

# 仁慈与德行领导对新生代员工知识共享行为的协同效应机制

胡钟慧<sup>1</sup>, 李劲松<sup>2</sup>

(1. 上海理工大学管理学院, 上海 200093; 2. 上海财经大学商学院, 上海 200433)

**摘要:** 知识共享能够提升组织创造力和持续竞争优势, 激发新生代员工知识共享的内在动机是提升知识共享的关键环节。文章以378名新生代员工及其直接上级为样本, 探索了仁慈领导对新生代员工知识共享行为的影响, 以及利他动机及德行领导在该影响关系中的中介和调节作用。研究结果发现: 仁慈领导对新生代员工利他性知识共享动机有显著的正向影响, 并通过利他动机的中介作用正向影响员工的知识共享行为; 德行领导对仁慈领导与新生代员工利他性知识共享动机的影响关系有调节作用。当德行领导低时, 仁慈领导对利他动机的影响不显著, 而德行领导高时, 仁慈领导对利他动机有显著的正向影响; 德行领导对利他动机在仁慈领导与新生代员工知识共享行为之间的中介作用有调节作用。只有当德行领导高时, 仁慈领导对员工知识共享行为的正向影响才通过利他动机传递。

**关键词:** 知识共享行为; 仁慈领导; 德行领导; 利他动机; 新生代员工

**中图分类号:** F270 **文献标志码:** A **文章编号:** 1000-2154(2023)02-0005-12

**DOI:** 10.14134/j.cnki.cn33-1336/f.2023.02.001

## The Synergy Effect of Benevolence Leadership and Moral Leadership on Chinese New Generation Employees' Knowledge-Sharing Behavior

HU Zhonghui<sup>1</sup>, LI Jinsong<sup>2</sup>

(1. Business School, University of Shanghai for Science and Technology, Shanghai 200093, China;

2. College of Business, Shanghai University of Finance and Economics, Shanghai 200433, China)

**Abstract:** Knowledge sharing can enhance organizational creativity and sustained competitive advantage, and stimulating the intrinsic motivation of the new generation of employees to share knowledge is a key link in enhancing knowledge sharing. The article uses 378 new generation employees and their direct superiors as samples to explore the impact of benevolent leadership on the knowledge sharing behavior of the new generation employees, as well as the mediating and moderating effects of altruistic motivation and ethical leadership in this influencing relationship. The results show that benevolent leadership has a significant positive impact on the altruistic knowledge sharing motivation of the new generation of employees, and through the mediating effect of altruistic motivation, it positively affects employees' knowledge sharing behavior. Moral leadership has a moderating effect on the relationship between benevolent leadership and the altruistic knowledge sharing motivation of the new generation of employees. When moral leadership is low, benevolent leadership has no significant impact on altruistic motivation; when moral leadership is high, benevolent leadership

**收稿日期:** 2022-09-06

**基金项目:** 国家自然科学基金面上项目“团队亲社会违规行为、伦理型领导对成员工作行为的双刃剑影响效应: 跨层次追踪研究”(71872109); 国家自然科学基金面上项目“伦理型领导与团队创造力关系研究”(71272007); 上海财经大学商学院创新团队项目

**作者简介:** 胡钟慧, 女, 讲师, 管理学博士, 主要从事组织行为学研究; 李劲松, 男, 教授, 博士生导师, 管理学博士, 主要从事组织行为学研究。

has a significant positive impact on altruistic motivation. Moral leadership has a moderating effect on the mediating effect of altruistic motivation between benevolent leadership and the knowledge sharing behavior of the new generation of employees. Only when moral leadership is high, the positive impact of benevolent leadership on employee knowledge sharing behavior is transmitted through altruistic motivation.

**Key words:** knowledge-sharing behavior; benevolence leadership; moral leadership; altruistic motivation; Chinese new generation employees

## 一、引言

现今,知识已逐渐超越了资本、土地等要素成为企业创新和持续创造价值的核心资源<sup>[1]</sup>。知识的承载者和所有者是知识型员工,而这其中新生代员工又凭借超强的学习能力与创新能力以及对新知识、新技能的掌握,成为现代企业人力资本构成的中坚力量。组织在管理和利用知识的过程中,引导员工分享所掌握的知识,实现个人知识向组织知识的转化,将个人能力上升为组织能力,是企业促进创新、提升竞争力的关键环节<sup>[2]</sup>。然而,知识共享往往是一种“反常行为”,储存知识同时窥伺他人掌握的知识才是个体的本能反应<sup>[3]</sup>,出于保有个体竞争优势的考虑,大多数人不愿意进行知识共享。特别是对于新生代员工来说,他们被反映最多的特质就是具有强烈的自我意识。由“理想型”向“现实型”转变的多元化价值观使得他们更注重个人能力的提升与自我价值的实现<sup>[4]</sup>。一方面,员工保持个体竞争优势与组织保持整体竞争优势之间存在某种“张力”;而另一方面,知识共享作为一种角色外行为,又很难为正式的奖惩系统所激励且难以受到规章制度的约束和控制。因此,如何激发新生代员工从自利动机上升到亲社会动机,促使员工将知识共享行为提升为一种自主行为是企业知识管理实践中亟须解决的问题,也是理论研究的重点与难点。

领导者作为企业活动的关键主体,不仅可以通管理行为、企业制度等来激励下属<sup>[5]</sup>,还可以通过自身的言行、品格等影响下属的行为动机<sup>[6]</sup>,是影响知识共享行为重要的外部因素。虽然已有系列研究对领导行为(如变革型领导、魅力型领导、伦理型领导、真实型领导等)与员工知识共享之间的关系进行了分析<sup>[5-8]</sup>,但大都是以西方领导理论为基础展开的。中西方管理情境的差异性,要求我们应透过中国管理理论视角去探究中国管理实践问题<sup>[9-10]</sup>。家长式领导作为一种本土特有的、与西方经典领导行为显著不同的领导方式,包含仁慈(benevolence)、德行(moral)与威权(authoritarianism)三项重要领导元素,是中国管理情境下东方领导理论的代表性成果<sup>[11]</sup>。然而,值得注意的是,新生代员工正逐渐成为职场的主力军,他们崇尚独立与自主、渴望公平和尊重,“一言堂”式的威权领导对于新生代员工已不再适用<sup>[12]</sup>。与之相比,仁慈领导作为一种对员工工作、生活等多方面的个人福祉表现出个性化全面关怀的领导方式<sup>[11]</sup>,则更能够与新生代员工彰显自我、注重感受、以人为本的价值观相契合,也更容易满足员工的内在心理需求,是引导新生代员工实现知识共享等角色外行为的有效管理手段<sup>[13]</sup>。通过现有研究回顾,目前关于仁慈领导与知识共享关系的研究还比较缺乏,少数关注仁慈领导与员工角色外行为的研究也多从互惠交换视角探究其作用机制<sup>[14-15]</sup>,忽视了员工更深层次的内在心理过程。自我决定理论认为,“投桃报李”通常引发的是互惠动机一类的外在动机,而受外在动机驱动的行为往往不能持久<sup>[16]</sup>。要想使知识共享转化为员工由心而发、自主而为的行动,应该重视类似利他动机的知识共享内在动机的建立<sup>[17-18]</sup>。因此,员工针对领导个人的感恩与回报,是否以及何时能发展为更大范围内针对其他成员乃至整个组织的善意进而推动个人知识向组织知识的转化,是本研究试图探索的主要研究问题。

