

# 投桃何以报李： 企业内外部社会责任对管家行为的影响机制研究

颜爱民 陈世格 林兰

(中南大学商学院, 长沙 410083)

**摘要** 当员工感知到企业的善行,即企业善待员工或是积极履行对外部利益相关者的责任,是否会激发员工“舍己为公”的行为倾向,使其为了保护组织长远利益而牺牲个人短期利益呢?本研究依据社会交换和社会认同理论,通过524份有效样本进行实证分析,探讨员工感知的企业社会责任对“舍己为公”的管家行为的作用机制。结果表明,员工感知的内部和外部企业社会责任均正向影响员工的管家行为。责任知觉和道德认同分别在员工感知的内部企业社会责任与管家行为、员工感知的外部企业社会责任与管家行为间起中介作用,且责任知觉和道德认同的中介作用没有显著差异。

**关键词** 内部企业社会责任;外部企业社会责任;责任知觉;道德认同;管家行为

## 1 引言

“管家”(Stewardship)一词原指受主人之托,为主人管理内务的人。在企业管理中,“管家”被赋予新的内涵,通常指那些能够超越自我利益需求,对委托人高度忠诚、对工作尽职尽责的个体。企业中的管家通常会表现出管家行为(Stewardship Behavior),即为了保护团队或组织的长期利益而愿意牺牲个人短期利益(Hernandez, 2012)。自20世纪90年代管家治理研究兴起以来,管家行为一直是国内外学者关注的焦点,其对组织绩效(Hoffmann, Wulf, & Stubner, 2016)、创新水平(Ashwin, Krishnan, & George, 2015)和竞争

优势(Miller & Le Breton-Miller, 2006)等积极作用已被广泛证实。如何有效激发员工的管家行为成为了实务界和理论界关注的重点,这也正是本研究所要探讨的问题。

当前关于管家行为的诱因研究可划分为文化情境因素(如个体-集体主义文化、权力距离)、组织情境因素(如组织支持)、领导风格(如伦理型领导、共享型领导)和个体因素(如道德勇气、心理所有权)等方面(Annuar & Ismail, 2014; Hernandez, 2012, 2007)。相较于短时间内难以改变的个体特质、企业文化和领导风格,组织情境中蕴藏的机会和限制,可能对员工的管家行为意愿具有重大影响。换言之,员工之所以愿意展现管家行为,是因为其所处的工作环境提供了诸多获得各种资源的机会;相反,员工之所以不情愿展现出管家行为,是因为其所处的工作环境增加了诸多限制(康勇军,王霄,彭坚,

投稿日期:2019-08-01

基金项目:国家自然科学基金项目(71972185)

通讯作者:陈世格,电子邮箱:chenshige1996@163.com

2018)。因此，研究组织情境因素对管家行为的作用机制具有重要的实践指导意义。

企业社会责任作为一种重要的组织情境因素 (Shao, Cardona, Ng, & Trau, 2017)，一方面，企业鼓励员工提升技能、关心员工福利和需求等，能促使员工努力工作、甚至出于为组织整体绩效考虑牺牲自身利益 (Gupta & Sharma, 2016)；另一方面，企业对社会和非社会利益相关者、消费者、环境保护等方面的投资会积极影响员工的组织认同感 (Farooq, Rupp, & Farooq, 2017)，增强员工的自我价值、提高自尊、提升自我意义，并进一步促使员工采取更为积极的态度和行为，如组织公民行为、绿色行为、社会行为 (De Roeck & Farooq, 2018; Jones, 2011)。因此，本研究猜测企业社会责任在激发员工“舍己为公”的管家行为方面扮演着重要角色，但尚未有学者对企业社会责任与员工管家行为的关系机理进行探讨。更进一步，本研究采用 Farooq 等 (2017) 的观点，即员工实际上并没有以整体的方式来看待雇主的企业社会责任，而是区分不同利益相关者，并根据企业社会责任实践的不同来源和目标，做出不同行为反应。区分内部和外部企业社会责任的“目标”差异对于理解企业社会责任影响员工态度和行为的过程至关重要。因此，本研究聚焦内部企业社会责任和外部企业社会责任两种类型，探索其对员工管家行为的影响。

企业社会责任究竟如何激发员工的管家行为？其间存在何种作用机制？现有研究尚未能对上述疑问给予全面解答。因此，本研究除了探讨企业社会责任与管家行为的直接关系外，还将进一步揭示二者之间的中介机制。通过梳理管家行为领域现有文献发现，社会交换理论多用来解释组织情境因素对员工管家行为影响的作用机制 (康勇军等, 2018)。当组织采取关心员工需求和福祉的管理实践时，根据社会交换理论，这会激发员工的积极互惠意识，员工会通过积极的态度和行为来回馈组织的关爱

(Liang, Farh, & Farh, 2012)。社会认同理论是解释组织实践影响员工工作态度和行为的重要理论基础。根据社会认同理论，当员工认同他们的组织具备道德和伦理属性，他们可能会按照这些道德特征行事，表现出道德行为 (Weaver, Trevino, & Cochran, 1999)。社会交换和社会认同理论虽然是不同但相互依赖的心理机制，能够解释企业社会责任如何加强员工-组织关系，进而培育与员工相关的微观结果 (De Roeck & Maon, 2018)。因此，本研究拟在传统社会交换理论的基础上，引入新的社会认同理论视角，来检验组织情境因素对员工管家行为的影响及作用机制。也就是说，本研究拟从社会交换、社会认同两个视角，提出企业社会责任影响员工管家行为的双路径模型。

从社会交换视角来说，责任知觉 (Felt Obligation) 最早用于解释员工和雇主之间的社会交换过程 (Fuller, Marler, & Hester, 2006)，是员工自发形成的、为其雇主最大利益负责的信念 (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch, & Rhoades, 2001)。当企业为员工提供良好工作条件，如有良好晋升空间、经济报酬等，基于交换需求，员工会投入信任、忠诚等以维持相互之间的关系，并产生一种回报的责任意识，更多地为组织利益着想，自愿采取有利于组织、同事等角色外行为 (Liang et al., 2012)。因此，本研究猜测责任知觉可作为中介变量来表征内外部企业社会责任与管家行为的交换路径。从社会认同视角，道德认同 (Moral Identification) 是社会认同理论中一个重要概念，反映员工通过所在组织的道德伦理与自己道德伦理的相似之处来描述和定义自己的程度 (May, Chang, & Shao, 2015)。社会认同理论认为，组织进行与道德相关的实践活动，能够帮助员工提升其道德认同，并且在这样的组织情境下，员工与道德相关的行为会得到持续强化 (Weaver et al., 1999)。中国受儒家文化影响颇深，历来崇尚“德”，对传统道德品质颇为重视，基于中国文化背景的实证研究也表

