

工作中的亲社会动机：研究综述和展望

● 招德贤 郑兴山

内容摘要 随着心理学和组织行为研究对工作动机研究的深入，非自利型动机逐渐受到重视。员工亲社会动机是一种希望通过自身的工作角色帮助他人，为他人谋利的欲望。作为员工工作动机中的一种，国外的学术界对亲社会动机已经多有关注，不少研究证实了它与员工个体因素和组织情境有密切关系，对员工的工作绩效、任务持久度、生产量和组织公民行为都有积极影响；但是国内对它的研究却比较少。通过梳理大量的文献，本文从员工亲社会动机的内涵、测量、前因变量和结果变量等方面进行了综述，并对未来的研究进行了展望。

关键词 亲社会动机 自利他利 动机交互 工作绩效和组织公民行为

在工作中如何激发员工的作用一直都是管理的重中之重。旧时的管理者希望通过对员工的严格控制来实现组织绩效，他们制定详细而严苛的规章制度来控制员工的行为，同时压制员工的抱怨和工作反馈。20世纪70年代以后，劳动力密集型的生产经济逐渐被知识经济所取代，企业要发展就需要激励员工主动发挥知识，经验和潜能。社会心理学揭示动机在指引，驱动和维持人们行为的重要作用后（Wrzensniewski et al., 2014），组织研究者们开始探讨工作动机的类型和增强动机的各种措施，来为激励员工提供新的方法，提高员工的工作绩效和组织公民行为等。

自利型动机一直是许多领域研究的基础和前提，不仅是经济学的经典假设“理性人”，还是心理学中人的“自利性”（Gebasi, 2013）。中国古语有云“天下熙熙，皆为利来；天下攘攘，皆为利往”，它形象描述了人们为自我利益目标而工作来往的景象。受限于自利型动机的假设，在早期的企业管理中物质和福利条件成为了激励员工的不二之选，薪酬和福利的设置员工激励中往往被视为优先考虑的手段。但事实上自利型动机无法完全解释员工的某些积极行为，如代课教师领着单薄的工资十年如一日为农村孩子传授知识和医护工作者不顾

病毒肆虐仍冒着生命危险奋身在救治一线等。这些组织成员表现得比自己职责本分要更好，他们利用自己的工作角色积极为他人做贡献。组织行为学者们开始考虑利他型的动机的存在，提出员工可以因为亲社会动机（prosocial motivation）而在工作中表现积极出色。

本文以介绍亲社会动机这个概念的基本内涵和层次开始，辨析亲社会动机与其他概念的关系。其次阐述了亲社会动机的测量方法。第三，就如何才能激发亲社会动机的问题，从个人因素和组织因素两方面阐述了亲社会动机的前因变量。第四，介绍了亲社会动机与工作绩效，任务坚持度和产量以及组织公民行为等结果变量的关系，同时揭示了动机交互，人际联系等因素对这些关系的影响。最后，阐述了亲社会动机在其他变量关系中的调节作用。文末对亲社会动机未来的研究提供了三点建议。

一、员工亲社会动机的内涵

（一）亲社会动机的定义

即使得不到回报和赞美，但当对方有需要时，为什么仍会施以援手？这其中应该有一个非常复杂的心理过程，或者说有一个动机驱动过程，使得员工即使在没有直接的物质和社会

招德贤（通讯作者），上海交通大学安泰经济与管理学院，硕士研究生。电子邮箱：dexianzaijiang@163.com。

郑兴山，上海交通大学安泰经济与管理学院，副教授，管理学博士。

性奖励情况下在工作中仍然表现出色。Batson (1987) 最早定义“亲社会动机”，认为亲社会动机是员工的一种想为他人付出和使他人受益的欲望。Grant (2007) 也提出亲社会动机是员工基于帮助和贡献他人的考虑而付出行动的想法。

进一步地，Grant (2008) 概述了亲社会动机在性格 (trait) 和状态 (state) 这两个角度上的表现。在性格方面，作为一种相对稳定的人格差异，高亲社会动机的人在“一致性” (agreeableness)、同情心、助人意愿以及关心他人方面比较突出。而作为一种当下的心理状态，亲社会动机是通过与需要帮助的对象接触而激发，使员工专注在如何保护和提高他人利益的状态 (Grant, 2008)。

可以看到，员工亲社会动机的概念定义比较统一，都认为亲社会动机是个体在工作岗位上表现出的帮助他人的欲望，具体表现为关心人，营造良好的人际交往和为他人着想等行为。

(二) 亲社会动机的维度

Grant (2011) 认为，借助心理学动机研究的基本框架，员工的亲社会动机也可以被分为三个层级。总体型亲社会动机 (global prosocial motivation) 是一种相对稳定的个性倾向，指员工具有亲社会价值观，重视保护和增加他人整体福利水平；第二种是情景型亲社会动机 (contextual prosocial motivation) 指员工在一个具体的情境下希望帮助特定人群的想法，如工作情景，利用职业、工作和所担任的角色来帮助他人，比如教师数十载对学生兢兢业业地传道解惑，企业员工竭力为客户提供满意的服务等。情况型亲社会动机 (situational prosocial motivation) 则是个体在特定时刻表现的动机，它更具体且可变性很大。比如救援官兵们在汶川大地震中对被埋人员不分日夜的抢救，或是教师为班里跟不上进度的孩子提供义务辅导等，这些人的亲社会动机在某些时刻，对某些人群十分强烈，时过境迁则不复 (Grant, 2012)。