根据自我决定理论,个体具有自主、胜任、关系三项基本的、与生俱来的心理需要<sup>[19]11-40</sup>,而新生代员工追求自主、注重感受、学习能力强等行为特征更是反映其对自主、胜任、关系三种心理需要的高要求<sup>[20]</sup>。外部环境因素可以通过支持自主、胜任、关系三种基本心理需要的满足,增强个体的内部动机、促进外部动机的内化,进而驱动个体自发地、更加投入地从事某种特定行为<sup>[19]11-40</sup>。基于此,本研究认为,仁慈领导会通过为员工提供关怀与支持,提升新生代员工的胜任感、对组织的归属感以及对自身选择的自主决定感,强化员工回报组织、提升组织福祉的意识与自信心,激发员工利他动机进而促进其知识共享行为。进一步

地,自我决定理论还指出,外部环境对个体动机促进作用的强弱还取决于个体对环境信息的解读<sup>[16]</sup>。也就是说,仁慈领导对员工利他动机的影响并不是必然的,下属对领导仁慈的归因不同可能导致不同的影响结果,而领导者的德行正是影响员工对领导仁慈行为解读的因素之一。过往有关家长式领导的研究,大多是将仁慈、德行作为相互独立的要素,分别探讨其对相关结果变量的影响,却忽视了两之间互为增补的内在联系。仁慈与德行是长久以来根植于中华传统文化中的价值理念,二者相辅相成、缺一不可。韩愈在《原道》中就曾阐明,“仁义道德”四个字合在一起才是儒家文化的思想精髓。因此本研究认为,尽管仁慈领导能够在一定程度上强化员工的利他动机和利他行为,但是与单独的仁慈领导相比,“仁德兼备”的领导更容易激发员工对领导以及整个组织的认同感和使命感,从而更大程度地推动其利他动机以及受利他动机所驱使的知识共享行为。

综上所述,本研究基于自我决定理论,以利他动机作为仁慈领导影响新生代员工知识共享行为过程的中介变量,德行领导为调节变量构建了一个有调节的中介模型(见图1)。通过构建该模型,一方面,本研究将拓展现有研究对仁慈领导影响新生代员工内在心理机制的认识;另一方面,通过对家长式领导不同维度之间的协同影响效应进行探索,还为家长式领导后续研究提供思路。

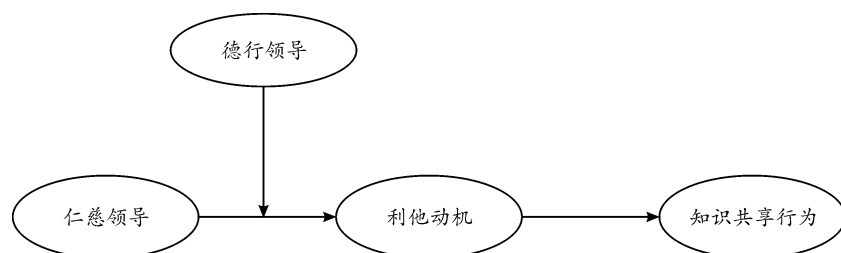


图1 理论模型

## 二、理论与假设

### (一) 仁慈领导与员工的利他性知识共享动机

知识共享动机是“组织成员愿意主动分享知识的热忱”<sup>[21]</sup>,分为外在动机和内在动机。外在动机指员工试图通过知识共享活动获得某种奖励和好处,如组织奖励动机、互惠动机、声誉动机等;而内在动机则是员工为了从知识共享活动中获得愉悦和满足感,以知识共享本身为目的,较为典型的利他动机<sup>[18,21]</sup>,即知识拥有者完全不受互利主义影响而愿意分享其知识给其他成员,满足于通过分享知识来帮助他人,且不求回报<sup>[22]</sup>。现有研究在探索仁慈领导对员工的正向影响时,常以社会交换为切入点,认为员工认知和行为的转变是出于对领导的感恩与回报<sup>[23]</sup>。基于这一视角,仁慈领导更容易激发员工的互惠动机,即知识拥有者将知识共享行为视为一种礼尚往来的社会交换行为。然而,实证研究表明,外在动机(如奖赏、回报等)激发的行为后果往往是短期的、被动的,并且更适用于简单、重复性的工作;而内在动机(利他动机)所驱动的行为则更加自主且长久<sup>[23]</sup>。因此,本研究将跳出社会交换的固有思维,以自我决定理论(Self-Determination Theory, SDT)为指导,重点探索在控制了互惠动机的前提下,仁慈领导对员工利他性知识共享动机的促进作用。

仁慈领导植根于中国“家天下”的传统文化之中,也即传统社会所认为的“施恩”,通常被视为一种建设性的和最受追随者欢迎的领导行为<sup>[24]</sup>。仁慈的领导者会投入精力照顾、关心下属,并在下属遇到问题时鼓励他们。从这点来看,仁慈领导与支持型领导以及变革型领导中个性化关怀维度有共通之处<sup>[25]</sup>。与仁慈的领导者一样,支持型领导和变革型领导也包含着关心下属的感受和需求,提供积极和有益的反馈,并帮助下属发展必要的技能等内容<sup>[26]</sup>。然而,支持型领导和变革型领导的目的是帮助下属完成工作任务,而仁慈型领导则是履行中国传统文化中强调的领导者的角色义务<sup>[15]</sup>。这种角色义务的焦点是下属本身,

而不是他们的工作任务。这也使得仁慈领导所展现的关心和爱护不仅表现在下属的工作方面,还表达为对下属个人生活的关注,甚至会延伸至下属的家庭成员。自我意识强是新生代员工的典型特征之一,由品格因素、情感因素构成的仁慈领导让年轻员工感觉到被关注、被重视,强化了他们的自我价值感以及对领导和组织的归属和依附<sup>[27-28]</sup>。也因此,在这种“人本思想”的影响下,仁慈领导相较于其他领导行为,更能激发新生代员工超出任务和角色之外的动机和行为。