明道德认同对员工主动为组织建设做出额外贡献的行为具有显著的促进作用(刘明霞,徐心吾,2019)。管家行为作为一种“舍己为公”的亲组织道德行为,可能也将受到员工道德认同的驱动作用。因此,本研究结合社会认同理论和中国传统文化情境选取道德认同作为中介变量来表征内外部企业社会责任与管家行为的作用过程。

## 2 理论基础与研究假设

### 2.1 企业社会责任与管家行为

本研究参照Farooq等(2014)的定义,将外部企业社会责任界定为对当地社区、自然环境或消费者的实践。其中,针对社区的企业社会责任包括对人道主义事业的支持、慈善捐赠、社区发展投资以及与非政府组织的合作;支持环境的企业社会责任包括环保投资、污染预防、关注自然环境的生态倡议以及注重可持续发展的做法;面向消费者的企业社会责任包括产品安全计划和客户关怀计划。将内部企业社会责任界定为对员工的实践,包括为员工提供志愿服务活动、确保和支持员工福利、关注员工技能/职业发展。Turker(2009)提出,相对于客观的企业社会责任,员工感知的企业社会责任更直接、有效地影响其行为和态度,对企业社会责任进行感知测量更能全面、准确地反映员工对企业履行社会责任活动的评价。因此,本文将采用员工感知的内外部企业社会责任(Perceived Internal and External Corporate Social Responsibility)开展研究。

社会交换理论为内部企业社会责任与员工态度、行为的关系研究提供了很好的解释视角。根据社会交换理论,人与人之间的互动关系从本质上来说就是一种交换关系,包括物质交换和非物质资源的交换(如情感、声誉、地位等)(Blau,1964)。员工与组织之间的关系也是在资源交换基础上进行互动并形成相互依赖关系,其本质即为一种交换关系。当

员工感知到组织实施关怀自身的社会责任,将会更加积极地投入到工作角色中,奉献更多的精力、情感和物质资源,做出更多的额外努力来提升组织绩效,以作为组织对他们投入这些资源的响应和回报(Cropanzano & Mitchell,2005)。已有研究发现,当组织为员工提供较为丰富的诱因,包括薪酬、奖励、培训和关怀等,员工会更加重视自己作为组织成员的机会,根据互惠规范,他们会更加努力工作,甚至牺牲自身短期利益以成全组织长期利益,为组织整体绩效做贡献(赵红丹,陈元华,郑伟波,2019)。此外,Hernandez(2012)在探究员工管家行为的成因时,实证研究发现奖励系统通过对员工发展的投资来奖励员工对组织目标做出的贡献,体现了组织对员工需求和福利的关心,能有效激发员工的互惠意愿,使得员工愿意牺牲自己的利益来保证组织的长期福利。而内部企业社会责任同样体现了组织对员工个人和家庭的关怀以及对员工发展的关心,必然也会对员工的管家行为产生积极影响。

外部企业社会责任对员工态度和行为的研究多从社会认同理论入手。该理论认为,个体在一定程度上是通过构建社会认同来定义自己的,这种社会认同包含“个体的自我概念部分来源于个体对自己在一个(或多个)社会群体中(如国家、组织、政治或宗教派别等)成员身份,以及该成员身份所具有的价值和情感意义的认识”(Tajfel,1978)。因此,社会认同对应于个体将自己归类于各种社会群体以强化自尊和整体自我概念的心理过程(Turner & Tajfel,1986)。当组织实施以外部利益相关者为中心的企业社会责任活动,例如从事慈善活动或为社区发展做贡献时,会增强外部人对该组织的积极看法(Brammer & Millington,2005)。员工通过口头传播、宣传或其他媒体等能够获得外部人如何看待本组织企业社会责任活动的相关信息(Smidts,2001),这种积极的信息会提升员工对组织声誉的积极评价,进而增加其对组织的认同水平(De Roeck & Maon,2018; Akremi,

Gond, Swaen, De Roeck, & Igalens, 2015; Farooq et al., 2017)。员工之所以关注外部企业社会责任、认同具有声望和良好形象的组织,是因为它们能增强员工的自我价值、满足归属感和意义的心理需求(De Roeck, Marique, Stinglhamber, & Swaen, 2014),并进一步促使员工积极为组织利益考虑,更多地采取有利于组织发展的行为如组织公民行为、志愿服务项目等(Jones, 2011)。由此,提出以下假设:

H1: 员工感知的内部企业社会责任与员工管家行为呈正相关。

H2: 员工感知的外部企业社会责任与员工管家行为呈正相关。

## 2.2 责任知觉的中介作用：社会交换的视角

责任知觉指个体关于自己是否应该关心组织福祉、帮助组织达成目标的一种信念(Eisenberger et al., 2001),反映了个体感知到对自身工作结果负有责任和义务(Culbert, 1974),体现了互惠规范这一具有文化普遍性的社会互动原则(Cropanzano & Mitchell, 2005)。为更好地解释组织与员工的社会交换过程,学者们区分了狭义互惠和广义互惠原则两种交换形式(Molm, Collett, & Schaefer, 2007)。狭义互惠原则适用于内部企业社会责任,在此互惠关系中两个行为者直接互惠。当组织自愿为员工提供超出法律和财政义务的福利,员工将感知到组织为其投入的经济和情感资源,产生一种回报组织的责任意识(Cropanzano & Mitchell, 2005)。内部企业社会责任关注员工的个人发展需求、关心员工工作-家庭平衡、保证公正和平等,充分体现了组织对员工的关怀、支持和尊重,员工将感知到较强的组织支持,认为组织重视他们的贡献和关心他们的福祉,必然会被激发出互惠意愿,认为有责任关心组织的福利并帮助组织实现目标,以回馈组织的关爱(Eisenberger et al., 2001)。