Gebauer 及同事 (2008) 将亲社会动机分出两种类型，即基于愉悦的 (pleasure-based) 亲社会动机和基于压力的 (pressure-based) 亲社会动机。前者的亲社会性源于获得快乐，而后者则为了履行义务，前者对应内在动机，而后者对应外在动机，并且发现基于愉悦的亲社会动机更能够促进个体的身心健康发展。

2011 年，Batson 等主张按不同的受益对象来分，亲

社会动机可以有四种形式，即自利型 (egoism)、利他型 (altruism)、集体型 (collectivism) 和信念型 (principlism)。当员工帮助他人是为了获得各种回报，避免惩罚或降低逆向激发时亲社会动机是自利的。当员工是以帮助他人作为最终目标，而不是谋求自己利益和感受的，那么亲社会动机是利他的。当目标不是针对个人而是群体利益时，是集体型的亲社会动机。最后，员工也可以出于自身的道德和良心而帮助他人，此时是信念型的。

总体来说，立足于心理学长久以来对动机的研究基础，亲社会动机可以从动机的普遍性，动机的目标和作用对象等多种角度进行维度划分。同时也可以看到，亲社会动机背后不一定总是由积极的因素驱动，也有可能来自不帮助别人带来的心理压力的“胁迫”；另外，亲社会动机也不一定总是“无私”的利他动机，它可以源于自利，可以帮助某个个体对象，也可以是为了坚守无形的美德或观念 (Eisenberg et al., 2013)。

(三) 员工亲社会动机与相关概念的关系

1. 员工亲社会动机与自利。一些学者曾提出亲社会动机是自利的，这些员工不过也是想给他人留下好印象，为自己谋得赞赏等有形无形等回报而已。但有更多的学者认为，亲社会动机作为一种想为他人做贡献的心理，与自利性是相冲突的。De Dreu 和同事们 (2000) 发现亲社会员工在这样的处境下表现独特，即当他们需要抉择自己的金钱、时间、精力将要投放到何处，一方面这些资源用在集体上和他人上，产生总效益会比仅仅用在个人身上多，但另一方面资源用在自己身上才能给自己带来最大的利益。这样的两难处境下，受亲社会动机驱动的员工有时能够提出不仅有利于他人，也有利于自己个人的整合型方案，甚至亲社会动机的个体还会主动避免自己陷入两难而选择那些利益不会发生冲突的情境 (De Dreu & Nauta, 2009)。这意味着亲社会动机与自利性不单纯是相互排斥，而有可能是互相独立或者说正交。后来的情景研究进一步说明了亲社会动机甚至可以与自利性、自我印象管理成正相关 (Grant & Berry, 2011)。因此学者们认为亲社会动机可以包含但不一定完全等于利他动机，它表现的是一种对他人的关怀，但不一定要在牺牲自我利益的基础上 (Batson & Stocks, 2011)。

2. 员工亲社会动机与利他。作为一种想要帮助他人的动机，亲社会动机与利他性关系密切。但亲社会动机的

属性内涵更加广泛，不仅仅是利他性。Batson 等（2011）主张按不同的受益对象来分，亲社会动机可以是利他型，即当员工伸出援手是纯粹出于想要帮助他人时，而不是出于自身的满足感和报酬，则员工亲社会动机是利他的。但当员工帮助他人是出于其他原因，如为自己博得好名声或只是为了坚守道德品质等，那么员工的亲社会动机就已经超出了利他的范畴。

3. 员工亲社会动机与内在动机。以往学者们很少对亲社会动机和内在动机的关系进行区分。一方面，有些学者认为亲社会动机就是内在动机的一种特殊形式，因为帮助他人能够为个体赢得内在自我奖励增强内在动机；另一部分学者则坚持它们是截然不同的两种动机。Grant（2008）结合前人研究，对亲社会动机与内在动机的差异做了详细的阐述。他从三个方面阐述两种动机的不同之处，分别是自律性（自发的还是中介的）、目的性（注重过程还是结果）和关注点（关心当下还是将来）。总体而言，内在动机是自发型的自律动机，主要投入在当下的过程，而亲社会动机则是由行为带来的价值所中介自律的动机，且关注未来的成果。这两种动机被认为是相互独立且可以产生交互。

亲社会动机到底是纯粹的“毫不利己，一心利人”还是只是谋取私利的手段一直以来多有争辩。可以看到，亲社会动机与单纯的自利和他利都有区别，是一个相对复杂和复合的概念。相较于发展研究已经比较成熟的内在动机，亲社会动机凭着其独特的性质特点给员工的工作动机研究带来了新的契机。

