

# Will Self-Sacrificing Leadership Improve the Loyalty of the Subordinate?

Jian Yang, Yongjin Chen, Wei Huang

School of Public Affairs, Chongqing University, Chongqing  
Email: 20180102007t@cqu.edu.cn

Received: May 20<sup>th</sup>, 2020; accepted: Jun. 3<sup>rd</sup>, 2020; published: Jun. 10<sup>th</sup>, 2020

---

## Abstract

Nowadays, the business competition is increasingly fierce. In order to ensure the advantages of the organization, some leaders are willing to sacrifice themselves to protect the interests of the organization. Will leaders' sacrifice behavior win back loyalty from his subordinates? In this study, based on the social exchange theory, we examined the relationship between self-sacrificing leadership and the loyalty of subordinates. We investigated 487 participants from 7 enterprises and found that self-sacrificing leadership behaviors have a positive effect on employee loyalty, and organizational commitment mediated such relationship, while collectivism did not. This paper advocates that leaders should improve the organizational commitment of employees and sacrifice personal interests to improve the loyalty of subordinates.

## Keywords

Self-Sacrificing Leadership, Employee Loyalty, Organizational Commitment, Collectivism, Leadership Member Exchange Theory

---

# 自我牺牲型领导会提升下属的忠诚度吗？

杨 剑, 陈永进, 黄 葳

重庆大学公共管理学院, 重庆  
Email: 20180102007t@cqu.edu.cn

收稿日期: 2020年5月20日; 录用日期: 2020年6月3日; 发布日期: 2020年6月10日

---

## 摘 要

当下企业竞争日益激烈, 为确保组织优势, 有的领导者不惜自我牺牲来维护组织利益。领导者的牺牲行为能换得下属的忠诚吗? 对此, 本研究基于领导成员交换理论构建了自我牺牲型领导影响员工忠诚的模型,

并对来自7家企业的487名企业员工进行了问卷调查。研究发现自我牺牲型领导会正向影响员工忠诚,组织承诺的中介作用显著,而集体主义倾向的中介作用不显著。基于以上发现,本文主张领导者通过适当牺牲个人利益,改善员工组织承诺来提高员工忠诚度。

## 关键词

自我牺牲型领导, 员工忠诚, 组织承诺, 集体主义倾向, 领导成员交换理论

Copyright © 2020 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

## 1. 引言

自古,坚持舍小顾大,牺牲个人成全集体的领导者有很多;当今,竞争日趋激烈,有不少领导者在组织面临激烈竞争、陷入危机时,会想尽一切办法来挽救组织,甚至做出自我牺牲[1]。这样做意义何在?领导者的牺牲行为的价值值得思索。与此同时,随着人才对组织发展的重要性日益增强,越来越多的组织希望通过拥有稳定性高、能力强的员工来提高自身竞争力[2],对此,学者们也在积极探索使员工认同组织、愿意留在组织努力工作的方法。

人们希望看到,当领导者能够以身垂范时,员工能够积极响应领导者,认真为组织工作,这样组织才可以形成强大的向心力,战胜困难,蓬勃发展。在生活实践中,不乏有领导者奋不顾身,下属与领导者齐心协力,共渡难关的案例,例如为了尽早治理好兰考的“三害”,而耽误了疾病治疗,与群众奋战一线,最终牺牲生命的焦裕禄。在基于领导行为的研究中,领导者的正向行为的确会对下属的正向行为产生影响[3][4][5]。由此,我们思考,领导者的牺牲行为是否会对员工的忠诚行为产生影响?倘若可以,这种影响是通过什么样的途径产生的?因此,本文探究了自我牺牲型领导对员工忠诚度的影响及其影响机制,旨在给出能够增强员工组织认同感、降低员工离职率的可行方案。

## 2. 理论基础与假设

### 2.1. 自我牺牲型领导与员工忠诚

自我牺牲型领导是指组织中,领导者为了集体利益而舍弃个人利益的领导行为[6]。依据自我牺牲型领导在发生情境与发生频率上的差异,可以将其分为激进式与渐进式两大类[7]。研究已证实自我牺牲型领导对员工正向行为具有促进作用,对负向行为具有抑制作用,例如自我牺牲型领导可以促进员工的知识共享行为[8]、前瞻性行为[9]、主动性行为[10]、同时也会提高员工的任务绩效[11],而对员工的工作偏离行为具有抑制作用[12]。学者们认为员工忠诚,是员工对组织的价值认同和努力为组织付出的统称[13],研究发现,自我牺牲型领导通过影响员工组织认同和对领导者的信任,从而影响下属态度与行为[14],那么,自我牺牲型领导是否会影响到员工忠诚度呢?