本研究用基于公平的社会交换理论视角来阐释外部企业社会责任与员工责任知觉的关系。该理

论视角认为,员工认为自己被组织对待的方式(如是否受到公平、仁慈和正直对待)是信任的启发式(Cropanzano, Zinta, & Deborah, 2001),将影响员工与组织的社会交换倾向(Cropanzano & Mitchell, 2005)。员工通过观察组织对待外部利益相关者的企业社会责任行为,目睹他人受到良好待遇时,将视组织为良好的企业公民,并据此推断组织可能如何对待他们(Edwards & Kudret, 2017)。外部企业社会责任行为向员工传递信号,表明组织的公平、善良和仁慈,使员工相信组织在未来也会谨慎对待他们,不会采取任何有损他们利益的行动,从而提升其组织信任,以积极的态度和行为回报企业的善行(De Roeck & Maon, 2018)。

根据社会交换理论,为与组织保持高质量的交换关系,员工更倾向于成为负责任的公民,积极主动对自身工作结果负责。责任知觉体现了员工的“主动性内在动机”,即员工在工作中主动付出更多努力的意愿,会提升员工的工作表现,促使员工自愿采取有利于组织、同事、客户的职责外行为(Liang et al., 2012),取得超出预期的工作成果(Parker & Turner, 2002)。也就是说,在对组织较强责任知觉的驱动下,员工会做出组织所珍视的或对组织有利的行为。例如,实证研究已表明,责任知觉能够有效促进员工的组织自发性,促使员工更多地采取帮助同事、提出对组织有益的创造性建议等行为(Eisenberger et al., 2001);当员工表现出强烈的责任知觉时,会关心组织利益、提升顾客导向的组织公民行为(田启涛, 2017)。此外,高责任知觉的员工重视对组织做出贡献,倾向于设置高目标,往往将满足组织绩效要求作为首要目标,倾向于牺牲个人短期利益来换取组织长期利益(Barrick, Mount, & Strauss, 1993),更可能采取管家行为。

综上,本研究认为,当员工感知到内外部企业社会责任时,会激发员工回报组织的责任意识(即责任知觉),在对组织较强责任知觉的驱动下,员工会

做出对组织有利的行为甚至以牺牲自身利益为代价。由此,提出以下假设:

H3: 责任知觉在员工感知的内部企业社会责任与管家行为间起中介作用。

H4: 责任知觉在员工感知的外部企业社会责任与管家行为间起中介作用。

### 2.3 道德认同的中介作用: 社会认同的视角

正如道德可以被个人用来定义自己,组织道德和商业伦理已经成为人们用来定义、感知和评价一个组织的显著属性和特征(Aquino & Reed, 2002; Lapsley & Lasky, 2001)。May等(2015)将个人的道德问题与组织的道德伦理进行了思考,结合社会认同理论,认为员工可能通过所在组织的道德伦理与自己的道德伦理的相似之处来描述和定义自己,进而提出道德认同的概念,即个人基于自身道德特点与组织道德特点的考虑与判断形成了个人对该组织的道德认同。社会认同理论认为,个体道德认同会受到道德情境的强烈影响,个体对群体及其共同规范的认同会形成一种“道德氛围”,积极的道德氛围可以促进个体道德认同的提升(Aguinis & Glavas, 2017)。企业实施内部企业社会责任,不仅履行和实施法律所要求的硬责任,还积极为员工发展、家庭-工作平衡计划提供支持,以及公平对待、尊重和关心员工(Arnaud, 2010);企业实施外部企业社会责任,对社会和非社会利益相关者、消费者、环境保护等方面进行投资,能够使其收获积极评价、提升员工对其形象和声望的感知、增强员工的组织认同感(Farooq et al., 2017)。这些均表明组织关心内部和外部利益相关者的福祉,体现出企业公平、关怀、慷慨的特质,以及对组织中各利益相关者的同情和理解(Rupp, Ganapathi, Aguilera, & Williams, 2006)。在这样的组织情境下,员工的道德认同更容易得到提升。

根据社会认同理论,员工一旦认同一个组织,往往会认为该组织的价值和特征比其他组织更加突出

和独特,并对该组织产生更强烈的归属感,而对组织的归属感会增加个人对组织的关系持续意愿,为了保持与组织的契合度,员工的行为方式很可能与其认同组织的显著特质相一致。当员工认同他们的组织具备道德和伦理属性(即道德认同),他们可能会按照这些道德特征行事,出于对道德自我重要性的肯定,在面对自我利益与组织利益冲突时,他们更可能牺牲短期自我利益以谋求组织长远利益。实证研究表明,道德认同与员工从事道德行为的动机有关,具有强烈道德认同的员工,其行为方式与该认同领域所包含的价值观(即:道德与伦理)相一致(May et al., 2015),如从事慈善捐赠、利他帮助、主动服务等道德行为(张桂平,刘玥,2019; Winterich, Aquino, Mittal, & Swartz, 2013)。管家行为作为一种“舍己为公”的亲组织道德行为,本研究猜测必然也会受到员工道德认同的驱动作用。

综上,本研究认为,组织实施内外部企业社会责任,通过一系列企业社会责任活动营造一种积极的组织道德氛围,将提升员工的道德认同,具有强烈道德认同的员工为与组织的道德属性保持一致将从事道德行为,更可能表现出管家行为。由此,提出以下假设:

H5: 道德认同在员工感知的内部企业社会责任与管家行为间起中介作用。

H6: 道德认同在员工感知的外部企业社会责任与管家行为间起中介作用。

综合上述理论分析和研究假设,理论模型如图1所示。

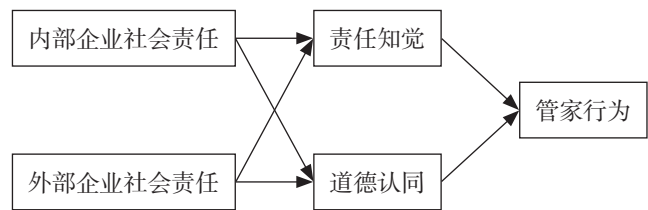


图 1 理论模型

### 3 研究方法

#### 3.1 研究样本

本研究的调查对象为长沙、株洲、昆明等地的30家医药行业公司的普通员工。问卷发放过程中，在每家企业随机选取15-25名员工填写问卷。征得员工同意后，首先由课题组向被调查者进行研究说明及解释，问卷采用匿名填写方式，并承诺所调查数据只用于学术研究，问卷填写完成后由研究者现场回收；其次为减少共同方法偏差，课题组准备了两个不同版本的问卷，分别由参与调查的员工及员工的同事进行填写。其中感知的企业社会责任、责任知觉、道德认同、人口统计学变量由员工自评，员工的管家行为则由其同事进行评价；最后为保证样本质量，在数据录入后，对废卷进行了剔除（包括答案雷同、填写不完整、信息缺失、缺题漏题等）。