二、员工亲社会动机的测量

Batson 等人虽然在理论上最先提出员工亲社会动机，但是他们并没有提出该概念的测量量表。Grant（2008）根据 Ryan 和 Connell（1989）的自我调节（self-regulation）量表的条目编制出亲社会动机的五点利克特量表。以问题“你为何而工作？”引入，亲社会动机的四个测量条目分别为“因为我希望通过工作对他人有益”“因为我希望工作来帮助他人”“因为我想对他人有好的影响”和“因为通过工作对他人做贡献对我很重要”（ $\alpha = .90$ ）。

Grant（2008）在区分内在动机和亲社会动机中提出，亲社会动机的一个特点就是目标导向（goal-directedness），关注行为的结果。概念之间的辨析和理解使他进一步完善了亲社会动机的测量。2009年，Grant 和 Sumanth 对 2008 年 Grant 所提出的亲社会动机量表进行了完善，将之

前的四条目量表与 VandeWalle（1997）的目标导向（goal orientation）量表结合，编制出了亲社会动机的五条目七点利克特量表。首先让研究对象思考谁最有可能因自身的工作而收益，然后希望研究对象以思考得出的群体作为“他人”，回答五条目的亲社会动机量表，条目具体包括“在能够对他人有利的任务上我能精力充沛地工作”“对我来说有机会利用我的能力对他人产生积极影响很重要”“我倾向于在那些能够对他人有积极影响的任务上工作”“在对他人的整体福利做贡献的任务上，我会倾尽全力”和“我希望从事那些对他人有益的工作”（ $\alpha = .96$ ）。后来的研究者逐渐采用改进后的亲社会动机量表进行测量。

Gebauer 和他的同事（2008）开发了测量基于愉悦的亲社会动机和基于压力的亲社会动机的量表（the pleasure and pressure based prosocial motivation scale），分别用四个条目进行五点量表测量，测量基于愉悦的亲社会动机的条目是“支持别人让我非常快乐”“当我表现无私时我不觉得感觉很好（R）”“当我能够帮助他人时我事后总感觉良好”和“帮助表现差的人不能使我开心起来（R）”；基于压力的亲社会动机的条目是“我不认为无私助人是一种职责（R）”“不能支持他人让我感到亏欠他人”“我不认为大公无私是本份（R）”和“当有可能的时候我有强烈的责任感去帮助他人”。

李阳和白新文（2015）年利用实验设计来操纵被试亲社会动机水平的高低。通过对实验任务中求助者的信息描述来操纵亲社会动机水平的高低。在高亲社会动机组中，被试看到的背景描述更多透露出了求助人的困难处境，如“家庭经济条件很不好”、“生活突遭变故”等，在低亲社会动机组中，被试看到的求助人的处境则不那么困难。

目前研究者测量员工亲社会动机的主要方法为问卷调查法（自我报告法），最为常用的测量问卷是 Grant 等人于 2009 年完善的亲社会动机测量问卷。然而，采用自我报告法来测量亲社会动机，其有效性有待进一步探讨，诸如自我报告偏差和社会称许性之类的问题仍有待解决。除了自我报告法以外，亲社会动机还可以用实验研究法操纵，但是目前运用得很少。在今后有必要对员工亲社会动机的测量方法进一步检验和完善。

三、员工亲社会动机的前因变量

员工亲社会动机的个体因素是学者们最初探讨的内容。研究者们尝试研究是否特定人群会有更高的亲社会动机。

（一）个体因素

1. **性别。**一般人们普遍感觉女性比男性更具有助人倾向。有趣的是，调查表明不管是男性还是女性都赞同这样的观点。在几组对年轻人的调查中，初步肯定了女性确实更多地与亲社会倾向、关心他人和道德顾虑联系在一起（Dennis et al., 2015）。

2. **社会经济地位。**除了性别，学者还将目光转向社会经济地位，但所得的结果却不太一致。一方面，贫穷的压力和有心无力使得社会经济地位较低的人更少扮演亲社会的角色（Brown & Lichter, 2016）。其他研究则不支持这一结论，认为处于较低社会经济地位的人反而在日常生活中更倾向于相互依赖，而且他们更加慷慨，乐于慈善和助人（Piff et al., 2010）。

3. **人格特质。**特定人格或个性与员工亲社会动机的关系也是关注点。Grant 在 2011 年述道，一致性（agreeableness）和谨慎性（conscientiousness）高的员工更多表现出亲社会动机。一致性高的个体对他人是积极的，同时代表着利他、合作、同情等倾向。谨慎性高的个体则表现得谨慎可靠、自律负责、有能力以及追求成就等（Grant & Berry, 2011）。

