



# 知识型员工向同事横向学习的机制研究： 自我效能与社会交换的作用

肖金岑<sup>1</sup> 赵修文<sup>2</sup> 张友欣<sup>1</sup> 卿 涛<sup>1</sup>

(1. 西南财经大学 工商管理学院, 成都 611130; 2. 西华大学 管理学院, 成都 610039)

**摘要:**从社会学习理论出发, 建立一个被调节的中介模型, 研究同事作为横向学习的角色榜样如何影响知识型员工的学习过程, 以及同事和知识型员工的社会交换关系如何干预该过程。通过对高科技企业72个团队共352名知识型员工的多时点追踪配对样本的统计分析发现: 同事前瞻行为对知识型员工前瞻行为具有正向影响; 知识型员工的角色宽度自我效能感在向同事学习的过程中起到了中介作用; 同事—员工交换质量调节了知识型员工向同事学习的过程, 在同事—员工交换质量高的情况下, 同事前瞻行为对知识型员工角色宽度自我效能感的影响更为显著, 同时, 角色宽度自我效能感对该学习过程的中介作用也更显著; 在同事—员工交换质量低的情况下均不显著。

**关键词:**社会学习理论; 同事角色榜样; 前瞻行为; 角色宽度自我效能感; 同事—员工交换

**中图分类号:**F273.1; F272.92 **文献标识码:**A **文章编号:**1002-0241(2019)08-0109-16

## 0 引言

人们常说“人无远虑, 必有近忧”, 表示若没有长远的谋划, 就会有即将到来的忧患, “深谋远虑”作为一种广泛讨论的行为在组织管理研究中也受到了重视, 学者们通常将其称为前瞻行为(Crant, 2000)。前瞻行为表示个体为了主动改善当前环境或创造新环境, 对现状进行挑战所采取的一种行为, 它面向未来并以变革为导向, 能够对自身或环境产生积极的影响(Parker et al, 2010)。由于前瞻行为具备提前行动性和有意影响性两大特征, 它表明员工不会被环境圈养, 相反他们会试图影响、塑造、改变和扩展他们的工作环境, 员工的工作也因前瞻行为变得更加意义非凡(Parker et al, 2006; Cai et al, 2019)。当今中国的企业正处在转型升级的关键时期, 其生存环境更加动荡不安,

市场竞争更加激烈, 敏锐地把握技术、产品等革新趋势是发展之根本, 知识型员工的前瞻行为为组织战略制定提供了重要的内部资源信息, 是组织获取竞争优势和实现持续发展的重要保障(Griffin et al, 2007; Bindl et al, 2012)。

前瞻行为是员工的一种角色内行为, 它可以帮助员工完成基本的工作要求, 如研发人员对新技术的主动学习和趋势判断, 同时, 它也是一种角色外行为, 如通过发现并利用机会改变自己的工作范围(Parker et al, 2006)。事实上, 正如Grant等(2008)所说, “无论是角色内还是角色外行为, 前瞻行为的核心都在于员工是否预计未来, 并试图主动地创建一个影响自我或环境的结果”。尤其对于知识型员工而言, 他们具备综合素质高、目标成就导向、工作自主性强、脑力劳动为主、维权意

收稿日期: 2019-03-06

基金项目: 国家社会科学基金项目(16BGL097)

第一作者简介: 肖金岑(1989—), 男, 四川资阳人, 西南财经大学工商管理学院博士研究生, 研究方向: 组织行为与人力资源管理。

通信作者: 肖金岑, xjincen@smail.swufe.edu.cn

识较强5个主要特征(郑子林, 2014),其前瞻行为对组织发展的作用尤其重要。现有研究重点集中在前瞻行为的影响因素分析,即考察前瞻行为如何被激发,主要包含个体差异和环境因素两大类型,其中个体差异探讨了工作经验、自我概念和外倾性等(Sonntag et al, 2015; Wu et al, 2018; Wang et al, 2019);环境因素研究了上级支持和同事信任、领导行为等(田晓明等, 2015; Wu et al, 2017; Cai et al, 2019; Schilpzand et al, 2019)。值得注意的是,还有研究从交互的视角讨论个体差异和环境因素的综合作用,例如Den Hartog等(2012)考察了变革型领导、工作自由度和自我效能感3个因素共同交互对前瞻行为的影响。

虽然前瞻行为受到了学术界的广泛关注,但仍有许多影响因素和作用机制尚不明确,未来的研究不仅要综合考虑特质和情境,还应当从不同的视角切入,或是运用不同理论进行深入探索(Parker et al, 2010; 吴家辉等, 2013; Hong et al, 2016)。梳理现有文献发现尚未有研究从同事的视角切入探讨促进前瞻行为的过程机制或边界条件,事实上,作为员工日常工作中最主要的交流对象和互动群体,同事是一种重要的社会信息源(Chiaburu et al, 2008; Chen et al, 2013; Boh et al, 2015; 朗艺等, 2017),并在组织公民行为等研究中得到了证实(Bommer et al, 2003)。根据社会学习理论,个体的行为,特别是复杂的行为,主要通过后天的模仿和观察而习得(Bandura, 1997, 1986)。前瞻行为无疑是复杂的,它不仅要求个体具备相应的知识和技能,还要求个体积极主动地执行,社会学习是个体掌握前瞻行为的重要途径之一。鉴于此,本研究认为,虽然同事不具备领导者的权力、权威、奖惩等特征,但工作场所是一个持续的情境,员工与同事接触、交流、互动、观察的时间和机会更多,同事的一言一行都在潜移默化地影响着员工,同事很可能发挥了横向的角色学