本研究共发放问卷600份，回收571份，剔除废卷后，最终回收同事-员工匹配的有效问卷共524份，问卷总体有效回收率为91.77%。其中，性别方面，男性占49.62%，女性占50.38%；年龄方面，20-25岁占5.7%，26-30岁占17.75%，31-35岁占25.57%，36-40岁占18.13%，41-45岁占12.02%，46-50岁占12.59%，51-55岁占6.30%，55岁以上占1.91%；学历方面，高中及以下占8.02%，大专占20.42%，本科占52.86%，硕士及以上占18.70%；工作年限方面，1年以下占7.82%，1-3年占10.69%，3-5年占7.82%，5-10年占24.81%，10年以上占48.85%。

#### 3.2 测量工具

本研究中，各主要变量的测量，均采用国内外学者开发的既有成熟量表。有关量表采用Likert 5点计分方式。其中，1-5表示从完全不同意到完全同意。鉴于组织行为研究中特别强调情境特征的重要性，需要在中国情境下对国外原量表进行情境化处理。在量表使用过程中，本研究采用了翻译-回译法，对比回译后的量表与修改后的量表，进行再次

修改最终得到初始量表。

感知的企业社会责任。感知的企业社会责任的测量采用Farooq等（2014）开发的量表，感知的内部企业社会责任量表有6条目，包括：“我公司鼓励员工参加志愿活动”等，Cronbach's  $\alpha$ 系数为0.833；感知的外部企业社会责任量表有10条目，包括：“我公司积极参与那些以保护和改善自然环境为目的的活动”等，Cronbach's  $\alpha$ 系数为0.833。

责任知觉。责任知觉的测量采用田晓明和李锐（2015）修改的5条目量表，包括：“我认为我有责任尽我所能帮助我的组织实现目标”等。此量表的Cronbach's  $\alpha$ 系数为0.895。

道德认同。道德认同的测量采用May等（2015）开发的5条目量表，测量员工对“关心、同情、公平、友好、慷慨、乐于助人、勤奋、诚实和善良的特征”的重要性感知，包括：“我强烈希望成为具有这些特点的组织的成员”等。此量表的Cronbach's  $\alpha$ 系数为0.721。

管家行为。管家行为的测量采用Davis等（2010）开发的3条目量表，并根据中国语境进行适当修改，由同事进行评价，包括：“该同事有服务组织利益优先于服务自己利益的意愿”等。此量表的Cronbach's  $\alpha$ 系数为0.708。

控制变量。根据现有研究，员工的年龄、性别、学历、工作年限可能会影响到员工管家行为（Davis et al., 2010; Henssen, Voordeckers, Lambrechts, & Koiranen, 2014; Zhu, Treviño, & Zheng, 2016），故本文将它们设为控制变量。

### 4 研究结果

#### 4.1 共同方法偏差与验证性因子分析

本研究在研究设计与数据采集过程中采取了将不同问卷分开编排、员工-同事配对、强调数据的保密性等措施进行事前的程序控制，并在事后采用

Harman 单因素检验法判断收集的数据是否存在共同方法偏差,将 4 个变量测量量表中的所有题项都放入进行探索性因子分析,结果发现所有题项旋转成为 8 个特征根大于 1 的因子,第一个因子解释的变异为 8.188%,累计方差解释率为 27.292%,远小于 40% 的临界值,说明共同方法偏差并不明显。为进一步检验和控制共同方法偏差,本研究采用偏相关法进行检验,在 SPSS 中设置将析出的因子另存为变量,然后求控制第一因子变量后预测变量与效标变量的偏相关,检验结果显示,加入第一因子变量作为控制变量,并不影响预测变量和效标变量间相关关系。因此,本研究共同方法偏差并不严重,对研究结果无明显影响。

为检验本研究中各变量的区分效度,本研究采用

Amos 21.0 软件对感知的内部企业社会责任、感知的外部企业社会责任、责任知觉、道德认同和管家行为进行验证性因子分析。如表 1 所示,假设的五因子模型拟合度最高 ( $\chi^2 = 593.178$ ,  $df = 327$ ,  $RMSEA = 0.039$ ,  $CFI = 0.955$ ,  $TLI = 0.947$ ,  $SRMR = 0.024$ ),与其他测量模型相比有显著差异,该模型有较好的区分效度。

#### 4.2 描述性统计分析

本研究相关变量的均值、标准差以及相关系数见表 2。表 2 表明,员工感知的内部企业社会责任与责任知觉显著正相关 ( $r = 0.397$ ,  $p < 0.01$ ),与道德认同显著正相关 ( $r = 0.325$ ,  $p < 0.01$ ),与管家行为显著正相关 ( $r = 0.524$ ,  $p < 0.01$ )。员工感知的外部企业社会责任与责任知觉显著正相关 ( $r = 0.580$ ,  $p <$

表 1 验证性因子分析 (N = 524)

模型	$\chi^2$	df	$\Delta\chi^2(\Delta df)$	RMSEA	CFI	TLI	SRMR
五因子 (PICSR; PECSR; FO; MI; SB)	593.178	327		0.039	0.955	0.947	0.024
四因子 (PICSR + PECSR; FO; MI; SB)	690.466	331	97.288(4)	0.046	0.940	0.930	0.038
三因子 (PICSR + PECSR; FO + MI; SB)	740.478	334	147.300(7)	0.048	0.932	0.921	0.040
二因子 (PICSR + PECSR; FO + MI + SB)	1044.288	336	451.110(9)	0.063	0.881	0.864	0.057
单因子 (PICSR + PECSR + FO + MI + SB)	1437.979	337	844.801(10)	0.079	0.815	0.789	0.072

注: PICSR 表示感知的内部企业社会责任, PECSR 表示感知的外部企业社会责任, FO 表示责任知觉, MI 表示道德认同, SB 表示管家行为, “+”表示两个因子合并为一个因子。

表 2 描述性统计与变量相关性分析 (N = 524)

变量	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 性别	1.510	0.497								
2. 年龄	4.850	1.721	-0.219*							
3. 学历	2.820	0.825	-0.048	-0.318**						
4. 工作年限	3.960	1.304	-0.007	0.562**	-0.378**					
5. 外部企业社会责任	4.180	0.511	0.048	0.158**	-0.051	0.177**				
6. 内部企业社会责任	4.304	0.534	0.048	0.136**	-0.054	0.122**	0.625**			
7. 责任知觉	4.518	0.518	-0.022	0.277**	-0.042	0.233**	0.580**	0.397**		
8. 道德认同	4.520	0.469	0.076	0.062	0.050	0.094*	0.330**	0.325**	0.539**	
9. 管家行为	3.963	0.803	-0.049	0.224**	0.038	0.124**	0.314**	0.524**	0.421**	0.414**