（二）工作与组织因素

1. **工作设计。**Grant (2007) 认为工作设计中的两个要素——工作重要性和与受益者的交流，对激发亲社会动机尤为有效。工作重要性指的是工作为个体提供的对他人的影响力，它增强了员工感知到其本身能对受益者带来的影响，而与受益者的交流则是指工作为个体提供的与受益对象沟通的机会，帮助员工识别和重视自己的受益者，对他们提高情感承诺。这两个心理状态正是亲社会动机被工作设计激发的关键。员工与服务对象联系感越强烈，他们越能产生亲社会动机，而这也促进了员工投入更多的时间和精力去完成工作和帮助客户。

2. **群体关系。**员工与集体的联系也可以是有效的前因变量。员工基于组织的自尊感（organizational-based self-esteem）和亲社会动机之间被发现存在密切关联。基于组织的自尊感被定义为员工在组织情境下的自我价值感。这种感觉是员工在组织长期的生产生活中受到关怀而产生的，因此高组织自尊的员工会对自己的岗位更加热爱，同时更愿意帮助组织和同事。那些鼓励团队精神，给予正面反馈以及认可员工工作成果的措施对提高员工基于组织的自尊感非常重要（Bear & Hwang, 2015）。后续研究指出，鼓

励团队精神的人力资源发展项目对亲社会动机的形成提供了重要环境（Batson, 1994）。同时，组织文化和职业文化也会对人们对于“帮助他人”有不同的感知和理解，从而导致各种助人行为（Perlow et al., 2002）。

3. **领导风格。**领导也是激发员工亲社会动机的一个重要对象。变革型领导风格的特点之一就是启发式的影响和个性化的关怀，这种领导风格被发现能通过模范效应和情感魅力驱使员工关注组织集体价值甚于个人价值，也可以由于人际关怀使得员工心怀感激而投身于奉献集体，由此提高员工的亲社会动机（Grant & Berg, 2012）。朱玥和王永跃（2014）指出服务型领导也能有效促进员工亲社会动机。服务型领导的魅力在于协助员工协调个人利益与他人利益的关系，化解内心的道德冲突寻找平衡点。因此，服务型领导所带领的员工以领导为榜样去考虑他人利益为他人做贡献，即提升了亲社会动机，从而促进员工工作满意度和帮助行为。

综上所述，个体、工作和组织因素都可能激发员工的亲社会动机。其中，工作和组织中有利于加强员工与目标对象联系感的因素对激发员工的亲社会动机最为关键。不管是通过工作与服务对象产生连接，还是在组织生活中与团队成员、同事和领导产生连接，它们都通过影响个体的内在认知和心理来最终影响个体的工作动机。

四、员工亲社会动机的结果变量

学者们一直致力于挖掘员工亲社会动机与一系列工作表现的关系，最初普遍发现亲社会动机能正向促进一系列积极工作表现。

（一）对工作绩效的作用

Thompson 和 Bunderson（2003）提出当员工意识到自己工作包涵着理想、使命和承诺时，通过奉献精神的激发，即使在组织经济契约和社会情感契约激励有所欠缺的情况下，员工的亲社会动机仍可以促进组织忠诚和工作表现。亲社会动机的员工对使命的投入提升了目标感和个人观念，增加了员工与工作的紧密度，从而提高工作表现。

Korsgaard, Meglino 和 Lester（1997）提出通过关注他人而非关注自我，以及优秀的整合负面反馈和意见的能力，员工亲社会动机能够帮助员工更好地跳出个人利益得失的计算而采纳他人的意见，从而在工作上表现得更好。

Grant 等（2007）发现通过提升对工作对象的工作承

诺感,员工亲社会动机能有效提升员工完成任务的坚持度。当工作具有一定的重要性时,通过与工作受益对象的接触而激发的亲社会动机可以提升员工的工作表现。

(二) 对组织公民行为的作用

关于亲社会动机与角色外行为的联系,研究发现亲社会动机能直接促进部分组织公民行为,比如利他、谦恭有礼、尽职行为、个人首创性及整体组织公民行为表现(Zabielske et al., 2015)。在一系列组织公民行为中包括诸如引导新员工,传递新知识和提供情感帮助等,而这些行为与员工担任新人导师的意愿密切相关。最近的研究也作证了作为组织公民行为的一种具体表现形式,亲社会动机与员工担任企业内职工导师的意愿也有密切联系(Bear & Hwang, 2015)。

(三) 调节变量的影响

然而,后来的实证研究发现员工亲社会动机与各结果变量之间的关系不稳定,有时甚至和前人的研究结果相矛盾。学者们开始挖掘亲社会动机与各变量关系的边界和有效性条件,进一步深化对员工亲社会动机作用机制的了解。

1. 内在动机。Grant(2008)尝试通过动机交互(motivation interaction)的角度进行解释,即在亲社会动机的作用路径中加入其他动机的调节影响。他发现内在动机可以加强亲社会动机与员工完成任务的坚持程度,工作绩效和产量的关系。内在动机研究众多,它驱员工因为工作本身带来的兴趣和快乐而努力工作。而内在动机的调节恰恰于此——与其被迫因为压力和过度负担而去完成一个任务,发自内心的感到愉悦和快乐能带来更好的工作结果。当内在动机低时,员工需要高度的自律性才可驱动自己去帮助他人,而这会带来压力和负担,耗费大量的心理能量。相反,当内在动机高时,由乐趣和快乐驱动去做好事则无须对自己心理施压。当内在动机作为一个调节变量时,高的内在动机能有效地促进亲社会动机与组织公民行为的联系(Zabielske, 2015)。这一研究结论与Grant的结论不谋而合,即只有当员工发自内心地感到乐趣和快乐,而非压力和自我逼迫,员工才更乐于帮助和关心同事,同时关注和维护组织利益。

