，与员工一起攻克困难，为员工提供专业知识或技术方面的帮助，以个人名义为员工提供福利以对员工实施激励等。在中国的社会环境中，组织成员易将其视为领导的人情，这便增强了领导与员工之间的情感纽带和员工的归属感，以及员工对领导的认同。因此在人情关系的作用下，员工作将会出于对领导人情的接受与回报，做出对领导或组织有益的行为，如在工作中更加努力，提升与同事合作和相互帮助的积极性来提高工作的效率等。同时，领导的牺牲与帮助行为能够促进其与员工之间的关系，员工则更可能做出对领导或组织有益的行为，例如领导希望组织成员之间能够保持良好的协作关系，在工作中上互相帮助，或领导认为某项任务需要互相帮助才能完成，员工在与领导的关系变得更加融洽后，更容易主动关注领导的需求和目的，更倾向于接受领导的要求。

### 员工传统性的调节作用

员工传统性也能够自我牺牲型领导对员工帮助行为中起到一定的调节作用。作为传统文化中的优秀部分，集体主义的价值观对中国人产生着深刻影响，此价值观体现在组织成员的工作当中。员工的传统性有着不同强度，这将影响其对角色关系和信息的理解。关于中国人的传统性 (Traditionality)，较有代表性的是杨国枢等人在上世纪八十年代的研究，在他们提出的传统性的概念下，主要包括“遵从权威”、“孝亲敬祖”、“安分守成”、“宿命自保”以及“男性优越”五个维度。

在组织关系当中，传统性越高的员工更加遵从权威、安分守成，对组织有着更高的忠诚度，更加遵守组织的规则，他们把领导的牺牲行为解读为工作范围外的牺牲，即这种牺牲本不属于领导的职责，在面临领导的牺牲行为时，他们会增强对领导的认同感，在工作当中也会做出其角色外的行为，典型行为之一即员工帮助行为。因此在自我牺牲型领导的影响下，员工将会表现出更加积极的帮助行为。而传统性较低的员工，可能更加倾向于互利互惠的交换思想，会考虑这种帮助行为超出其职责范围的程度，需要做出牺牲的成本以及能够获得的好处，因此自我牺牲型领导对其帮助行为的影响程度则不如对传统性高的员工的影响。

## 研究结果

本文通过梳理社会交换理论、社会学习理论、亲社会行为等理论基础，对关于领导风格、自我牺牲型领导以及员工帮助方面的文献进行了梳理与回顾，基于此：

第一，自我牺牲型领导对员工帮助行为有着促进作用。基于社会认同理论和社会学习理论，自我牺牲型领导能够通过其自我牺牲行为影响员工的认知、态度及价值观，梳理角色榜样，增强员工的领导认同，激发员工学习领导所传递的价值取向以及类似于领导为组织目标或集体利益而做出牺牲的行为，员工帮助即为其中一种形式。

第二，领导认同和组织归属感的中介作用。对自我牺牲型领导对员工帮助行为的中介效应的研究，主要基于社会认同理论、社会学习理论和认知-情感个性系统理论，组织归属感越高的领导会表现出越明显或越强的自我牺牲行为，他们通过自我牺牲来增强员工对其认同感和对组织的归属感，员工将会学习模仿领导的牺牲精神与行为，并且在归属感的刺激下提升与组织成员之间的帮助行为。

第三，人情关系和员工传统性的调节作用。对自我牺牲型领导对员工帮助行为的调节作用的研究，主要考虑到人情关系和员工传统性，其原因在于社会交换理论并不完全适用于中国社会文化背景下的组织关系，因此基于中国自古以来的社会文化背景，选取了员工传统性和人情关系这两个具有本土特色的变量进行研究，故这两个变量是针对中国特殊的文化背景和传统背景下的组织关系的研究，并不适用于或并不完全适用于其他国家。上述两个变量的作用表现为：自我牺牲型领导所做出的牺牲可能表现为员工是好处或利益的接收者，两者之间的关系将会得到改善，那么员工在接受这份人情的同时会考虑到对领导作出回报，做出对领导有利的行为或接受领导的要求是员工回报的主要表现。同时在传统性方面，传统性高的员工更加倾向于对领导的遵从，表现为更加积极的员工帮助行为，如图 1 所示。

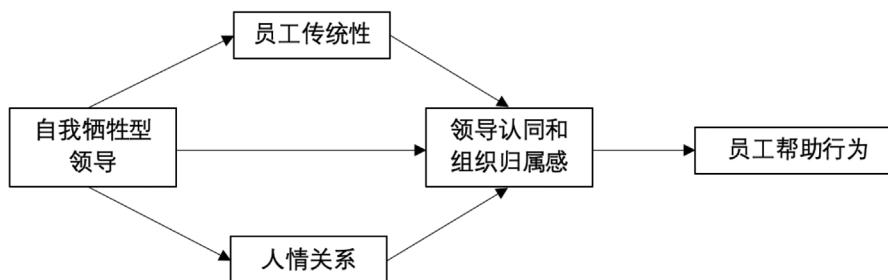


图 1 自我牺牲型领导对员工帮助行为影响分析推导图

## 讨论

本研究的主要结果表明，自我牺牲型领导可以促进员工的帮助行为，这与以往研究的结论相符。同时，本研究还发现了一些新的发现，即领导认同和组织归属感在自我牺牲型领导对员工帮助行为的促进作用中起到了重要的中介作用，而人情关系和员工传统性等因素则影响了这种关系。