学者以台湾服务业为例对自我牺牲型领导进行研究时指出,员工在感受到领导者的牺牲是为了组织其他成员的福祉时,感知到自己受到领导关爱的员工会通过亲社会行为来回馈领导者[15]。与此同时,进一步的研究表明亲社会行为在组织中则多表现为组织公民行为与合作行为[16]。领导者的自我牺牲行为甚至促使员工也做出自我牺牲以维护集体的利益[4]。我们猜测,当领导者做出自我牺牲时,个体为了回报

组织与领导者，会认同组织，并且愿意留在组织并努力工作。虽缺乏对于自我牺牲型领导对员工忠诚的直接研究，但在结合现有文献分析后，提出如下假设：

假设 1：自我牺牲型领导对员工忠诚有显著的正向预测作用。

## 2.2. 自我牺牲型领导、组织承诺与员工忠诚

作为维系组织与员工之间关系的重要纽带之一，组织承诺(Organizational Commitment)由 Becker (1960) 提出，被认为是一种与组织保持高度同质性的动机。现在大家比较认同的组织承诺结构，是美国学者提出的规范承诺、持续承诺和情感承诺结构[17]。

结合领导成员交换理论与组织学习理论，我们发现，自我牺牲型领导可以增强个体的组织承诺。有研究提出，当变革型领导者展现个人的影响力，使用愿景激励员工并关爱员工时，员工会与组织的理念保持一致，组织承诺水平显著提高[18]。前人认为自我牺牲型领导与变革型领导在多方面上有相似之处[1]，且有研究表明，自我牺牲型领导会对员工的自我认知产生影响[5]，因此我们猜测，自我牺牲型领导与变革性领导行为一样，也会增强个体的组织承诺。具体来看，当组织面临挑战时，自我牺牲型领导会对组织不离不弃，忘我付出。组织中的其他成员在感知到领导者的牺牲后，认同并依赖组织且为避免损失留在组织。据此我们可以推导出：自我牺牲型领导会增强员工的组织承诺。

员工忠诚度会受到组织承诺的影响：姚唐等(2008)认为组织承诺强的个体更愿意留在组织，并与组织在情感上保持一致[19]。凌文铨等(2001)认为，组织承诺代表员工对组织的态度，能部分解释员工留在组织的动机，可以影响员工忠诚度[20]。皇甫刚等(2013)则发现组织承诺强的个体离职意愿弱[21]。另有研究发现，组织承诺能正向影响组织公民行为，使得员工主动地为组织做贡献[22]。有鉴于此，我们认为，自我牺牲型领导会感召下属，改变下属的组织承诺。而组织承诺水平的提高让员工更加认可组织，并且愿意更加努力地为组织工作。不难看出，在这个流程中，组织承诺起到了连接自我牺牲型领导与员工忠诚的作用。有鉴于此，可以提出如下假设：

假设 2：组织承诺在自我牺牲型领导和员工忠诚间起着中介作用。

## 2.3. 自我牺牲型领导、集体主义倾向与员工忠诚

集体主义倾向最早由国外学者在 20 世纪 80 年代提出，被认为是个体对所在团体表示忠诚，以换取集体帮助的偏好。可以依据个人对待自己所属集体与其他集体的态度的不同，将集体主义倾向分为水平集体主义与垂直集体主义两种[23]，Jackson 等(2006)在心理特征层面对集体主义倾向进行进一步研究后，将其划分为偏爱、依赖、关心、规则接受及目标优先五个维度[24]。

有研究表明，根据领导成员交换理论，当下属符合领导者的角色期望时，领导者会与员工建立“圈内人”水平的互动关系，给员工更多回馈[25]。国内有学者在研究领导行为时指出，领导做出自我牺牲时，员工会视领导为榜样，认同领导的行为[10]，更容易与领导建立“圈内人”水平的关系，绩效水平会提高，组织公民行为会增强，在思想和行动上与组织保持一致[26]。在此基础上，结合价值理念匹配模型相关理论[27]，可以设想，自我牺牲型领导通过自身的付出，其行为会更大程度上得到员工的认可，使得员工的集体主义倾向增强，即自我牺牲型领导会正向影响集体主义倾向。