2. 印象管理动机。有趣的是,当以自我中心的印象管理动机作为调节变量时也被发现可以促进亲社会动机和亲和式组织公民行为的联系(Grant & Mayer, 2009)。亲

和式组织公民行为是指员工通过当前的工作关系和流程,着眼于帮助组织内的人而非组织整体本身所做出的公民行为,比如帮助有困难同事,主动承担团队额外的任务等;与之相对的是另一种形式,挑战式组织公民行为,则是就组织目前的现状提出一些有利于改革的建议或改变组织目前状态的行为。亲社会动机是一种关心他人福祉的动机,而印象管理动机则是一种关注自己在他人眼中形象的动机,因此着力于人际关系互动和谐的亲和式组织公民行为更能同时满足员工的两种动机需求。毕竟相对而言,挑战式组织公民行为不直接与人产生交集且不容易引起别人的关注(高日光、李胜兰, 2015)。

3. 竞争动机。同样作为自我服务为目的的动机,Cardador和Wrzesniewski(2015)的研究指出,当竞争动机高时,亲社会动机与亲和式组织公民行为的联系会被削弱。这一结论可以通过动机挤出效应(crowed out)来解释。当外在动机被引入时,动机之间出现的冲突会使得原本的内部动机被削弱。高的竞争动机驱使员工分神来关注自己是否比他人表现更出色更成功,因此减少了投入到人际互动中亲和式组织公民行为。

4. 信任和公平感。除了动机交互的影响,亲社会动机与工作绩效也可以受个人感知组织因素影响,其中经理的受信程度是一个重要调节变量。当经理的受信程度高时,亲社会动机更能有效预测员工工作绩效。在使命驱动的组织中,在帮助员工认识自身工作的重要性方面,经理扮演着重要角色。然而,只有受信任的经理,他的言行才受到员工的重视和信任。当经理被员工信任,员工才会对经理的言语,目的和行为有信心,在与经理的沟通中认识到自己工作的重要性来促进亲社会动机与绩效的关系(Grant & Sumanth, 2009)。在服务型领导激发亲社会员工工作满意度和帮助行为当中,人际互动公平感知也很重要。朱玥和王永跃(2014)表明服务型领导要对员工产生榜样效应,通过互动公平产生相互信任和道德感知是关键。高互动公平让员工感受到了领导的尊重,对领导的高道德评价和信任引导员工效仿领导做出良好行为。

早年通常认为亲社会动机能直接产生对员工自身和组织产生积极作用。但随着文献的不断丰富,有关亲社会动机与结果变量关系的结论有了更多的发现。近年的研究认为员工亲社会动机要产生积极作用,需要在一定的情景条件内,如公平的人际互动,良好的人际互信等,也需要个体调和自身的各种动机,如对亲社会动机与自利型动机的整合。

五、员工亲社会动机作为调节变量

作为工作动机的一种，员工的亲社会动机也能显著影响某些变量之间的关系。

1. 调节上级的员工评价和关系

员工的主动行为在管理中一直被推崇，但是不是任何时候员工表现出进取，建言和担当都能受到上级的赏识，获得高的评价。Grant, Parker 和 Collins (2009) 研究了员工亲社会动机在调节上级对员工主动行为的感知与评价的作用。借助归因理论，上级对员工主动行为背后原因和动机的理解是上级评价的关键 (Hollander, 1958)。当员工亲社会动机高时，员工的主动行为更多指向了帮助同事，上级及组织，这给上级留下了员工的主动行为是出于善意而非谋求私利的印象，因此更容易赢得上级积极的评价和信任。同样从动机角度切入，张喆和贾明 (2016) 认为员工亲社会动机对其逢迎行为的效果有影响。根据动机信息理论，员工的亲社会动机帮助员工做到站在上级的角度考虑问题，从而提出更多对业务或公司未来发展有建设性的想法 (McAdams & Aubin, 1992)。如此一来，员工的逢迎行为不仅好听而且有用。在上级看来是一种支持性和建设性的行为，因而更好地促进了上下级关系。