注: \* 表示  $p < 0.05$ , \*\* 表示  $p < 0.01$ , \*\*\* 表示  $p < 0.001$ 。

0.01), 与道德认同显著正相关 ( $r = 0.330, p < 0.01$ ), 与管家行为显著正相关 ( $r = 0.314, p < 0.01$ )。责任知觉与管家行为显著正相关 ( $r = 0.421, p < 0.01$ )。道德认同与管家行为显著正相关 ( $r = 0.414, p < 0.01$ )。相关性分析为进一步研究变量间的关系提供了前提。

### 4.3 假设检验

本研究采用 SPSS19.0 软件进行层级回归分析来考察内外部企业社会责任对员工管家行为的作用机制, 分析结果见表 3。将性别、年龄、学历和工作年限作为控制变量, 由模型 1 可知, 员工感知的内部企业社会责任对管家行为具有显著的正向影响 ( $\beta = 0.376, p < 0.001$ ), 支持假设 1。员工感知的外部企业社会责任对管家行为具有显著的正向影响 ( $\beta = 0.208, p < 0.05$ ), 支持假设 2。

由模型 4 可知, 员工感知的内部企业社会责任对责任知觉具有显著的正向影响 ( $\beta = 0.201, p < 0.001$ ), 员工感知的外部企业社会责任对责任知觉具有显著的正向影响 ( $\beta = 0.304, p < 0.001$ )。由模型 5 可知, 员工感知的内部企业社会责任对道德认

同具有显著的正向影响 ( $\beta = 0.172, p < 0.001$ ), 员工感知的外部企业社会责任对道德认同具有显著的正向影响 ( $\beta = 0.179, p < 0.001$ )。由模型 2 可知, 责任知觉对管家行为具有显著的正向影响 ( $\beta = 0.408, p < 0.001$ ), 道德认同对管家行为具有显著的正向影响 ( $\beta = 0.371, p < 0.001$ )。由模型 3 可知, 责任知觉对管家行为的正向影响显著 ( $\beta = 0.291, p < 0.001$ ), 道德认同对管家行为的正向影响显著 ( $\beta = 0.323, p < 0.001$ ), 且员工感知的内部企业社会责任对管家行为的正向影响降低 ( $\beta = 0.262, p < 0.001$ ), 员工感知的外部企业社会责任对管家行为的正向影响降低 ( $\beta = 0.062, p = 0.437$ ), 说明责任知觉在员工感知的内部、外部企业社会责任与管家行为间起中介作用, 支持假设 3、假设 4, 道德认同在员工感知的内部、外部企业社会责任与管家行为间也起中介作用, 支持假设 5、假设 6。

为进一步验证责任知觉和道德认同在员工感知的内外部企业社会责任与管家行为间的中介效应, 本研究采用 PROCESS 程序进行 Bootstrap (设为 5000) 分析, 置信区间为 95%。结果见表 4。员工感知的内

表 3 内外部企业社会责任对管家行为影响机制的层级回归分析结果

变量	管家行为			责任知觉	道德认同
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5
控制变量					
性别	-0.027	-0.029	-0.047	-0.001	0.062
年龄	0.095***	0.081**	0.078**	0.055***	0.004
学历	0.119**	0.074	0.082	0.061*	0.059*
工作年限	0.001	-0.016	-0.017	0.035	0.024
自变量					
内部企业社会责任	0.376***		0.262***	0.201***	0.172***
外部企业社会责任	0.208*		0.062	0.304***	0.179***
中介变量					
责任知觉		0.408***	0.291***		
道德认同		0.371***	0.323***		

注: \* 表示  $p < 0.05$ , \*\* 表示  $p < 0.01$ , \*\*\* 表示  $p < 0.001$ 。

表 4 内外部企业社会责任对管家行为影响的中介效应检验

	效应系数	标准误差	T 值	P 值	95% 置信区间	
<b>内部企业社会责任</b>						
内部企业社会责任 - 管家行为 总效应	0.376	0.077	4.907	0.000	0.226	0.527
内部企业社会责任 - 管家行为 直接效应	0.262	0.075	3.511	0.001	0.115	0.408
责任知觉中介效应	0.059	0.023			0.021	0.111
道德认同中介效应	0.056	0.023			0.021	0.113
责任知觉—道德认同	0.003	0.032			-0.062	0.067
<b>外部企业社会责任</b>						
外部企业社会责任 - 管家行为 总效应	0.208	0.081	2.588	0.010	0.050	0.367
外部企业社会责任 - 管家行为 直接效应	0.062	0.080	0.779	0.437	-0.095	0.219
责任知觉中介效应	0.088	0.029			0.038	0.150
道德认同中介效应	0.058	0.022			0.023	0.113
责任知觉—道德认同	0.030	0.039			-0.050	0.102

注：责任知觉—道德认同，表示责任知觉的中介效应减去道德认同的中介效应。

部企业社会责任与管家行为的总效应为 0.376, 且置信区间为 [0.226, 0.527], 不包含 0, 即总效应显著, 支持假设 1; 员工感知的外部企业社会责任与管家行为的总效应为 0.208, 且置信区间为 [0.050, 0.367], 不包含 0, 即总效应显著, 支持假设 2。在内部企业社会责任和管家行为的关系中 (即将外部企业社会责任作为控制变量处理), 责任知觉的中介效应为 0.059, 置信区间为 [0.021, 0.111], 不包含 0, 支持假设 3; 道德认同的中介效应为 0.048, 置信区间为 [0.023, 0.082], 不包含 0, 支持假设 5。此外, 责任知觉和道德认同的中介效应的差值为 0.003, 在 95% 的置信水平上的置信区间 [-0.062, 0.067] 包含 0, 故不显著, 表明责任知觉和道德认同在感知的内部企业社会责任与管家行为间的中介效应无显著差异。

在外部企业社会责任和管家行为的关系中 (即将内部企业社会责任作为控制变量处理), 责任知觉的中介效应为 0.088, 置信区间为 [0.038, 0.150], 不包含 0, 支持假设 4; 道德认同的中介效应为 0.058, 置信区间为 [0.023, 0.113], 不包含 0, 支持假设 6。从中介效应的比较来看, 责任知觉和道德认同的中介效