根据集体主义倾向的定义，集体主义倾向强的员工在得到组织正向回馈后，会更加关心他人与集体的利益，而领导者为集体做出的牺牲可以看作一种正向回馈。领导成员交换理论认为，在感受到领导者正向回馈后，员工通过组织公民行为来回报组织[15] [16]，而显然集体主义倾向强的员工更容易回报组织。同时在集体主义倾向强的情境下，员工明白自身的付出会有回报，环境的不确定性弱，因而愿意为组织奉献[4]。另有研究表明，集体主义倾向与促进组织公民行为呈正相关[28]。有鉴于此，可以猜测自我牺

牲型领导增强了个体的集体主义倾向，进而影响员工忠诚度。

假设 3：集体主义倾向在自我牺牲型领导和员工忠诚间起着中介作用。

### 3. 研究设计

#### 3.1. 研究方法与样本

在问卷法研究部分，本研究对华东地区多家企业员工发放纸质调查问卷，被调查对象包括来自小型餐饮店、国营银行、股份制食品生产企业、股份制石油炼化企业、国营石油炼化企业、国营酒厂以及物流企业的员工以及基层管理人员。为了降低同源方差，问卷分两次填写，时间间隔一个月，第一次填写人口统计学信息与自我牺牲型领导的相关题目，第二次填写组织承诺、员工忠诚、集体主义倾向的相关题目。问卷共发放 487 份，排除掉漏答、未答、乱答的问卷，共获得 427 份有效问卷，问卷有效率 87.7%。其中男性 209 人，女性 218 人；在年龄分布方面，30 岁以下 187 人，30 岁至 40 岁 157 人，40 岁以上 83 人；在学历分布方面，高中及其以下学历 90 人，专科学历 150 人，本科学历 166 人，研究生及其以上学历 21 人。

#### 3.2. 研究工具

##### 3.2.1. 自我牺牲型领导量表

采用 De Cremer 等(2004)在研究中使用的自我牺牲型领导量表，共 5 题。本量表已被国内学者证实在国内研究群体中具有良好的信度与效度[9]。例题如：“我的上司愿意为群体利益而做出自我牺牲”。在本研究中，量表的内部一致性系数为 0.85。

##### 3.2.2. 组织承诺量表

采用基于 Allen 等(1990)研究成果中的组织承诺量表，共 3 维度 15 问题。本量表已被国内学者证实在国内研究群体中具有良好的信度与效度[29]。例题如：“目前情况稍有改变就会使我离开这家企业”。在本研究中，量表的内部一致性系数为 0.89。

##### 3.2.3. 员工忠诚量表

采用姚唐等(2008)借鉴顾客忠诚量表后提出的员工忠诚量表[19]，共 2 维度 7 问题。本量表已被国内学者证实在国内研究群体中具有良好的信度与效度。例题如：“在这家企业工作是我的最佳选择”。在本研究中，量表的内部一致性系数为 0.82。

##### 3.2.4. 集体主义倾向量表

采用于米(2011)基于 Edwin 开发的量表[30]，单一维度 8 个问题。本量表已被国内学者证实在国内研究群体中具有良好的信度与效度。例题如：“要想知道我是谁，可以先从认识我的同事开始”。在本研究中，量表的内部一致性系数为 0.90。此外，本研究使用的统计分析工具为 SPSS22.0 与 Mplus7.4。

### 3.3. 研究结果

#### 3.3.1. 变量区分效度验证

对所有问卷题项进行探索性因子分析，Harman 单因素检验的结果显示，在经过因子旋转操作的前提下，第一个因子解释了 31% 的总变异量，低于总变异量的 40%，说明本研究的同源方法变异误差得到了有效控制。同时，验证性因子分析的结果显示，本研究提出的基准模型的各项指标均优于其他模型且达标，说明本实验的研究变量具有良好的区分效度(见表 1)。