2. 调节领导风格的效力

Zhu 和 Akhtar (2014) 指出变革型领导能够分别通过建立员工的情感信任和认知信任来促进员工的助人行为，但是员工的亲社会动机对这两种形式的信任有不同的调节作用。具体来说，因为情感信任是建立在社会交换上，即变革型领导的个人魅力使员工知恩图报从而产生更多助人行为，当员工亲社会动机高，他们一方面更愿意遵循社会规范和社会交换，另一方面也他们更少计较个人得失，因此增强了情感信任在变革型领导和员工助人行为的调节作用。相反，高亲社会动机不利于认知信任发挥作用，会削弱认知信任的中介作用。亲社会动机越强，越使得员工采用“热烈”的经验式判断而不是“冷静”的认知判断 (Grant & Berg, 2011)。因此，低亲社会动机反而能够帮助员工在认知上更好地辨识领导的能力和才华，从而降低助人行为的风险感知，促进助人行为。王永跃，祝涛和王健 (2014) 也探讨了伦理型领导对员工帮助行为的关系，发现互动公平是完全中介变量，且员工亲社会动机会增强伦理型领导的效力。亲社会动机促使员工重视他人利益同时主动与他人建立良好的沟通互动，从而当伦理型领导投入资源积极建立与员工的社会交换时，员工更能通过互动公平感知从

而“投桃报李”以帮助行为。

3. 调节内在动机与创新力的关系

员工内在动机与创新力之间的关系一直以来颇受关注。Grant 和 Berg (2010) 指出亲社会动机能有效补充内在动机的短板从而更稳定地激发员工创新力。内在动机带给员工工作乐趣和享受，使员工有更高的可能性去产生新颖有趣的想法，但是创新不仅仅要“新”，还要“有用”。亲社会动机正好派上用场，想要帮助他人为他人做贡献的欲望使得员工在产生新颖有趣的点子的同时也关注是否实用，是否能够给他人带来价值。因此，亲社会动机能增强内在动机与创新力之间的联系。

4. 调节自我评价与工作绩效的关系

核心自我评价 (core self-evaluation) 是员工的一种自尊自信的积极自我印象，它与员工绩效的关系也是研究的关注点 (Judge & Bono, 2001)。Grant 和 Wrzesniewski (2010) 指出虽然核心自我评价能够带来自信，但是也有可能导致自满。因此，当亲社会动机参与调节时，关心他人福祉的员工会设想失败带来的愧疚感和成功带来的他人的感激，从而指引他们将自信积极用在工作和任务上，从而产生更高的绩效。

可以看到，亲社会动机对变量关系的调节作用主要体现在亲社会动机驱使员工更多地关注他人 (other-oriented)，采纳他人的视角在他人的立场上考虑问题 (perspective taking) 以及较少地考虑个人短期得失，最终帮助个体更容易受他人的积极影响，获得更好的人际关系和实用产出。

六、未来的研究方向

尽管有三十年的研究，在动机理论里面亲社会动机仍属于比较新的概念，因此需要后来者更多的探索。以下会介绍一些未来比较有潜力的研究方向。

(一) 探索亲社会动机的负面影响

目前大量关于亲社会动机的研究都着眼于其所能带来的积极结果上，比如工作绩效，组织公民行为等。然而值得注意的是，社会法律和道德对于个体自私自利，损人利己的行为是有限制和约束的，但对利他，帮助他人的行为却少有限制。这让人不禁揣测，会不会在有些情况下，利他行为比自利行为带来更多破坏？

1. 对亲社会动机的员工自身而言，助人的意愿太强烈，

他们很可能被上级和公司置于超时超额劳动或负起不必要责任的境地。那么在某种情况下，员工亲社会动机是否会导致精疲力竭 (burnout)？目前的研究大多着眼于亲社会动机的员工收获到了他人的积极反馈和感谢所带来的积极影响，但是，为他人付出却得不到认可的情况也是时有发生。满心欢喜付出却引来负面回馈时，亲社会动机员工的情绪和热情又会受到什么打击产生什么行为也值得探索。

2. 反过来说，一心想帮助他人以致于给予他人不需要或不领情的帮助，则可能会令受助者处于尴尬，依赖和甚至受辱和骚扰的境地 (Alvarez & Leeuwen, 2004)。如一个员工家庭突遭变故，而他/她偏偏属于好面子，自尊心比较强的人，这时如果有亲社会动机的员工公开呼吁公司和同事给这位员工筹钱，只会使这位员工恼羞成怒，尴尬不已。因此，当有人要施与帮助和恩惠时，受助人不总是心怀感激，给予积极响应，也不总会给亲社会的员工以积极的评价和人际反馈。亲社会动机不一定总能带来理想的结果，反而存在骚扰，伤害和不道德行为的风险 (Batson & Stocks, 2011)。组织和人力资源领域的学者们恰可以在此处多做研究。

3. 亲社会动机强烈的员工如果不能将“热心肠”发挥在工作中，那么也有可能对组织绩效带来不良影响。当亲社会的员工有目的地帮助某一对象，组织利益可能会蒙受损失。举例来说，在保险公司里面，如果员工怀有锄强扶弱的慈善之心，那他也许会企图通过寻找公司政策的漏洞来为有困难的客户谋取利益，损公而肥“他人”。Morrison (2006) 将这种损害组织利益的行为喻为亲社会性规则违背 (prosocial rule-breaking)，然而这一方面研究甚少。