自我决定理论认为,当环境因素使得个体感觉到更高的自我决定感、胜任感、安全感以及归属感时,个体的内部动机会增强<sup>[29]</sup>。基于此,我们认为仁慈领导能够激发员工利他动机的原因主要有三点。首先,仁慈型领导往往以鼓励辅导为主,明确表达对下属能力及价值的认可。感受到这种认可的下属往往会产生强烈的自我效能感和自主决定感,使他们意识到自己掌握的知识是有价值的并且有能力帮助他人,这是激发他们知识共享意愿的第一步。其次,仁慈领导将下属视为家人,像父亲般仁慈地对待员工,对下属工作和生活的各方面提供照顾和帮助,这会增加下属对领导和组织的感恩和归属感,引发员工回报组织、提升组织福祉的意识(利他)。为了回报领导和组织,下属会更加投入工作,尽自己所能满足领导的要求与期望,从而表现出更多的牺牲小我、成就大家的利他精神。最后,仁慈领导还会起榜样作用,激发下属对组织利益相关者福祉的关心和仁慈之念(利他)。通过向仁慈领导学习,下属会关注组织内其他成员的需求,进而向他们提供关怀和帮助。此外,已有研究也证实,领导的仁慈会给员工带来温暖的感觉,与仁慈的领导一起工作并从他们那里得到帮助的员工更有可能向他们的同事提供额外的帮助或花费额外的努力来为公共利益做出贡献<sup>[30]</sup>。吴士健等<sup>[31]</sup>基于中国文化情境,也验证了仁慈领导对员工利他动机的激励作用。基于此,本研究提出如下假设:

H1:在控制了互惠动机后,仁慈领导对知识共享利他动机有正向影响作用。

## (二) 利他动机的中介作用

根据自我决定理论,个体决定做出何种行为是由相应的行为动机所激发、维持或调节,并且受内在动机驱使的个体能够更加自主、长久地从事相应的行为<sup>[6]</sup>。知识共享作为一种将自身知识分享给他人的过程,与个体保有自身资源优势的本能是相悖的。参与者必然是为了满足当下或将来的某种需求,产生相应的动机才会对知识进行分享与交流<sup>[7]</sup>。因此,有学者提出激励员工的知识共享动机是比知识的取得、储存及传播更加重要的企业管理工作,因为知识共享动机是员工知识共享行为的重要驱动因素<sup>[32]</sup>。而与外在动机(互惠、声誉等)相比,利他动机作为一种典型的内在动机,其对知识共享行为的驱动作用更应该受到管理者的重视。知识共享利他动机的形成是员工将“组织希望的”转化为“自己的内在愿望”的心理过程,是员工在知识交换过程中形成的有关其价值的一种信念<sup>[18]</sup>。基于自我决定理论,当员工进行知识共享是出于自己的内在兴趣及自我价值的追求,则他们实施知识共享行为的可能性更大且更持久。在这种情况下,即使没有物质奖励或是他人的知识共享行为作为回报,员工的满足感也会呈现较高水平,因为利他动机的存在极大地满足了员工的自身价值诉求,使得知识共享过程本身就充满乐趣。相反,若员工因“有利可图”而产生知识共享意愿,则其知识共享行为就会受到组织或组织内其他员工行为的约束,成功的可能性较小,且即使成功幸福感也不高<sup>[18]</sup>。

因此,本研究认为利他动机会对新生代员工的知识共享行为产生积极的促进作用。受利他动机驱动,员工能够在分享知识的过程中获得满足感与成就感,实施该行为的可能性大大增加,并且这种行为是自发的,不会随着外部的要求或奖励消失而终止。已有研究也表明,员工之所以愿意与他人共享知识,是因为他们认为知识共享是一种可以帮助到他人的正确行为,并且可以从帮助他人的过程中感到快乐,并证实利他性对知识共享行为的两个维度(知识搜集和知识贡献)都有显著正向影响<sup>[22]</sup>。基于此,本研究提出如下假设:

H2:利他动机对员工的知识共享行为起正向影响作用。

综上所述,本研究首先提出仁慈领导会通过关怀与支持,满足员工对自主、胜任和关系的心理需求,增强了员工对自身知识共享能力的信心以及通过知识共享帮助他人的意愿,从而促进了利他性知识共享动机的形成。而员工个人的利他动机又进一步地会形成一种心理驱力,促使员工做出知识共

享行为。基于此,本研究提出如下假设:

H3:利他动机在仁慈领导与员工知识共享行为之间起中介作用。

### (三) 德行领导的调节作用

然而,仁慈领导对员工利他动机的影响并不是必然的。自我决定理论认为,个体受到环境力量的支持或阻止,取决于其对环境信息的探索和解读<sup>[19]43-85</sup>。故本研究认为,仁慈领导与利他动机之间的关系将受到员工对领导仁慈感知和认同的影响,而在此过程中领导的德行起着至关重要的作用。

首先,从仁慈和德行领导的文化起源来看,二者相辅相成、互为增补。仁慈领导的文化内涵起源于儒家思想中的“仁者爱人”。而孔子所说的“仁”包含着一种重要的成分就是“修己和内圣”<sup>[33]</sup>。孔子认为,仁慈是始于自我修养进而获得的内在美德,即上位者首先应培养良好的品行才能获得影响并领导他人的能力。因此,仁慈领导是以德行领导为前提的,只有领导者具备优秀的个人品质才能在实施仁慈领导的过程中令人信服,使员工相信领导对自己的关怀与鼓励是真诚的。而德行领导同样无法抛开仁慈领导而被单独提及。韩愈在《原道》中曾就“仁义道德”四个字展开论述,并指出“道德”只是实现“仁义”的手段,只有以“仁义”为核心的“道德”才具有社会价值。因此,若领导空有德行而不广施仁政,只能视为一种只求自身修养的自私之举,是无法得到员工发自内心的顺从与依附的。正如《大学》中“诚意,正心,修身,齐家,治国,平天下”一句,前者(诚意、正心、修身)是讲个人的自我修养;后者(齐家、治国、平天下)则是说如何造福于他人。故德行是仁慈的必要条件,只讲仁慈而不顾德行,只能被视为一种舍本逐末的伪善;反之,仁慈是德行的重要结果,若舍仁慈而空谈道德,则是一种只求自身修养的自私之举。只有德行与仁慈两种领导行为同时存在,二者互为增补,对下属的促进作用才能发挥到最大。