**Table 1.** Model comparison results**表 1.** 模型比较结果

变量	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
基准模型	996.578	428	2.328	0.910	0.902	0.056	0.048
三因素模型	2042.480	431	4.739	0.745	0.725	0.094	0.098
两因素模型	2517.121	433	5.813	0.671	0.646	0.106	0.102
单因素模型	3364.042	434	7.751	0.537	0.504	0.126	0.116

注：本研究基准模型为四因素模型(自我牺牲型领导；组织承诺；集体主义倾向；员工忠诚)；三因素模型将自我牺牲型领导与组织承诺合并(自我牺牲型领导合并组织承诺；集体主义倾向；员工忠诚)；二因素模型将自我牺牲型领导与组织承诺以及集体主义倾向合并(自我牺牲型领导合并组织承诺合并集体主义倾向；员工忠诚)；单因素模型降本研究所有变量合并。

### 3.3.2. 描述性统计以及变量之间的相关系数

表 2 展示的是问卷法研究的描述性统计变量与相关分析的结果。从各题项的平均分数来看，均超过 3 分，说明被调查对象在将自己的领导归属为自我牺牲型领导、组织承诺、集体主义倾向与员工忠诚度的程度上均处于相对较高的水平。由相关分析结果可以看出，自我牺牲型领导与组织承诺(情感承诺、规范承诺、持续承诺)、集体主义倾向以及员工忠诚呈显著正相关；组织承诺(情感承诺、规范承诺、持续承诺)和集体主义倾向与员工忠诚之间呈显著正相关。

**Table 2.** Descriptive statistics and correlation coefficients**表 2.** 描述统计与相关系数

变量	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1) 性别 <sup>a</sup>	1.51	0.50	-							
2) 年龄 <sup>b</sup>	1.85	0.95	-0.09	-						
3) 学历 <sup>c</sup>	2.28	0.85	-0.19**	0.24**	-					
4) 工作年限 <sup>d</sup>	2.61	0.94	-0.16**	0.50**	0.05	-				
5) 自我牺牲型领导	3.74	0.84	-0.03	0.03	0.03	0.01	0.85			
6) 集体主义倾向	3.70	0.84	-0.08	0.11*	0.01	0.10*	0.28**	0.90		
7) 组织承诺	3.79	0.72	-0.09	0.12*	0.01	0.15**	0.36**	0.52**	0.89	
8) 员工忠诚	3.91	0.65	-0.07	0.06	0.10	0.07	0.43**	0.37**	0.49**	0.82

注：<sup>a</sup>在性别上，男性 = 1，女性 = 2；<sup>b</sup>在年龄上，30 岁以下 = 1，30 至 40 岁 = 2，40 岁以上 = 3；<sup>c</sup>在学历上，高中及其以下 = 1，大专 = 2，本科 = 3，研究生及其以上 = 4；<sup>d</sup>在工作年限上，2 年以下 = 1，2 至 5 年 = 2，5 至 10 年 = 3，10 年以上 = 4。\* $p < 0.05$ ；\*\* $p < 0.01$ ；\*\*\* $p < 0.001$ 。对角线上数字为内部一致性系数。

### 3.3.3. 自我牺牲型领导、组织承诺、集体主义倾向和员工忠诚关系研究

在探究了自我牺牲型领导、组织承诺和员工忠诚之间的相关关系之后，进一步探究组织承诺在自我牺牲型领导与员工忠诚之间的中介效应。本文采用分析软件 Mplus 构建结构方程模型，将自我牺牲型领导、组织承诺以及集体主义倾向对员工忠诚进行回归分析。

表 3 即模型的回归系数估计表可以看出，自我牺牲型领导对员工忠诚的直接作用显著( $\beta = 0.275, p < 0.001$ )。而两条中介路径上，自我牺牲型领导对集体主义倾向具有显著正向预测效应( $\beta = 0.277, p < 0.001$ )，集体主义倾向对员工忠诚预测作用显著( $\beta = 0.114, p < 0.05$ )；自我牺牲型领导对组织承诺有显著的正向预测效应( $\beta = 0.357, p < 0.001$ )，同时组织承诺对员工忠诚有显著的正向预测效应( $\beta = 0.333, p < 0.001$ )。鉴于模型中自我牺牲型领导对集体主义倾向预测效果较差( $R^2 = 0.077$ )；自我牺牲型领导对组织承诺的预测效果一般( $R^2 = 0.127$ )；自我牺牲型领导、组织承诺、集体主义倾向对员工忠诚预测效果良好( $R^2 = 0.323$ )。