(二) 探索更多亲社会动机的前因变量

1. 除了个体的身份、个性等因素，早有研究指出个体情绪可以引起有目标趋向的亲社会行为，比如表决或投票 (Cosmides & Tooby, 2000)。愧疚感、自豪感等情绪在激发亲社会动机的可能性开始受到重视。愧疚感能有效地激发亲社会行为，个体可以因为内疚而对表现出更多的助人或慈善行为。中国文化中为了求的心安而“积德”就是这方面的反映。然而积极的情绪，如自豪感与亲社会行为似乎更加明朗 (Panagopoulos, 2013)。

2. 组织里何种情景能够有助于培养员工亲社会动机呢？组织文化是一个重要变量。研究表明组织中动机溢出效应 (spillover) 或社会联系可以增强个体的亲社会性 (Leider

& Do, 2009)，并且是通过这种良好行为的价值或者观念的社会暗示来实现 (Benabou & Titole, 2003)。比如，服务型领导以身作则教会下属寻找个人利益与他人利益的平衡点，鼓励员工去学会关心他人，培养了亲社会动机 (朱玥、王永跃, 2014)。因此，组织在文化建设上重视人际关怀和创造和谐人际交往环境，或能提升员工的亲社会动机。同样，提倡集体主义的组织中的个体也更常互相帮助。

3. 组织以外，不同地区或国家文化差异是否也会影响不同国家员工的亲社会动机？早在 1989 年学者有论述美国与印度两国的员工对于“帮助他人”的理解的差异，初步表明美国个体倾向于思考个人喜恶“我是否想要帮助他/她”，而印度员工则考虑道德衡量“我是否有义务帮助他人”。既然文化差异确实能左右人们的感知和行为，那一向提倡“和”与“中庸之道”的中国文化对亲社会动机又有什么样的启示 (Miller & Luthar, 1989)？跨文化或跨种族的亲社会动机也值得学术探讨。

(三) 探索其他层面的亲社会动机

除了个体层面，亲社会动机是否也可以表现其他层面上，如团体和组织层面上？同样拥有亲社会动机的员工群体是否能发展出一体的认同感、目标和使命来进一步形成集体亲社会动机？理论上说，团队或群体是高度互相影响的社会情景，员工在团队和圈子中消息互通，人际互动频繁 (Hackman, 2002)。成员们都面对一样的事件，政策和实践活动，当团队成员的亲社会动机和行为具有感染性 (contagious)，确实有可能培养出一种集体式的希望通过工作去帮助他人的动机 (Li et al., 2014)。事实上，团队亲社会动机被定义为团队成员间共同的为了帮助他人而付出努力的愿望。研究初步发现这种动机能对团队成就有突出贡献，包括提高团队绩效、组织公民行为和降低离职率 (Hu et al., 2015)。而这方面的研究正待更多的补充。

参考文献

- 高日光、李胜兰：《亲社会动机与印象管理动机对组织公民行为的影响》，载《当代财经》，2015年第3期，第79-86页。
- 王永跃、祝涛、王健：《伦理型领导、互动公平与员工帮助行为：亲社会动机的调节作用》，载《应用心理学》，2014年第1期，第60-66页。
- 张喆、贾明：《下属逢迎行为何时有用？亲社会动机和同理性德影响作用研究》，载《管理工程学报》，2016年第1期，第26-33页。