应的差值为 0.030, 在 95% 的置信水平上的置信区间 [-0.050, 0.102] 包含 0, 故不显著, 表明责任知觉和道德认同在感知的外部企业社会责任与管家行为间的中介效应无显著差异。

## 5 讨论

本研究通过对 30 家医药行业公司的员工进行问卷调查, 深入探究了内外部企业社会责任对员工管家行为的影响及作用机制。研究表明: (1) 员工感知的内部、外部企业社会责任对管家行为具有显著的正向影响, (2) 责任知觉、道德认同在员工感知的内外部企业社会责任与管家行为的关系间起中介作用, (3) 责任知觉、道德认同在员工感知的内外部企业社会责任与管家行为间的中介效应均无显著差异。

### 5.1 理论意义

第一, 本研究将企业社会责任作为一种重要的组织情境因素, 检验了其对员工管家行为的影响, 有助于推进管家行为组织层次前因的研究。以往研

究表明,相较于短时间内难以改变的个体特质、企业文化和领导风格,组织情境中蕴藏的机会和限制,可能对员工的管家行为意愿具有重大影响。越来越多的学者呼吁关注诱发员工管家行为的组织情境因素(康勇军等,2018)。本研究相应这一号召,从员工感知的内外部企业社会责任出发,验证了针对不同利益相关者的企业社会责任行为对员工管家行为的积极作用。这不仅丰富了对管家行为成因的认识,也进一步巩固了员工感知的企业社会责任是员工亲社会行为重要诱因的观点(De Roeck & Farooq, 2018)。

第二,基于社会交换理论,验证了责任知觉在内外部企业社会责任与管家行为间的中介作用,深化学术界对内外部企业社会责任影响管家行为作用机制的认知。以往研究指出当组织采取提高工作自主性等关心员工福祉的管理实践时,基于社会交换的互惠原则,员工会以积极的反应回馈组织,在本职工作任务上投入更多的时间和努力,甚至愿意超越自己的工作要求做出对集体利益有益的行为(Eisenberger et al., 2001; 康勇军等,2018)。本研究证实了这一观点,当员工感知到内外部企业社会责任时,会激发员工回报组织的责任意识(即责任知觉),在对组织较强责任知觉的驱动下,员工会做出对组织有利的行为甚至以牺牲自身利益为代价。此外,目前关于员工管家行为影响因素研究基于社会交换理论多探讨情感变量的中介作用,鲜有研究从社会交换理论出发探索认知变量的驱动作用。本研究响应康勇军等(2018)的呼吁,从认知视角探讨其他认知因素对员工管家行为的影响作用机制,进一步扩充了员工管家行为的前因变量研究。

第三,本研究基于社会认同理论的道德认同视角,阐释了内外部企业社会责任与管家行为间的内在机理,发现企业社会责任有助于提升员工的道德认同感进而激发员工的管家行为,为组织情境因素影响管家行为的作用机制提供一个新的理论切入视

角。以往关于管家行为作用机制的研究多从“认知-情感加工系统”框架切入,基于社会信息加工理论探讨认知中介机制,基于社会交换理论探讨情感中介机制(康勇军等,2018)。鲜有研究从社会认同角度探究员工管家行为的影响因素。因此,本研究填补了这一研究空缺,选取过往得到较少关注但与员工道德伦理契合的道德认同作为中介变量,揭示了企业社会责任对管家行为影响的另一作用机制。这一研究结果不仅证实了道德认同是员工道德行为强有力的驱动因素(Winterich et al., 2013),而且为学者未来探究组织与员工管家行为关系提供了新的研究路径和理论解释视角。

第四,本研究首次探讨社会交换视角下的责任知觉与社会认同视角下的道德认同的中介效应差异。研究发现,责任知觉和道德认同在员工感知的内部、外部企业社会责任与管家行为间均起部分中介作用,但二者的中介效应无显著差异。虽然以往有研究探讨组织情境因素对员工管家行为的双重路径影响,但并未比较两种作用机制间的差异(康勇军等,2018)。事实上由于不同类型组织情境因素的侧重点不同,可能导致其作用机制的效果产生差异。例如本研究中内部企业社会责任涉及旨在让员工受益的行为,外部企业社会责任涉及旨在使外部利益相关者受益的行为。因此,本研究进行了责任知觉和道德认同的中介效应的比较,虽研究发现二者中介效应无显著差异,但仍弥补了现有研究的不足,可以为日后的相关研究提供新的研究思路 and 方向。

## 5.2 实践意义

从组织有效性来看,组织的健康持续发展除了需要兢兢业业、做好分内工作的员工,更需要那些立足于长远、甘于奉献的“管家”。本研究的实践意义在于指导管理者如何通过实施企业社会责任来激发员工“舍己为公”的管家行为。

首先,员工感知的内外部企业社会责任有助于员工产生管家行为。这意味着企业不能把最大限度地

为股东盈利或赚钱作为自己的唯一存在目的,还必须最大限度地增进除股东之外的所有其他利益相关者的利益。因此,企业应该高度重视其社会责任行为,将其纳入企业发展和企业管理的战略高度予以规划并有效实施推行。一方面,企业应该积极对社区进行慈善捐赠、发展投资,在生产过程中应注意污染预防、关注自然环境的生态倡议以及注重可持续发展等;另一方面,企业应积极采取社会责任方面的人力资源管理实践,为员工提供更好的工作环境和福利待遇,注重员工对志愿服务活动等个人社会责任的参与,增强员工对企业的责任意识 and 道德认同感,从而促使员工产生有助于组织绩效的管家行为。

其次,员工感知的内外部企业社会责任通过影响员工的责任知觉进而作用于管家行为。这意味着组织管理实践不能一味关注任务指令下达,相反,企业需要重视员工与组织间的情感交换关系。因此,企业不应只为员工提供法律规定的责任和义务,更应切实关注员工的个人发展需求、关心员工工作-家庭平衡等,充分展现企业对员工的关怀、支持和尊重,让员工感知到组织为其投入的经济和情感资源,进而激发出员工的互惠意愿,认为有责任关心组织的福利并帮助组织实现目标。除此之外,企业还可通过为员工建立明确的岗位职责和清晰的考核措施,加强岗位培训,使员工意识到其本职工作对于组织的重要性。此外,适当授权以增加员工的工作自主权等,也能使得员工产生责任知觉,进而促进管家行为。