**Table 3. Regression results**  
**表 3. 回归分析结果**

路径	$\beta$	S.E.	$t$	$p$
集体主义倾向预测( $R^2 = 0.077$ )				
自我牺牲型领导→集体主义倾向	0.277	0.049	5.301	<0.001
组织承诺预测( $R^2 = 0.127$ )				
自我牺牲型领导→组织承诺	0.357	0.055	6.485	<0.001
员工忠诚预测( $R^2 = 0.323$ )				
自我牺牲型领导→员工忠诚	0.275	0.059	4.629	<0.001
集体主义倾向→员工忠诚	0.115	0.052	2.217	0.027
组织承诺→员工忠诚	0.333	0.058	5.734	<0.001

表 4 为自变量与因变量之间间接效应分析表。Bootstrap 估计结果显示, 集体主义倾向在自我牺牲型领导与员工忠诚之间中介效应为 0.032, 不显著( $p = 0.060$ ); 组织承诺在自我牺牲型领导与员工忠诚之间中介效应为 0.119, 显著性良好( $p < 0.001$ )。可以计算得出自我牺牲型领导通过组织承诺作用于员工忠诚的中介效应占总效应的占比例为 56.4%。而间接效应总和占总效应的比例为 71.6%。结合直接效应与集体主义倾向检验不显著的情形, 可以得出最终结论, 组织承诺在自我牺牲型领导与员工忠诚之间起部分中介作用, 集体主义倾向在自我牺牲型领导与员工忠诚之间的中介作用不显著。考虑到集体主义倾向不显著影响, 不对集体主义倾向与组织承诺之间的协同作用进行讨论。

**Table 4. Indirect effect analysis**  
**表 4. 间接效应分析**

效应	估计值	标准误差	$p$
自我牺牲型领导→集体主义倾向→员工忠诚	0.032	0.017	0.060
自我牺牲型领导→组织承诺→员工忠诚	0.119	0.029	<0.001
自我牺牲型领导→员工忠诚	0.151	0.033	<0.001

#### 4. 结果讨论与展望

本文的研究最终证明了领导的自我牺牲行为对员工忠诚的正向影响作用以及在此过程中组织承诺的中介作用, 而集体主义倾向的中介作用未被证实。廖建桥等(2010)认为, 当下中国社会权力距离在缩小, 高权力距离型领导行为对个体的影响削弱, 授权式领导行为对个体的影响增强[31]。结合廖建桥等人的研究, 本文认为, 自我牺牲型领导偏向高权力距离型领导行为, 缺少员工的授权与参与, 在权力距离低的情境下影响有限。Jackson 等(2006)的研究表明, 作为文化特征的个人与集体主义倾向具有较强的稳定性[24]。因此, 我们认为自我牺牲型领导的影响不足以通过改变员工的集体主义倾向来影响员工的忠诚度, 因此集体主义倾向的中介作用不显著。

本文证明了自我牺牲型领导可以提高员工的忠诚度, 并由此给出企业降低员工离职率, 改善员工工作态度的方法。本文认为, 领导者如果能够在日常的组织管理过程中, 为组织利益做出适当自我牺牲, 如拿出自己的休息时间多与员工进行交流或者问题探讨, 必要时甚至可以为了组织放弃一些加薪、进步的机会。相应的, 员工会认同组织并且做出对组织有利的行为。领导的自我牺牲行为与员工产生共鸣, 使得员工即使在面临困境的情景下, 由于受到领导的鼓舞依然会选择忠于企业, 这点对于处于危机中或面临不确定环境, 生存面临威胁的企业来说, 更为突出[32], 领导的牺牲换来的人才是企业渡过难关的重要资本。

研究也证实了自我牺牲型领导影响员工忠诚是通过影响组织承诺实现的,这一发现启发管理者在做出自我牺牲的同时,要注意改善员工的组织承诺。具体来看,领导应该通过员工筛选、改善员工工作环境,采取适当轮岗、保障员工合理收入以及进行有效领导的方式来提高员工的组织承诺水平,进而间接地提高员工的忠诚度。同时,在激励手段不够多元化、激励制度相对不完善的企业,领导者要通过采取非经济手段来改善员工的组织承诺[33],进而达到施加影响的目的,具体做法可以从增强对员工的人文关怀方面入手,让员工对组织产生依恋,这样可以显著提高员工的组织承诺水平,进而提高员工的忠诚度。