其次,领导德行高低直接影响着下属对领导仁慈的归因。领导的归因理论认为,领导与下属对彼此态度、行为的理解和判断会受到自身对对方归因方式及归因结果的影响,而下属对于领导的归因偏差将直接影响其对领导的信任与遵从<sup>[34]</sup>。Bitter和Gardner<sup>[35]</sup>指出,领导的性格特征、领导与下属之间的关系以及下属对于领导的认知评价,都可能会影响下属对领导行为的归因。因此,当下属观察到领导在日常工作与人际交往中表现出有违规范,甚至缺乏道德诚信的行为,此时,领导给予下属无微不至的关怀与鼓励,可能会被下属进行“伪善归因”<sup>[36]</sup>,认为领导的所作所为是有目的的,以自身利益为考量的。这种情况下,领导仁慈将很难激发下属对领导的感恩和回报。即使有回报之举,也更多是以自利和交换为目的,是针对领导个人的,而非为了提升组织或组织内其他成员的福祉。因此,在领导失德的情况下,下属对于领导仁慈的不利归因将大大降低仁慈领导对于员工利他动机的促进作用。

最后,德行领导的存在还可能影响下属对领导仁慈的回应方式。已有研究表明,仁慈和德行两种领导特质影响下属的作用机制不尽相同。仁慈主要通过感恩图报,而德行更多是通过认同效仿对下属产生作用<sup>[11]</sup>。如前文所述,仁慈领导对下属表现的关怀和照顾是针对其个人的,因此下属对于领导仁慈最直接的反应也应该是针对领导个人的感恩和回报。换句话说,仁慈领导所激发的下属的直接动机更可能为互惠动机,而非有利于组织和其他团队成员的利他动机。由针对领导个人的感恩转变为对其他成员和整个组织的帮助和回馈,需要下属对领导有更高层次的认同,而这恰恰是德行领导发挥作用的重要途径。具体而言,领导德行高更容易激发下属对领导的认同感,进而会将领导的价值观、愿景进行内化<sup>[37]</sup>。他们倾向于考虑领导需求,将领导期望与自我期望等同。因而在报答领导时,会忧领导所忧,将组织和其他团队成员的利益视为自己的利益,将帮助组织实现目标当成自身责任的一部分,从而表现出更多的利他动机和行为。同时,被下属认同的领导更容易被下属当作角色模范,激发下属对领导行为的学习和模仿。例如模仿领导对自己的仁慈之举(帮助、照顾、奉献、牺牲等),表现出更多对其他团队成员的关怀和帮助<sup>[22]</sup>。

目前也有少量研究对于仁慈与德行之间的交互作用进行了验证。Niu等人以265名台湾员工为样本的实证研究证实,当仁慈和德行两种领导行为同时存在时,员工的工作动机达到最高水平<sup>[38]</sup>。Wu的研究表明,德行领导有助于增强领导仁慈与员工信任之间的关系<sup>[39]</sup>。因此,本研究提出如下假设:

H4:德行领导对仁慈领导与利他动机之间的关系有调节作用。德行领导越高,仁慈领导对利他动机的正向影响越强。

如前所述,仁慈领导会通过激发新生代员工的利他动机进而对其知识共享行为有正向影响。而仁慈领导对利他动机的促进作用又受到德行领导的调节,即德行领导越高时,仁慈领导对利他动机的促进作用越强。也就是说,利他动机在仁慈领导与员工知识共享之间起中介作用,且这一中介作用受到德行领导的调节。领导德行越高,越容易激发员工对领导的认同和学习,从而更多地使仁慈领导对员工的影响通过利他动机发挥作用。因此,本研究提出如下假设:

H5:德行领导调节了利他动机在仁慈领导与员工知识共享行为之间的中介效应。德行领导越高,利他动机的中介效应越强。

### 三、研究方法

#### (一) 研究程序与样本

根据已有文献对新生代员工的界定<sup>[40]</sup>,本研究将研究对象锁定为16岁到35岁之间的已就业员工。数据是通过网络调查方式获得,数据采集借助上海某咨询公司的调研网络进行,调查对象为长三角地区企业员工及其直接主管。问卷收集过程分为两轮:在第一轮调研中,利用咨询公司现有数据库发放问卷,填写德行领导、仁慈领导、利他性知识共享动机及人口统计学信息,由员工进行填答。首轮发放问卷700份,实际收回556份;两个星期以后,由这556名员工所对应的直接主管对其知识共享行为进行评价,实际收回407份。去除无效问卷后,最终共回收有效配对问卷378份。对调查样本的统计显示,378名下属员工中,男性占63.8%,女性占36.2%;年龄主要介于20至30岁之间,占77.2%;平均工作年资为3.59年;学历方面以大学本科为主,占63.0%,大专学历占22.8%。

#### (二) 变量测量

本研究主要采用国内外已发表的学术论文中使用过的定义及量表,再根据本研究的目的加以适当修改作为搜集实证资料的工具。除控制变量外,变量测量均采用Likert-5点量表,其中1表示“完全不同意”,5表示“完全同意”。

**仁慈领导和德行领导。**参照樊景立和郑伯坝<sup>[11]</sup>开发的家长式领导量表(PLS)来测量仁慈领导和德行领导,其中仁慈领导由5个题项测量,代表性题项如“他(她)会向我嘘寒问暖”;德行领导由5个题项测量,代表性题项如“工作中,他(她)能够以身作则”。仁慈领导、德行领导两个量表的信度系数分别为0.89、0.91,均具有良好的信度。

**利他动机。**参考Wasko和Faraj<sup>[41]</sup>以及Chang和Chuang<sup>[42]</sup>研究中所使用的量表,用3个题项测量利他动机,代表性题项如“向同事分享知识是一件快乐的事”。在本研究中该量表信度系数为0.82。

**知识共享行为。**使用Bock等<sup>[43]</sup>开发的5个题项量表,代表性题项如“他/她经常与同事分享其经验或专业技能”。在本研究中该量表信度系数为0.85。

**控制变量。**以往有关员工知识共享的研究表明,员工的人口统计特征,如年龄、性别、教育程度、工作年资也会影响员工的知识共享行为<sup>[23]</sup>。因此,本研究将这些变量作为控制变量处理。此外,为强调利他动机是除互惠动机之外,仁慈领导影响下属的另一重要途径,本研究在预测利他动机以及随后的知识共享行为时,还对互惠动机进行控制,以排除互惠动机在仁慈领导影响下属过程中所起的作用。