首先，自我牺牲型领导可以促进员工的帮助行为。自我牺牲型领导通常会自愿放弃自己的个人利益来达成组织目标，这种行为会受到员工的认可和尊重，从而激发员工的高度合作精神，更愿意为团队的成功付出自己的努力和时间。因此，企业管理者应该培养自我牺牲型领导的领导品质，以促进员工的合作和创新能力，并增强企业的竞争力。

其次，领导认同和组织归属感在自我牺牲型领导对员工帮助行为的促进作用中扮演着重要的中介作用。研究发现，员工对领导的认同和组织归属感可以增加他们对自我牺牲型领导的信任和支持，从而更愿意为团队的共同目标付出努力和时间，增强集体荣誉感。这也说明了利用自我牺牲型领导来促进员工的帮助行为并不是单纯的概念操作，而是需要与组织文化相融合。

最后，人情关系和员工传统性等因素影响了自我牺牲型领导与员工帮助行为之间的关系。人情关系在中国企业中具有重要地位，在很多情况下是团队合作和业务拓展的基础。而员工传统性则是中国特有的文化影响，它指的是员工对于传统观念和价值的坚持。本研究发现，员工通过建立人情关系来适应自我牺牲型领导的领导风格，以及员工的传统观念会影响到其是否接受自我牺牲型领导的理念和实践。因此，在中国文化和背景下，应该注意到这些因素的影响，同时也应该将这些因素进行合理地运用。

总之，本研究的结果为企业管理者提供了有益启示，为他们更好地了解如何运用自我牺牲型领导来促进员工的帮助行为和团队合作提供了重要参考。同时，该研究也为未来探索自我牺牲型领导与员工之间关系的深入研究提供了基础。

## 总结与建议

随着现代社会的发展，组织中领导与员工之间的关系，员工与员工之间的关系，对于组织的健康运行产生着重要影响。自我牺牲型领导在带领组织成员迎接危机，克服困难，带领组织向前发展方面的作用越来越明显，但领导的自我牺牲需要把握好一个度，才能够更好地激励员工互相帮助，提升组织的绩效。

本文基于现有文献及相关理论基础，对自我牺牲型领导对员工帮助行为的影响展开了分析。分析结果认为，自我牺牲型领导对员工帮助行为有促进作用，其中领导认同和组织归属感起到中介作用，人情关系和员工传统性起到调节作用。此外，本文研究也存在不足之处，主要有以下几个方面：1) 本文研究主要基于现有文献和相关理论基础开展的研究，未来可进一步收集相关数据加以检验；2) 本文尚未对自我牺牲型领导对员工帮助行为的前因变量展开研究，未来可进一步对此展开深入研究；3) 部分研究认为领导认同仅在其中起到部分中介作用，本文未对此展开深入分析，因此未来可进一步深剖其可能存在的中介变量。