本研究也存在不足之处,第一,本研究虽然选择多个行业的不同样本进行调查,但是样本所在地区较集中,代表性仍然不足,这给研究结论的推广带来了风险。今后的进一步研究可以选择来自不同地区的多个样本进行研究。第二,本文虽然探究了自我牺牲型领导对于员工忠诚的影响及其发生机制,但是没有对影响发生的调节因素进行分析,今后的研究有必要做进一步的深入探讨。

## 5. 结论

本研究证实了对于企业,自我牺牲型领导对员工忠诚的正向影响机制,并且表明自我牺牲型领导可以通过改变组织承诺来影响员工忠诚。本研究结果对企业通过改善领导模式从而吸引优秀员工,进而提升自身凝聚力,增强实力,有重要的借鉴意义。同时,本研究也表明,自我牺牲型领导有助于改善员工组织承诺,提高员工产出。

## 基金项目

重庆大学中央高校基本科研业务费专项项目(2019CDJJSK01PY11);重庆市社科规划办哲学社会科学规划研究项目(2015YBSH045)。

## 参考文献

- [1] 张寒冰, 叶茂林, 陈晓. 牺牲小我, 成就大我: 自我牺牲型领导研究述评[J]. 中国人力资源开发, 2017(2): 41-51.
- [2] Li, R., Zhang, Z.Y. and Tian, X.M. (2016) Can Self-Sacrificial Leadership Promote Subordinate Taking Charge? The Mediating Role of Organizational Identification and the Moderating Role of Risk Aversion. *Journal of Organizational Behavior*, **37**, 758-781. <https://doi.org/10.1002/job.2068>
- [3] Hoogervorst, N., De cremer, D. and Van dijke M. (2017) When Do Leaders Sacrifice? *The Leadership Quarterly*, **23**, 883-996. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.05.006>
- [4] Zhou, R., Long, L. and Hao, P. (2016) Positive Affect, Environmental Uncertainty, and Self-Sacrificial Leadership Influence Followers' Self-Sacrificial Behavior. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, **44**, 1515-1524. <https://doi.org/10.2224/sbp.2016.44.9.1515>
- [5] He, W., Zhou, R.Y. and Long, L.R. (2017) Self-Sacrificial Leadership and Followers' Affiliative and Challenging Citizenship Behaviors: A Relational Self-Concept Based Study in China. *Management and Organization Review*, **14**, 105-133. <https://doi.org/10.1017/mor.2017.9>
- [6] Choi, Y. and Yoon, J. (2005) Effects of Leaders Self-Sacrificial Behavior and Competency on Followers Attribution of Charismatic Leadership among Americans and Koreans. *Current Research in Social Psychology*, **94**, 51-69.
- [7] Choi, Y. and Maidalton, R. (1998) On the Leadership Function of Self-Sacrifice. *Leadership Quarterly*, **4**, 475-501. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(98\)90012-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(98)90012-1)
- [8] 李锐, 田晓明, 孙建群. 自我牺牲型领导对员工知识共享的作用机制[J]. 南开管理评论, 2014, 17(5): 24-32.
- [9] 田晓明, 李锐. 自我牺牲型领导能促进员工的前瞻行为吗?——责任感知的中介效应及其边界条件[J]. 心理学报, 2015, 47(12): 1472-1485.
- [10] 廖辉尧, 梁建. 自我牺牲型领导与员工主动行为: 一个整合模型[J]. 中国人力资源开发, 2015(23): 28-37.
- [11] 李晔, 张文慧, 龙立荣. 自我牺牲型领导对下属工作绩效的影响机制——战略定向与领导认同的中介作用[J]. 心理学报, 2015, 47(5): 653-662.
- [12] 王艳子, 李洋. 自我牺牲型领导对员工工作偏离行为的影响机制研究[J]. 中央财经大学学报, 2018(2): 109-117.
- [13] 张兰霞, 闵琳琳, 吴小康. 基于心理契约的知识型员工忠诚度的影响因素[J]. 管理评论, 2008(4): 39-44+57+64.