最后,员工对组织基于道德伦理方面的认同感也能够激发其管家行为。这充分说明现代企业“以德量才”、“以德服人”的重要性和可行性。因此,在管理实践中,企业可以通过政策的实施及措施的引导以提高员工的道德观念水平,如为员工提供企业社会责任培训等伦理道德教育。员工的道德认同也会受到企业伦理氛围的影响,因此企业应积极实施社会责任等道德行为,通过履行一系列社会责任

活动实践在组织内形成关爱他人的伦理氛围,进而提升员工的道德认同水平。此外,在人力资源管理实践的招聘阶段,企业除了对员工的能力进行评估外,还需进一步评价员工的道德观念、价值观等,招聘本身就具有社会责任感、较高道德观念的员工,这样他们在积极实施企业社会责任的组织中更容易产生对组织的道德认同感,进而激发其“舍己为公”的管家行为。

### 5.3 研究局限性与未来展望

本研究存在一些局限与不足,需要在未来研究中展开进一步的探讨。首先,本研究对企业社会责任的测量采用员工感知角度,未来研究建议结合主观感知数据和客观数据进行分析,增强研究结果的可靠性。其次,在探讨内外部企业社会责任影响员工管家行为的内在作用机制时,本研究将重点放在认知视角,尚未从情感视角考虑其他中介变量。有研究指出,情感承诺是诱发员工管家行为重要的情感因素(康勇军等,2018),未来研究可以检验情感承诺等其他情感因素在企业社会责任与员工管家行为之间的内在机制。最后,尚未考虑具体文化因素的影响。受传统文化影响,我国权力距离较大,员工普遍遵从权威。此外,我国员工的长期取向指数较高,意味着他们更加关注利益的长期性和持续性。这些都会对员工的心理需求和行为决策等产生潜移默化的影响,未来的研究可以考虑文化因素的调节作用。

### 参考文献

1. 康勇军,王霄,彭坚.(2018). 组织结构影响管家行为的双路径模型:观点采择和情感承诺的中介作用. *南开管理评论*, 21(4), 148-157.
2. 刘明霞,徐心吾.(2019). 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. *中国软科学*, (2), 176-185.
3. 田启涛.(2017). 服务型领导对员工顾客导向组织公民

行为的影响机制——责任知觉的中介与领导权力感知的调节效应. *经济经纬*, 34(1), 112-117.

4. 田晓明, 李锐. (2015). 自我牺牲型领导能促进员工的前瞻行为吗?——责任感知中的中介效应及其边界条件. *心理学报*, 47(12), 1472-1485.

5. 张桂平, 刘玥. (2019). 社会责任型人力资源管理对员工主动服务行为的影响机制研究. *中国人力资源开发*, 36(5), 6-21.

6. 赵红丹, 陈元华, 郑伟波. (2019). 社会责任导向的人力资源管理感知与员工建言行为: 基于社会交换理论. *中国人力资源开发*, 36(9), 91-104.

7. Aguinis, H., & Glavas, A. (2017). On corporate social responsibility, sensemaking, and the search for meaningfulness through work. *Journal of Management*, 45(3), 1057-1086.

8. Annuar, H. A., & Ismail, Y. (2014). The involvement of accountants in corporate strategy in malaysia: A stewardship theory perspective. *Corporate Ownership and Control*, 11(3), 130-143.

9. Aquino, K., & Reed, I. I. (2002). The self-importance of moral identity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(6), 1423-1440.

10. Arnaud, A. (2010). Conceptualizing and measuring ethical work climate: Development and validation of the ethical climate index. *Business & Society*, 49(2), 345-358.

11. Ashwin, A. S., Krishnan, R. T., & George, R. (2015). Family firms in India: Family involvement, innovation and agency and stewardship behaviors. *Asia Pacific Journal of Management*, 32(4), 869-900.

12. Barrick, M. R., Mount, M. K., & Strauss, J. P. (1993). Conscientiousness and performance of sales representatives: Test of the mediating effects of goal setting. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 715-722.

13. Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.

14. Brammer, S., & Millington, A. (2005). Corporate reputation and philanthropy: An empirical analysis. *Journal of Business Ethics*, 61(1), 29-44.

15. Cropanzano, R., Zinta, S. B., D., R. B., & Deborah, E. R. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 164-209.

16. Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social

exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.

17. Culbert, S. A. (1974). *The organization trap and how to get out of it*. New York: Basic Books.

18. Davis, J. H., Allen, M. R., & Hayes, H. D. (2010). Is blood thicker than water? A study of stewardship perceptions in family business. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(6), 1093-1116.

19. De Roeck, K., Marique, G., Stinglhamber, F., & Swaen, V. (2014). Understanding employees' responses to corporate social responsibility: Mediating roles of overall justice and organizational identification. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(1), 91-112.

20. De Roeck, K., & Farooq, O. (2018). Corporate social responsibility and ethical leadership: Investigating their interactive effect on employees' socially responsible behaviors. *Journal of Business Ethics*, 151(4), 923-939.

21. De Roeck, K., & Maon, F. (2018). Building the theoretical puzzle of employees' reactions to corporate social responsibility: An integrative conceptual framework and research agenda. *Journal of Business Ethics*, 149(3), 609-625.

22. Edwards, M. R., & Kudret, S. (2017). Multi-foci CSR perceptions, procedural justice and in-role employee performance: The mediating role of commitment and pride. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 169-188.

23. Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51.

24. Akremi, A. E., Gond, J., Swaen, V., De Roeck, K., & Igalens, J. (2015). How do employees perceive corporate responsibility? Development and validation of a multidimensional corporate stakeholder responsibility scale. *Journal of Management*, 44(2), 619-657.

25. Farooq, O., Payaud, M., Merunka, D., & Valette-Florence, P. (2014). The impact of corporate social responsibility on organizational commitment: Exploring multiple mediation mechanisms. *Journal of Business Ethics*, 125(4), 563-580.

26. Farooq, O., Rupp, D. E., & Farooq, M. (2017). The multiple pathways through which internal and external corporate social responsibility influence organizational identification and multifoci outcomes: The moderating role of cultural and social orientations. *Academy of Management Journal*, 60(3), 954-985.