### 四、数据分析和结果

#### (一) 验证性因子分析

为了检验关键变量“仁慈领导”“德行领导”“利他动机”“知识共享行为”之间的区分效度以及各个测量量表的相应测量参数,本研究采用Mplus 7.0对上述关键变量进行验证性因子分析<sup>[44]</sup>。

为评估因子模型的契合性,本研究分别报告了下列指标变量 $\chi^2$ (chi-square)、RMSEA(root mean square

error of approximation)、*TLI* (Tucker Lewis Index)、*SRMR* (standardized summary of the average covariance residuals)、*CFI* (comparative fit index), 对四因子模型、三因子模型和单因子模型进行对比, 这些指标能够有效地表现出理论模型相对于独立模型 (independence model) 或空模型<sup>①</sup> (null model) 的整体拟合优度。在上述指标的判断标准中, *RMSEA* 要小于0.08, *SRMR* 要小于0.06并且越小表明模型拟合得越好, 而 *TLI* 与 *CFI* 均要大于0.9并且越大越好<sup>[74-76]</sup>。结果显示(见表1), 四因子模型吻合得比较好( $\chi^2(129) = 406.529$ ,  $p < 0.01$ ; *SRMR* = 0.050; *TLI* = 0.899; *CFI* = 0.915; *RMSEA* = 0.075, [0.067, 0.084]), 且这一模型要显著地优于其他数量的因子模型的拟合优度, 表明测量具有较好的区分效度。

表1 验证性因子分析结果

	$\chi^2$	<i>df</i>	<i>SRMR</i>	<i>TLI</i>	<i>CFI</i>	<i>RMSEA</i>	90Percent C. I. of RMSEA	
							Low	High
四因子模型	406.529	129	0.050	0.899	0.915	0.075	0.067	0.084
三因子模型 <sup>a</sup>	511.370	132	0.053	0.866	0.884	0.087	0.079	0.095
三因子模型 <sup>b</sup>	680.505	132	0.079	0.806	0.833	0.105	0.097	0.113
三因子模型 <sup>c</sup>	672.106	132	0.080	0.809	0.835	0.104	0.096	0.112
单因子模型 <sup>d</sup>	1305.563	135	0.122	0.595	0.643	0.151	0.144	0.159

注:  $N = 378$ ; a 代表仁慈与德行领导合并; b 代表仁慈领导与利他动机合并; c 代表德行领导与利他动机合并; d 代表所有的题项归为一个因子。

## (二) 描述性统计分析及相关分析结果

为验证变量间的研究假设, 我们首先对相关研究变量的均值、方差和相关系数进行计算分析, 分析结果(见表2)表明知识共享与仁慈领导( $r = 0.27$ ,  $p < 0.01$ )、利他动机( $r = 0.39$ ,  $p < 0.01$ )显著相关。利他动机与仁慈领导( $r = 0.39$ ,  $p < 0.01$ )显著相关。这些结果与我们的研究假设的方向基本一致, 为假设的验证提供了初步的证据。

表2 各主要变量的均值、方差和相关关系

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 性别	0.36	0.48	1								
2. 年龄	2.89	0.84	-0.12*	1							
3. 教育程度	2.75	0.69	-0.15**	-0.04	1						
4. 工作年资	3.59	1.25	-0.21**	0.61**	0.06	1					
5. 互惠动机	3.10	0.87	0.01	-0.10	0.10*	0.03	1				
6. 仁慈领导	3.15	0.76	0.02	-0.07	0.07	-0.01	0.63**	1			
7. 德行领导	3.28	0.76	0.05	-0.08	0.07	0.01	0.57**	0.73**	1		
8. 利他动机	3.69	0.68	0.10	-0.02	0.01	0.01	0.42**	0.39**	0.41**	1	
9. 知识共享	3.72	0.63	0.02	0.11*	0.03	0.08	0.36**	0.27**	0.27**	0.39**	1

注:  $N = 378$ ; \*\*表示  $p < 0.01$ , \*表示  $p < 0.05$  (双尾); 性别: “0” = 男, “1” = 女; 教育程度: 1. 大专以下, 2. 大专, 3. 本科, 4. 研究生, 5. 硕士以上; 年龄: 1.  $\leq 20$ 岁, 2. 21—25岁, 3. 26—30岁, 4. 31—35岁, 5.  $\geq 36$ 岁。

## (三) 假设验证

为对原假设模型(见图1)进行验证, 本研究首先采用层级回归检验模型包含的直接效应; 其次, 采用 Preacher 和 Hayes<sup>[45]</sup>提出的 bootstrapping 算法(20000次重复抽样)对利他动机的中介效应进行检验, 并得到95%显著性水平下的置信区间。最后, 遵循 Edwards 和 Lambert<sup>[46]</sup>的分析程序, 将德行领导作为调节变量加入模型中, 采用 Preacher 等<sup>[47]</sup>的方法, 计算调节变量取不同值时, 间接效应的大小并用 bootstrapping

①所有的测度项被假定是没有相关性的。

算法计算有中介的调节效应大小。假设检验结果如表3、表4所示。

表3 层级回归结果

变量	利他动机			知识共享行为	
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5
控制变量					
性别	0.13(0.07)	0.13(0.07)	0.11(0.07)	0.05(0.07)	0.02(0.06)
年龄	0.04(0.05)	0.03(0.05)	0.04(0.05)	0.13**(0.05)	0.12**(0.05)
教育程度	-0.02(0.05)	-0.02(0.05)	-0.03(0.05)	0.01(0.04)	0.01(0.04)
工作年资	-0.01(0.04)	-0.00(0.03)	-0.02(0.03)	-0.01(0.03)	-0.01(0.03)
互惠动机	0.33*** (0.04)	0.23*** (0.05)	0.18*** (0.05)	0.25*** (0.05)	0.18*** (0.05)
自变量					
仁慈领导		0.19*** (0.05)	0.08(0.06)	0.06(0.05)	0.01(0.05)
中介变量					
利他动机					0.27*** (0.05)
调节变量					
德行领导			0.22** (0.06)		
交互项					
仁慈领导 × 德行领导			0.13** (0.04)		
R <sup>2</sup>	0.18	0.21	0.25	0.16	0.22
ΔR <sup>2</sup>		0.03***	0.04***		0.06***
F	16.47***	14.98***	15.12***	11.62***	15.11***