- [14] Decremer, D., Van knippenberg, D. and Van dijk, M. (2006) Self-Sacrificial Leadership and Follower Self-Esteem: When Collective Identification Matters. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, **10**, 233-245.  
<https://doi.org/10.1037/1089-2699.10.3.233>
- [15] 王国锋, 黄宛凌, 钟燕宜. 以台湾服务业为视角的自我牺牲型领导与下属亲社会行为研究[J]. 管理学报, 2013, 10(9): 1309-1315.
- [16] Decremer, D., Mayer, D.M. and Van dijk, M. (2009) When Does Self-Sacrificial Leadership Motivate Prosocial Behavior? It Depends on Followers' Prevention Focus. *Journal of Applied Psychology*, **94**, 887-899.  
<https://doi.org/10.1037/a0014782>
- [17] Allen, N. and Meyer, J. (1990) The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, **60**, 1-18.  
<https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- [18] 李超平, 田宝, 时勘. 变革型领导与员工工作态度: 心理授权的中介作用[J]. 心理学报, 2006(2): 297-307.
- [19] 姚唐, 黄文波, 范秀成. 基于组织承诺机制的服务员工忠诚度研究[J]. 管理世界, 2008(5): 102-14+23.
- [20] 凌文铨, 张治灿, 方俐洛. 影响组织承诺的因素探讨[J]. 心理学报, 2001(3): 259-263.
- [21] 皇甫刚, 姜定宇, 张岗英. 从组织承诺到组织忠诚: 华人组织忠诚的概念内涵与结构[J]. 心理科学进展, 2013, 21(4): 711-20.
- [22] Dyne, L.V., Vandewalle, D. and Kostova, T. (2000) Collectivism, Propensity to Trust and Self-Esteem as Predictors of Organizational Citizenship in a Non-Work Setting. *Journal of Organizational Behavior*, **21**, 3-23.  
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200002\)21:1<3::AID-JOB47>3.0.CO;2-6](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200002)21:1<3::AID-JOB47>3.0.CO;2-6)
- [23] Singelis, T.M., Triandis, H.C. and Bhawuk, D.P.S. (2016) Horizontal and Vertical Dimensions of Individualism and Collectivism: A Theoretical and Measurement Refinement. *Cross-Cultural Research*, **29**, 240-275.  
<https://doi.org/10.1177/106939719502900302>
- [24] Jackson, C., Colquitt, J. and Wesson, M. (2006) Psychological Collectivism: A Measurement Validation and Linkage to Group Member Performance. *Journal of Applied Psychology*, **91**, 884-999.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.884>
- [25] Epitropaki, O. and Martin, R. (2005) From Ideal to Real: A Longitudinal Study of the Role of Implicit Leadership Theories on Leader-Member Exchanges and Employee Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, **90**, 659-676.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.659>
- [26] Triandis, H.C. (1989) The Self and Social Behavior in Differing Cultural Contexts. *Psychological Review*, **96**, 506-520.  
<https://doi.org/10.1037/0033-295X.96.3.506>
- [27] 王震, 孙健敏, 张瑞娟. 管理者核心自我评价对下属组织公民行为的影响: 道德式领导和集体主义导向的作用[J]. 心理学报, 2012, 44(9): 1231-1243.
- [28] 刘小平, 王重鸣, Charle-pauvers, B. 组织承诺影响因素的模拟实验研究[J]. 中国管理科学, 2002(6): 98-101.
- [29] 乔坤, 栾晓琳, 王晓云. 高绩效HRM实践与组织承诺: 关于民营中小企业员工的研究[J]. 管理评论, 2009, 21(5): 77-85.
- [30] 于米. 个人/集体主义倾向与知识分享意愿之间的关系研究: 知识活性的调节作用[J]. 南开管理评论, 2011, 14(6): 149-157.
- [31] 廖建桥, 赵君, 张永军. 权力距离对中国领导行为的影响研[J]. 管理学报, 2010, 7(7): 988-992.
- [32] Bligh, M.C., Kohles, J.C. and Meindl, J.R. (2004) Charisma under Crisis: Presidential Leadership, Rhetoric, and Media Responses before and after the September 11th Terrorist Attacks. *The Leadership Quarterly*, **15**, 211-239.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.02.005>
- [33] 王文俊. 女性公务员工作满意度、组织承诺与离职倾向的关系研究[J]. 领导科学, 2016(23): 44-47.