4. 朱玥、王永跃：《服务型领导对员工工作结果的影响：亲社会动机的中介效应和互动公平的调节效应》，载《心理科学》，2014年第4期，第968-972页。
5. Alvarez K, Leeuwen E V. To teach or to tell? Consequences of receiving help from experts and peers. *European Journal of Social Psychology*, 2011, 41(3): 397-402.
6. Batson C D. Prosocial motivation: Is it ever truly altruistic? . *Advances in experimental social psychology*, 1987, 20: 65-122.
7. Batson C D. Why acts for the public good? Four answers. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 1994, 20(5): 603-610.
8. Batson C D, Ahmad N, Stocks E L. Four forms of prosocial motivation: Egoism, altruism, collectivism and principlism. In D Dunning (Eds.), *Social motivation*. Psychology Press, 2011:103-126.
9. Bear S E, Hwang A. Who mentors? Contextual prosocial motivation and willingness to be a mentor. *Human Resource Development International*, 2015,18(1): 58-75.
10. Benabou R, Tirole J. Incentives and Prosocial Behavior. *The American Economic Review*, 2003, 96:1652-1687.
11. Brown J B, Lichten D T. Childhood disadvantage, adolescent development, and pro-social behavior in early adulthood. *Advances in Life Course Research*, 2006, 11: 149-170.
12. Cardador M T, Wrzesniewski A. Better to give and to compete? Prosocial and competitive motives as interactive predictors of citizenship behavior. *The Journal of Social Psychology*, 2015,155:1-19.
13. Cosmides L, Tooby J. Evolutionary psychology and the emotions. In M Lewis, J M Haviland-Jones (Eds.), *Handbook of emotions*. New York: Guilford Press, 2000:91-115.
14. De Dreu C K, Weingart L R, Kwon S. Influence of social motives on integrative negotiation: A meta-analytic review and test of two theories. *Journal of personality and social psychology*, 2000, 78(5): 889-905.
15. De Dreu C K, Nauta A. Self-interest and other-orientation in organizational behavior: Implications for job performance, prosocial behavior and personal initiative. *Journal of Applied Psychology*, 2009, 94(4): 913-926.
16. Dennis J L, Capurso M, Piobbico G. Cultivating a better society: Anti-Mafia farm participation increases prosocial motivations. *International Journal of Education Research*, 2015, 75:17-23.
17. Eisenberg N, Morris A S, McDaniel B, Spinrad T L. Moral cognitions and prosocial responding in adolescence. In R M Lerner, L Steinberg (Eds.), *Handbook of adolescent psychology*. New York: Wiley, 2013:155-188.
18. Gebasi M E, Prentice D A. The self- and other-interest inventory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2013, 105(3): 495-514.
19. Gebauer J E, Riketta M, Broemer P, Maio G R. Pleasure and pressure based prosocial motivation: Divergent relations to subjective well being. *Journal of Research in Personality*, 2008, 42: 399-420.
20. Grant A M, Campbell E M, Chen G, Cottone K, Lapedis D, Lee K. Impact and the art of motivation maintenance: The effects of contact with beneficiaries on persistence behavior. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 2007, 103(1): 53-67.
21. Grant A M. Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review*, 2007, 32(2): 393-417.
22. Grant A M. Does intrinsic motivation fuels the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance and productivity. *Journal of applied psychology*, 2008, 93(1): 48- 58.
23. Grant A M, Sumanth J J. Mission possible? The performance of prosocially-motivated employees depends on manager trustworthiness. *Journal of Applied Psychology*, 2009, 94(4): 927-944.
24. Grant A M, Berry J W. The necessity of others is the mother of invention: intrinsic and prosocial motivations, perspective taking and creativity. *Academy of Management Journal*, 2011, 54(1): 73-96.
25. Grant A M, Berg J M. Prosocial motivation at work: When, why, and how making a difference makes a difference. In K Cameron, G Spreitzer (Eds.), *Oxford handbook of positive organizational scholarship*. New York: Oxford University Press, 2012: 28-44.
26. Grant A M, Parker S, Collins C. Getting credit for proactive behavior: supervisor reactions depend on what you value and how you feel. *Personnel Psychology*, 2009, 62(1): 31-55.
27. Grant A M, Wrzesniewski A. I won't let you down... or will I? Core self-evaluations, other-orientation, anticipated guilt and gratitude and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 2010, 95: 108-121.
28. Hackman R J. *Leading Teams: Setting the stage for great performance*. Harvard Business School Press. Olsand, 2002, 48(4): 712-715.
29. Hollander E P. Conformity, status and idiosyncrasy credit. *Psychological Review*, 1958, 65: 117-127.
30. Hu J, Liden R C. Making a difference in the teamwork: Linking team prosocial motivation to team processes and effectiveness. *Academy of Management Journal*, 2015, 58(4): 1102-1127.
31. Judge T A, Bono J E. Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 2001, 86: 80-92.
32. Korsgaard M A, Meglino B M, Lester S W. Beyond helping: do other-oriented values have broader implications in organizations?. *Journal of Applied Psychology*, 1997, 82(1): 160-177.
33. Leider S, Do Q A. Directed altruism and enforced reciprocity in social networks. *Quarterly Journal of Economics*, 2009, 124(4): 1815-1851.
34. Li N, Kirkman B L, Porter C O L H. Toward a model of work team altruism. *Academy of Management Review*, 2014, 39: 541-565.
35. McAdams D P, St. Aubin E A. Theory of generativity and its assessment through self-report, behavioral acts and narrative themes in autobiography. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1992, 62: 1003-1015.
36. Miller J G, Luthar S. Issue of interpersonal responsibility and accountability: A comparison of Indians' and Americans' moral judgments. *Social Cognition*, 1989, 7: 237-261.
37. Morrison E W. Doing the job well: An investigation of pro-social rule breaking. *Journal of Management*, 2006, 32: 5-28.
38. Panagopoulos C. Positive social pressure and prosocial motivation: Evidence from a large-scale field experiment on voter mobilization. *Political Psychology*, 2013, 34(2): 265-275.
39. Perlow L, Weeks J. Who's helping whom? Layers of culture and workplace behavior. *Organization Behavior*, 2002, 23:345-361.
40. Piff P K, Kraus M W, Côté S, Cheng B H, Keltner D. Having less, giving more: The influence of social class on prosocial behavior. *Journal of Personality & Social Psychology*, 2010, 99(5): 71-84.
41. Ryan R M, Connell J P. Perceived locus of causality and internalization: Examining reasons for acting in two domains. *Journal of Personality & Social Psychology*, 1989, 57(5): 722-737.

(下转第 73 页)