注：N = 378；\*表示  $p < 0.10$ ；\*\*表示  $p < 0.05$ ；\*\*\*表示  $p < 0.01$ 。

**1. 直接效应。**假设1提出,仁慈领导对利他动机有显著的正向影响。为验证该假设,本研究以利他动机作为因变量,依次将控制变量(性别、年龄、教育程度、工作年资、互惠动机),自变量(仁慈领导)放入回归方程。表3中 Model 2结果显示,仁慈领导会正向影响员工的利他动机( $\beta = 0.19, p < 0.001$ ),假设1获得了数据的支持。进一步地,假设2认为,利他动机与员工知识共享行为正相关。表3中 Model 5结果表明,利他动机对知识共享行为正向影响显著( $\beta = 0.27, p < 0.001$ ),假设2得到验证。

**2. 中介效应。**假设3提出,利他动机中介了仁慈领导与员工知识共享行为直接的关系。bootstrapping (20000次重复抽样)结果表明,利他动机在仁慈领导与知识共享行为之间的间接效应为0.05,在95%置信区间下,检验结果不包含0(LLCI = 0.02, ULCI = 0.09),中介效应显著,假设3获得支持。

**3. 调节效应。**假设4提出,德行领导会强化仁慈领导对利他动机的正向影响。表3中 Model 3结果显示,仁慈领导和德行领导的交互项对利他动机有显著的正向影响( $\beta = 0.13, p < 0.01$ )。调节效应如图2所示,领导者表现出的德行越高,仁慈领导对员工利他动机的促进作用越明显,假设4得到验证。此外,简单斜率分析的结果表明,德行领导取低于均值一个标准差和高于均值一个标准差,仁慈领导对利他动机的正向影响由不显著变为显著(由  $\beta = -0.01, p > 0.05$  变为  $\beta = 0.18, p < 0.05$ ),进一步为假设4的成立提供依据。

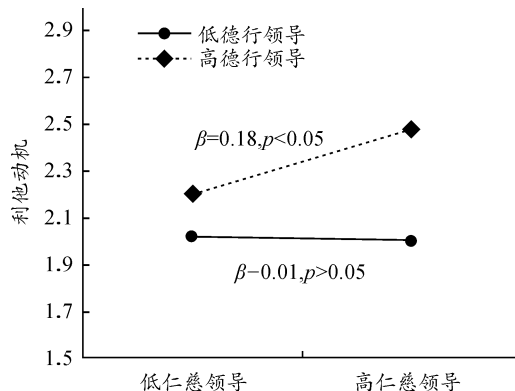


图2 德行领导对仁慈领导和利他动机之间关系的调节作用



4. 有中介的调节效应。假设5进一步提出,德行领导对仁慈领导的调节作用会通过利他动机对知识共享行为产生影响。如表4中的结果所示,当德行领导低时,利他动机的中介效应不显著,为-0.00,在95%置信区间下,检验结果包含0(LLCI = -0.05, ULCI = 0.04);当德行领导高时,利他动机的中介效应显著,为0.05,在95%置信区间下,检验结果不包含0(LLCI = 0.01, ULCI = 0.10)。进一步地,bootstrapping法得到的有中介的调节效应大小为0.03,且在95%置信区间下,检验结果不包含0(LLCI = 0.01, ULCI = 0.07)。以上结果对假设7提供了数据支持。

表4 有中介的调节效应分析结果

调节变量	中介变量:利他动机			
	B	(SE)	LLCI	ULCI
德行领导低	-0.00	0.02	-0.05	0.04
德行领导高	0.05	0.02	0.01	0.10
有中介的调节效应	0.03	0.02	0.01	0.07

## 五、结论与讨论

本研究以自我决定理论为基础,通过构建一个有调节的中介模型,分析了仁慈领导通过影响新生代员工的利他动机进而影响其知识共享行为的内在作用机制以及德行领导在过程中所起的调节作用。通过对378名新生代员工的数据调查,本研究结果表明:首先,在控制了互惠动机后,仁慈领导对新生代员工利他性知识共享动机有显著促进作用。其次,利他动机是解释仁慈领导影响员工知识共享行为的重要中介机制。即仁慈领导通过提升新生代员工利他性知识共享动机,对新生代员工的知识共享行为有显著促进作用。最后,德行领导调节了仁慈领导与员工利他性知识共享动机之间的关系。当德行领导较低时,仁慈领导对员工利他性知识共享动机的影响不显著;而德行领导处于较高水平时,仁慈领导对员工利他性知识共享动机有显著的正向影响。

### (一) 理论意义

首先,本研究在一定程度上拓宽了理论研究对仁慈领导影响员工知识共享等角色外行为机制的认知。现有研究认为仁慈领导影响下属的主要方式是激发下属的感恩和回报,多采用社会交换的视角分析仁慈领导的作用机制。而本研究结果证实了仁慈领导除了引发员工对领导自身的感恩和回报,还有可能引导员工将这种回报之举扩展至组织和组织内其他成员,从而提升员工的利他动机,使得员工能够更加自主、持久地从事如知识共享一类的角色外行为。另外,过往研究对领导行为与员工知识共享之间关系的考察也屡见不鲜,然而大多是以西方企业作为研究背景。对于这些结论在中国企业中是否适用,在东方文化熏陶下衍生出的领导方式对员工知识共享的作用机理是否会有所不同,已有研究并未给出明确答案。与西方追求独立、平等的企业文化不同,在中国文化观念中,领导与下属具有较为明显的等级观念,下属将领导视为应当遵从或是模仿的对象,领导多以一种类似家长的角色存在。因此,本研究选取仁慈领导作为前因变量进行研究,在华人企业中是必要且具有典型性的。本研究所得到的结论弥补了知识共享领域已有研究对中国情境下的领导方式的忽视,证实了具有强烈中国特色的仁慈领导对知识共享的良性作用,且这一结果与过往研究保持一致性。

其次,与已有研究从社会交换或理性行为的视角出发,将知识共享视为由外部因素激发的被动性行为不同,本研究重点关注内部的、自发的心理因素在员工知识共享的过程中所扮演的重要角色。研究表明,随着新生代不断进入职场并逐渐成为主力军,企业员工对自主性的要求越发凸显出来<sup>[40]</sup>。独特的成长背景使得新生代员工习惯于以自身感受作为判断和行动的标准。同时,对新生代员工尤其是知识型员工来说,家庭及个人财富有一定积累,生存压力较小,致使外部条件对其工作动机的影响大大降低,内部心理需求成为主导个体行动的决定性因素。因此,本研究重点关注非工具性动机在知识共享过程中的积极影响,证