## References

- Bandura, A. (1986). *Social foundation of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice Hall.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Bolino, M. C., & Grant, A. M. (2016). The bright side of being prosocial at work, and the dark side, too: A review and agenda for research on other-oriented motives, behavior, and impact in organizations. *The Academy of Management Annals*, 10(1), 599-670.
- Choi, Y., & Mai-Dalton, R. R. (1998). On the leadership function of self-sacrifice. *The Leadership Quarterly*, 9, 475-501.
- De Cremer, D., Mayer, D. M., Dijke, M., Schouten, B. C., & Bardes, M. (2009). When does self-sacrificial leadership motivate prosocial behavior? It depends on the followers' prevention focus. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 887-899.
- De Cremer, D., Van Dijke, M., & Bos, M. (2004). Distributive justice moderating the effects of self-sacrificial leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(5), 466-475.
- De Cremer, D., & Van Knippenberg, D. (2005). Cooperation as a function of leader self-sacrifice, trust, and identification. *Leadership & Organization Development Journal*, (5), 355-369.
- Fei, X. T. (1948). *Earthbound China*. Zhonghua Book Company.
- Graen, G. B., Liden, R. C., & Hoel, W. (1982). Role of leadership in the employee withdrawal process. *Journal of Applied Psychology*, 67, 686-872.
- Hargadon, A. B., & Bechky, B. A. (2006). When collections of creatives become creative collectives: A field study of problem solving at work. *Organization Science*, 17(4), 484-500.
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63, 597-606.
- Hoogervorst, N., De Cremer, D., & Dijke, M. (2012). When do leaders sacrifice? The effects of sense of power and belongingness on leader self-sacrifice. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 883-896.
- Kidwell, R. E., Mossholder, K. W., & Bennett, N. (1997). Cohesion and organizational citizenship behavior: A multi-level analysis using work groups and individuals. *Journal of Management*, 23(6), 775-793.
- King, E. B., George, J. M., & Hebl, M. R. (2005). Linking personality to helping behaviors at work: An interactional perspective. *Journal of Personality*, 73(3), 585-608.
- Li, R., Tian, X. M., & Sun, J. Q. (2014). The mechanism of self-sacrificing leadership on employees' knowledge sharing. *Nankai Business Review*, (5), 24-32. [in Chinese]
- Li, Y., Zhang, W. H., & Long, L. R. (2015). How self-sacrificial leadership influences subordinates' work performance: The mediating roles of strategic orientation and supervisor identification. *Acta Psychologica Sinica*, 47(5), 653-662. [in Chinese]
- Liu, Y. (2016). The mechanism of ethical leadership on employee helping behavior a self-concept perspective. *Economic Management Journal*, (1), 84-93. [in Chinese]
- Organ, D. W. (1998). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Shao, P., Resick, C. J., & Hargis, M. B. (2011). Helping and harming others in the workplace: The roles of personal values and abusive supervision. *Human Relations*, 64(8), 1051-1078.
- Sunaryo, S., & Suyono, J. (2014). Leader self-sacrifice and leadership effectiveness: A key to organizational identification and interpersonal helping? *World Review of Business Research*, 4(2), 264-278.
- Thangsitthiworarat, S., & Chen, A. (2017). The development of innovation management strategies in enterprise growth stage—A case study of adaptive innovation management system in wing on rice trading corporation in Thailand. *Chinese Journal of Social Science and Management*, (2), 65-75. [in Chinese]
- Tao, S. Q., & Shang, H. Y. (2018). Construction surveying of CRP digital campus information platform—Taking Tongren Polytechnic College as an example. *Chinese Journal of Social Science and Management*, (1), 16-27. [in Chinese]
- Tian, X. M. L. R. (2015). Can self-sacrificing leadership promote forward-looking behavior of employees?—The mediating effect of responsibility perception and its boundary conditions. *Acta Psychologica Sinica*, (12), 1285-1472. [in Chinese]
- Tu, X. Y., Liu, L. J., Zhang, Y. P., Peng, Y. Y., & Lin, C. L. (2020). How prosocial motivation and helping behavior influence contextual performance: The mechanism and context situation of cognitive trust. *Nankai Business Review*, (2), 203-213. [in Chinese]
- Van Knippenberg, D., & Hogg, M. A. (2003). A social identity model of leadership effectiveness in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 25, 243-296.
- Wang, G. F., Huang, W. L., & Zhong, Y. Y. (2013). Self-sacrificial leadership and follower's prosocial behavior: Evidence from Taiwan's service industry. *Chinese Journal of Management*, (9), 1308-1315. [in Chinese]
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Xu, Z. T., & Luo, J. L. (2016). Research on the relationship between self-sacrificial leadership and employee creativity: Multilevel role of support climate for creativity. *Science of Science and Management of S&T*, (37), 166-180. [in Chinese]
- Xu, Z. T., & Qu, Y. Y., & Luo, J. L. (2018). Research on the relationship between self-sacrificial leadership and employee creativity: Multilevel role of support climate for creativity. *Science of Science and Management of S&T*, 39(11), 142-157. [in Chinese]
- Yang, Z. F. (1999). *The construction of interpersonal relationships and interpersonal emotions*. In G. S. Yang (Ed.), *Indigenous psychology research* (pp. 428-436). Laurel Book Company.

- Yang, G. S. (1996). *Exploration of cultural psychology*. Laurel Book Company. [in Chinese]
- Zhong, H., Tian, Q., & Bai, J. Y. (2019). Research on the mechanism of employee's help behavior on ethical leadership based on social cognitive theory. *Chinese Journal of Management*, (1), 64-71. [in Chinese]
- Zhou, R. Y., Long, L. R., & Zhang, J. W. (2018). Influence of self-sacrificial leadership on team performance: The roles of team cohesion, psychological capital, and psychological entitlement. *Science of Science and Management of S&T*, 39(8), 145-160. [in Chinese]



**Name and Surname:** Wenyu Li  
**Highest Education:** Master's Degree  
**Affiliation:** Panyapiwat Institute of Management  
**Field of Expertise:** Business Administration



**Name and Surname:** Pingzhen Wu  
**Highest Education:** Doctoral Candidate  
**Affiliation:** Panyapiwat Institute of Management  
**Field of Expertise:** Business Administration



**Name and Surname:** Shihai Yuan  
**Highest Education:** Doctoral Candidate  
**Affiliation:** Panyapiwat Institute of Management  
**Field of Expertise:** Business Administration