27. Fuller, J. B., Marler, L. E., & Hester, K. (2006). Promoting felt responsibility for constructive change and proactive behavior: Exploring aspects of an elaborated model of work design. *Journal of Organizational Behavior*, 27(8), 1089-1120.
28. Glavas, A., & Kelley, K. (2014). The effects of perceived corporate social responsibility on employee attitudes. *Business Ethics Quarterly*, 24(2), 165-202.
29. Gupta, N., & Sharma, V. (2016). The relationship between corporate social responsibility and employee engagement and its linkage to organizational performance: A conceptual model. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 59-75.
30. Henssen, B., Voordeckers, W., Lambrechts, F., & Koiranen, M. (2014). The CEO autonomy–stewardship behavior relationship in family firms: The mediating role of psychological ownership. *Journal of Family Business Strategy*, 5(3), 312-322.
31. Hernandez, M. (2007). *Stewardship: Theoretical development and empirical test of its determinants*. (Unpublished doctoral dissertation). Duke University.
32. Hernandez, M. (2012). Toward an understanding of the psychology of stewardship. *Academy of Management Review*, 37(2), 172-193.
33. Hoffmann, C., Wulf, T., & Stubner, S. (2016). Understanding the performance consequences of family involvement in the top management team: The role of long-term orientation. *International Small Business Journal*, 34(3), 345-368.
34. Jones, D. A. (2011). Does serving the community also serve the company? Using organizational identification and social exchange theories to understand employee responses to a volunteerism programme. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 83(4), 857-878.
35. Lapsley, D. K., & Lasky, B. (2001). Prototypic moral character. *Identity: An International Journal of Theory and Research*, 1(4), 345-363.
36. Liang, J., Farh, C. I., & Farh, J. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71-92.
37. May, D. R., Chang, Y. K., & Shao, R. (2015). Does ethical membership matter? Moral identification and its organizational implications. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 681-694.
38. Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2006). Priorities, practices and strategies in successful and failing family businesses: An elaboration and test of the configuration perspective. *Strategic Organization*, 4(4), 379-407.
39. Molm, L. D., Collett, J. L., & Schaefer, D. R. (2007). Building solidarity through generalized exchange: A theory of reciprocity. *American Journal of Sociology*, 113(1), 205-242.
40. Parker, S. K., & Turner, N. (2002). Work design and individual work performance: Research findings and an agenda for future inquiry. In S. Sonnentag (Ed.), *Psychological management of individual performance* (pp. 69-93). Chichester, England: Wiley.
41. Rupp, D. E., Ganapathi, J., Aguilera, R. V., & Williams, C. A. (2006). Employee reactions to corporate social responsibility: An organizational justice framework. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 537-543.
42. Shao, B., Cardona, P., Ng, I., & Trau, R. N. C. (2017). Are pro-socially motivated employees more committed to their organization? The roles of supervisors' prosocial motivation and perceived corporate social responsibility. *Asia Pacific Journal of Management*, 34(4), 951-974.
43. Smidts, A. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1051-1062.
44. Tajfel, H. (1978). Social categorization, social identity and social comparison. In H. Tajfel (Ed.), *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations* (pp.61-76). London: Academic Press.
45. Turker, D. (2009). How corporate social responsibility influences organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, 89(2), 189-204.
46. Turner, J. C., & Tajfel, H. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. *Psychology of Intergroup Relations*, 13(3), 7-24.
47. Weaver, G. R., Trevino, L. K., & Cochran, P. L. (1999). Corporate ethics programs as control systems: Influences of executive commitment and environmental factors. *Academy of Management Journal*, 42(1), 41-57.
48. Winterich, K. P., Aquino, K., Mittal, V., & Swartz, R. (2013). When moral identity symbolization motivates prosocial behavior: The role of recognition and moral identity internalization. *Journal of Applied Psychology*, 98(5), 759-770.
49. Zhu, W., Treviño, L. K., & Zheng, X. (2016). Ethical

leaders and their followers: The transmission of moral identity and moral attentiveness. *Business Ethics Quarterly*, 26(1), 95-115.

## 附录

员工感知的企业社会责任（来源：Farooq et al., 2014; 译者：颜爱民, 陈世格, 林兰, 2019）

### 内部企业社会责任维度

1. 我的公司鼓励员工参加志愿者活动
2. 我的公司的政策鼓励员工提升技能以及促进职业发展
3. 我的公司的管理优先考虑员工的需求和意愿
4. 我公司实行灵活的制度以便为员工提供良好的工作与

生活平衡

5. 我公司与员工相关的管理决策通常是公平的
6. 我公司为那些想要获得进一步教育的员工提供支持

### 外部企业社会责任维度

1. 我公司积极参与那些以保护和改善自然环境为目标的活动

2. 我公司为了人类后代能过上更好的生活而进行投资
3. 我公司采取措施，来尽量减少公司运营对自然环境的负面影响
4. 我公司旨在实现与人类后代息息相关的可持续发展
5. 我公司支持那些在问题多发地区（战乱、贫穷等）工作的非政府组织（例如，红十字会）
6. 我公司投资那些可以提升社会福利的项目
7. 我公司为慈善事业做出了充分的贡献
8. 我公司保护超出法律规定的消费者权利
9. 我公司为消费者提供全面而准确的产品信息
10. 消费者满意度对我公司非常重要

管家行为（来源：Davis et al., 2010; 译者：颜爱民, 陈世格, 林兰, 2019）

1. 该同事有服务组织利益优先于服务自己利益的意愿
2. 该同事有值得信任的、引人注意的主动精神
3. 该同事在日常工作中多采用长期导向的思路，而不是关注短期利益

## Reward for Corporate Philanthropy: The Effect of Internal and External Social Responsibility on Stewardship Behavior

Yan Aimin, Chen Shige, Lin Lan

(School of Business, Central South University, ChangSha 410083)

**Abstract:** Will employees be motivated to sacrifice their short-term interests to protect the long-term interests of the organization when they perceive the good deeds of enterprises such as treating employees favorably and fulfilling their responsibilities to external stakeholders. Based on the perspective of social exchange and social identity, this study conducted an empirical analysis on 524 effective samples to explore the mechanism underlying the effect of employees' perceived corporate social responsibility on stewardship behavior. The results suggest that both employees' perceived internal and external corporate social responsibility positively affect employees' stewardship behavior. Felt obligation and moral identification play mediating roles in the relationship between employees' perceived internal corporate social responsibility and stewardship behavior, as well as the relationship between employees' perceived external corporate social responsibility and stewardship behavior, and there is no significant difference in the mediating effects of felt obligation and moral identification.

**Key Words:** Internal Corporate Social Responsibility; External Corporate Social Responsibility; Felt Obligation; Moral Identification; Stewardship Behavior

■责编 / 彭坚 Tel:010-88383907 E-mail: pengjiannut@163.com