实了知识共享过程并非仅仅是简单的“等价交换”,还蕴藏着复杂的心理机制,员工心理需求的满足在此过程中扮演着至关重要的作用,这进一步对知识共享的研究形成有益补充。

最后,本研究还证实了德行领导对仁慈领导影响效应的强化作用。自樊景立等提出三维度家长式领导构念以来,学者大多将仁慈、德行、威权三个维度作为独立变量进行分析,少部分研究曾探讨不同维度之间可能存在的交互作用<sup>[38-39]</sup>,但由于样本选择等一系列可能存在的问题,这些研究并没有得到一致性的结论。本研究结论证实了德行领导对仁慈领导与知识共享动机的关系的调节效应,即当德行领导较低时,仁慈领导对利他动机的影响不显著;而德行领导处于较高水平时,仁慈领导对利他动机有显著的正向影响。因此,本研究所得到的结论一方面是对已有研究结论的补充与印证,另一方面也为家长式领导相关研究提供新的探索方向。

## (二) 管理启示

首先,仁慈领导与德行领导深深根植于中国传统文化,其在中国情境下的管理有效性已被反复验证。然而随着时代的发展,新生代员工对于中国传统价值观有了新的理解和定义,但本研究结论证实了仁慈领导与德行领导对于新生代员工,尤其是在激发新生代员工的利他性动机方面,仍有着不容忽视的影响力。因此,企业在对新生代员工管理过程中,应重视领导仁慈和德行的运用,一方面,需要各级管理者以身作则,提升自身德行修养,做出道德表率,成为新生代员工的榜样与楷模,进而获得新生代员工的认同与效法;另一方面,在与新生代员工相处过程中还需领导者多表现出对新生代员工的肯定与称赞,更多的体恤与关怀,使得新生代员工从内心里产生对组织的责任意识,通过以身作则地引导、潜移默化地感化,最终激发新生代员工超出正式职责之外的组织期望行为。

其次,组织在激励员工知识共享的过程中,应重视员工利他性知识共享动机。知识共享应该是一种自愿行为,其最为重要的特征是自愿而非受迫于人。尤其是对于新生代员工来说,“威逼”或是“利诱”对于促进员工知识共享本就是一种舍本逐末的管理理念,在此策略下,可能会在一段时间内激发员工知识共享的数量,但对于长期的、高质量的知识共享行为激励效果并不显著。因此,组织不能简单依赖于制度、规章的制定,企图通过正式的组织规范来强迫员工分享工作经验与专业技能,而应该将鼓励员工知识共享行为的重点放在培养员工对组织的情感和责任意识,挖掘员工在知识共享过程中能够获得的兴趣和满足感。

最后,单纯的仁慈领导行为对新生代员工的影响效果有限。在仁慈领导与员工知识共享的关系中,德行领导起着不容忽视的强化效应。这提示管理者,在领导德行没有满足员工的内心期望标准的情况下,领导所表现出的对员工的关怀与鼓励很可能被视作一种“伪善”,被认为是领导以自利为目的的行为,对员工的工作动机起不到激励作用。因此,管理者在表现仁慈领导行为的同时,应注重自身品德的修养,要做到表里如一,由心而发地真诚对待下属,给予他们关怀与支持。只有这样,员工才能由衷相信,领导对他们的善待是发自内心的,而不是企图博取他们的好感,借机为自己谋取利益。而在这种情况下,员工才会受到仁慈领导的激发,产生将自己掌握的知识、经验、技能分享给同事的想法,以求对组织发展有所贡献。

## (三) 研究不足与未来展望

本研究通过纵向设计的方式,采用多时间点来源的数据,更加准确地刻画了变量之间的关系。尽管得到了一些有益的结论,但仍存在一些不足之处:首先,虽然本研究在数据收集时采用的是两阶段、非同源的研究设计,但是理论模型中的自变量(仁慈领导)与中介变量(利他动机)是在同一时间点且均由员工自己填答的,可能使部分研究结果的准确性受到同源偏差干扰且不利于推断变量的因果关系。在未来的研究中,应该尝试采用纵向追踪调查或情境实验法来进一步验证变量之间的关系。其次,本研究关注的是个体层面仁慈领导、德行领导对员工知识共享动机及知识共享行为的影响。事实上,无论是仁慈领导、德行领导还是员工的知识共享都可以上升到团队或部门层面。结合目前跨层次研究的趋势,未来可以进一步考察仁慈领导、德行领导在团队层面对员工知识共享行为以及团队知识共享氛围的影响。

## 参考文献:

[1] DRUCKER P F. Post-capitalist society[M]. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2004: 23-37.

- [2] SINGH S K, GUPTA S, BUSSO D, et al. Top management knowledge value, knowledge sharing practices, open innovation and organizational performance[J]. *Journal of Business Research*, 2021, 128: 788–798.
- [3] PEREIRA V, MOHIYA M. Share or hide? Investigating positive and negative employee intentions and organizational support in the context of knowledge sharing and hiding[J]. *Journal of Business Research*, 2021, 129: 368–381.
- [4] 李景理, 韩志勇, 张陶然, 等. 新生代员工人格与创造力关系研究[J]. *科学学与科学技术管理*, 2021(5): 156–173.
- [5] LEE Y, TAO W, LI J Y Q, et al. Enhancing employees' knowledge sharing through diversity-oriented leadership and strategic internal communication during the COVID-19 outbreak[J]. *Journal of Knowledge Management*, 2020, 25(6): 1526–1549.
- [6] WANG M, GUO T, NI Y, et al. The effect of spiritual leadership on employee effectiveness: an intrinsic motivation perspective[J]. *Frontiers in Psychology*, 2019, 9: 1–11.
- [7] BAVIK Y L, TANG P M, SHAO R, et al. Ethical leadership and employee knowledge sharing: exploring dual-mediation paths[J]. *The Leadership Quarterly*, 2018, 29(2): 322–332.
- [8] 刘明霞, 徐心吾. 真实型领导对员工知识共享行为的影响机制——基于道德认同的中介作用[J]. *中国软科学*, 2019(2): 171–180.
- [9] 魏江, 陈光沛. 管理研究中的“中国元素”: 从情境到理论——兼评李家涛《从中国元素到全球管理理论——中国管理研究回顾与展望》[J]. *管理学季刊*, 2022(1): 35–46, 180.
- [10] 刘菲菲, 汪涛. 中国文化与组织行为: 本土管理研究的路径探讨[J]. *商业经济与管理*, 2021(12): 51–61.
- [11] 樊景立, 郑伯坝. 华人组织的家长式领导: 一项文化观点的分析[J]. *本土心理学研究*, 2000(13): 126–180.
- [12] 刘冰, 齐蕾, 徐璐. 棍棒之下出“孝子”吗——员工职场偏差行为研究[J]. *南开管理评论*, 2017(3): 182–192.
- [13] 芦慧, 杨芳, 陈晴晴, 等. 仁慈型领导对新生代员工创新行为的影响[J]. *软科学*, 2021(9): 81–87.
- [14] CHAN S C H, MAK W. Benevolent leadership and follower performance: the mediating role of leader-member exchange (LMX)[J]. *Asia Pacific Journal of Management*, 2012, 29(2): 285–301.
- [15] 沈伊默, 周婉茹, 魏丽华, 等. 仁慈领导与员工创新行为: 内部人身份感知的中介作用和领导—部属交换关系差异化的调节作用[J]. *心理学报*, 2017(8): 1100–1112.
- [16] GAGNÉ M, DECI E L. Self-determination theory and work motivation[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2005, 26(4): 331–362.
- [17] 赵书松. 中国文化背景下员工知识共享的动机模型研究[J]. *南开管理评论*, 2013(5): 26–37.
- [18] 胡望斌, 彭小平, 田喜洲, 等. 亲社会动机对知识共享的影响机制研究[EB/OL]. (2022-07-14) [2022-11-10]. <http://kns.cnki.net/kcms/detail/51.1268.g3.20220713.1142.008.html>.
- [19] DECI E, RYAN R M. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*[M]. New York: Springer US, 1985: 11–85.
- [20] 房志永, 于淼. “90后”员工行为特征分析与管理策略——基于自我决定理论视角[J]. *领导科学*, 2019(10): 101–103.
- [21] 文鹏, 廖建桥. 国外知识共享动机研究述评[J]. *科学学与科学技术管理*, 2008(11): 92–96.
- [22] OBRENOVIC B, JIANGUO D, TSOY D, et al. The enjoyment of knowledge sharing: impact of altruism on tacit knowledge-sharing behavior[J]. *Frontiers in Psychology*, 2020, 11: 1–16.
- [23] NGUYEN T M, NHAM T P, FROESE F J, et al. Motivation and knowledge sharing: a meta-analysis of main and moderating effects[J]. *Journal of Knowledge Management*, 2019, 23(5): 998–1016.
- [24] KARAKAS F, SARIGOLLU E. Benevolent leadership: conceptualization and construct development[J]. *Journal of Business Ethics*, 2012, 108(4): 537–553.
- [25] 王甜, 苏涛, 陈春花. 家长式领导的有效性: 来自 Meta 分析的证据[J]. *中国人力资源开发*, 2017(3): 69–80.
- [26] 吴敏, 黄旭, 徐玖平, 等. 交易型领导、变革型领导与家长式领导行为的比较研究[J]. *科研管理*, 2007(3): 168–176.
- [27] 侯焯方, 卢福财. 新生代工作价值观、内在动机对工作绩效影响——组织文化的调节效应[J]. *管理评论*, 2018(4): 157–168.
- [28] 栾贞增, 杨东涛, 詹小慧. 代际差异视角下工作价值观对员工创新绩效的影响研究[J]. *管理学报*, 2017(3): 355–363.
- [29] DECI E L, EGHRARI H, PATRICK B C, et al. Facilitating internalization: the self-determination theory perspective[J]. *Journal of Personality*, 1994, 62(1): 119–142.

- [30] LIN W, MA J, ZHANG Q, et al. How is benevolent leadership linked to employee creativity? The mediating role of leader-member exchange and the moderating role of power distance orientation[J]. *Journal of Business Ethics*, 2018, 152(4): 1099-1115.
- [31] 吴士健, 孙专专, 刘新民, 等. 家长式领导有助于员工利他行为吗? ——基于中国情境的多重中介效应研究[J]. *管理评论*, 2020(2): 205-217.
- [32] GAGNÉ M. A model of knowledge-sharing motivation[J]. *Human Resource Management*, 2009, 48(4): 571-589.
- [33] BUSCH R, MAY C, MCMAHON R, et al. Cultural based Chinese leadership styles in a globalized market[J]. *International Journal of Chinese Culture & Management*, 2013, 3(3): 303-322.
- [34] DASBOROUGH M T, ASHKANASY N M. Emotion and attribution of intentionality in leader-member relationships[J]. *The Leadership Quarterly*, 2002, 13(5): 615-634.
- [35] BITTER M E, GARDNER W L. A mid-range theory of the leader/member attribution process in professional service organizations: the role of the organizational environment and impression management[M]//MARTINKO M J. *Attribution Theory: an organizational perspective*. London: Routledge, 1995: 171-192.
- [36] CHA S E, EDMONDSON A C. When values backfire: leadership, attribution, and disenchantment in a values-driven organization[J]. *The Leadership Quarterly*, 2006, 17(1): 57-78.
- [37] JIANG R, LIN X. Trickle-down effect of moral leadership on unethical employee behavior: a cross-level moderated mediation model[J]. *Personnel Review*, 2021, 51(4): 1362-1385.
- [38] NIU C P, WANG A C, CHENG B S. Effectiveness of a moral and benevolent leader: probing the interactions of the dimensions of paternalistic leadership[J]. *Asian Journal of Social Psychology*, 2009, 12(1): 32-39.
- [39] WU M. Moral leadership and work performance: testing the mediating and interaction effects in China[J]. *Chinese Management Studies*, 2012, 6(2): 284-299.
- [40] 伍晓奕. 新生代员工的特点与管理对策[J]. *中国人力资源开发*, 2007(2): 44-46.
- [41] WASKO M M, FARAJ S. Why should i share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice[J]. *MIS Quarterly*, 2005, 29(1): 35-37.
- [42] CHANG H H, CHUANG S S. Social capital and individual motivations on knowledge sharing: participant involvement as a moderator[J]. *Information & Management*, 2011, 48(1): 9-18.
- [43] BOCK G W, ZMUD R W, KIM Y G, et al. Behavioral intention formation in knowledge sharing: examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate[J]. *MIS Quarterly*, 2005, 29(1): 87-111.
- [44] MUTHEN L, MUTHEN B. *Mplus version 7 user's guide: version 7*[M]. Los Angeles, CA: Muthen & Muthen, 2012: 15-17.
- [45] PREACHER K J, HAYES A F. Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models[J]. *Behavior Research Methods*, 2008, 40(3): 879-891.
- [46] EDWARDS J R, LAMBERT L S. Methods for integrating moderation and mediation: a general analytical framework using moderated path analysis[J]. *Psychological Methods*, 2007, 12(1): 1-22.
- [47] PREACHER K J, RUCKER D D, HAYES A F. Addressing moderated mediation hypotheses: theory, methods, and prescriptions[J]. *Multivariate Behavioral Research*, 2007, 42(1): 185-227.



(责任编辑 束顺民)