习榜样功能。进一步地,同事这种信息源可能是前瞻行为的远端影响因素,他们对员工的影响很大程度上会通过积极的情感认知状态作为中介(Parker et al, 2006)。由于特定的行为需要特定的情感认知状态(Bandura et al, 1997),正如创新自我效能感之于创新行为(Tierney et al, 2011),本研究关注到角色宽度自我效能感,它表示员工对在超出既定工作要求的范围外,执行更广泛、更主动的工作任务的能力的自我评价,它被视为前瞻性行为的特定情感认知状态(Parker, 1998)。此外,由于前瞻行为具备变革导向和挑战现状等特点,加之同事与员工是同层级的横向平等关系,本研究认为同事前瞻行为通过角色宽度自我效能感作用于员工前瞻行为时,很可能还存在一些特殊的干预机制。Cropanzano等(2016)认为社会影响在很大程度上取决于社会交换关系,本研究引入了同事—员工交换,并将这种社会交换关系作为知识型员工向同事学习的边界条件,它代表了同事和员工之间信任、努力完成共同目标的交换关系质量(Sherony et al, 2002)。

本研究的创新主要体现在:(1)以往基于社会学习理论的研究主要将领导作为角色学习榜样,对同事这一与员工日常交流和互动更为频繁的工作群体关注不够,本研究提出了同事作为横向角色学习榜样的模型,丰富了社会学习理论的运用;(2)相对于现有研究集中采用的个体差异、环境因素以及二者的交互视角,本研究将前瞻行为的影响因素丰富到了横向的第三方视角,为前瞻行为的研究提供了新的观点;(3)本研究将角色宽度自我效能感和同事—员工交换纳入模型,从理论上分别论证了两者所发挥的作用机制,并通过实证加以证实,为后续的研究提供了借鉴和参考。综上所述,本研究以社会学习理论为基础,将同事视为横向学习角色榜样,构建一个被调节的中介模型,分析员工向同事学习前瞻行为的过

程机制,包括角色宽度自我效能感在该学习过程中发挥的中介机制,以及同事—员工交换对该学习过程的干预作用。本研究的理论框架见图1。

### 1 理论分析和研究假设

#### 1.1 同事的角色榜样功能

社会学习理论认为个体通过模仿角色榜样的行为来学习合适的行为(Bandura, 1997, 1986)。现有研究普遍认为由于处于较高层级的领导者拥有特别的权威、地位、资源及奖惩权,他们的言行为下属树立了角色榜样和学习典范,员工最有可能将领导者作为主要的观察和效仿对象,表现出“上行下效”的效果,如家长式领导(刘冰等, 2017)和伦理型领导(Babalola et al, 2018)。然而,本研究认为向领导者学习存在一些难以跨越的“障碍”。其一,由于所处层级不同,领导者的行为并不一定都适合员工,在“层级—行为”一致性上存在差异;其二,员工与领导者的交流和互动机会有限,员工对领导者的观察很可能只是片面的,导致向领导者的学习难度变大,甚至产生错误的学习;其三,由于领导具有既定的地位、权势和奖惩权,员工的学习动机可能不是自发的,这种由上至下的灌输式学习不同于自主观察式学习,它可能只是短暂的、临时的。

对员工而言,每天的工作离不开同事,与同事的互动补充了员工的社会资源,同事与员工之间存在着信任、支持和互惠等关系,来自同事的信息是员工工作中重要的社会影响因素。同事不仅是

工作场所中的重要社会信息,他们还能通过改变或塑造环境进而影响员工(Chiaburu et al, 2008)。现有研究证实了同事能在诸多方面对员工造成影响,例如同事离职后留任员工对该事件的归因将影响留任员工消极情绪、工作态度或离职意图(王振源等, 2014);与同事的人际关系质量会引发自身的角色模糊从而影响任务绩效和组织公民行为(Chen et al, 2013)等。由此可见,员工与同事的横向互动构成了员工日常社会交往的大部分内容,不同于和领导者互动所存在的垂直等级权威,与同事互动拥有更多的自由裁量权,从同事获得的情感和资源不低于领导者所能提供的。此外,这些情感和资源的获取难度更低,因为他们通常与员工具有相同的地位,所有类型的交流都受到较少的限制(Chiaburu et al, 2008)。根据社会学习理论(Bandura, 1997, 1986),同事此时是一种重要的角色榜样,员工和同事处于同一层级,他们的互动更为频繁,对彼此的了解更为深入,向同事学习的空间更宽广且时间更充裕。综上,本研究认为,对员工而言,同事发挥了横向的角色榜样功能,他们是员工社会学习的重要对象。

#### 1.2 同事前瞻行为和知识型员工前瞻行为

前瞻行为旨在通过采取主动、预判等方式来创造或控制局面,而不仅仅是在事件或问题发生后才做出反应,因此个体、团队和组织都可以作为前瞻行为的表现主体(Parker et al, 2010)。本研究关注个体层面的前瞻行为,从内涵来看,个体前瞻

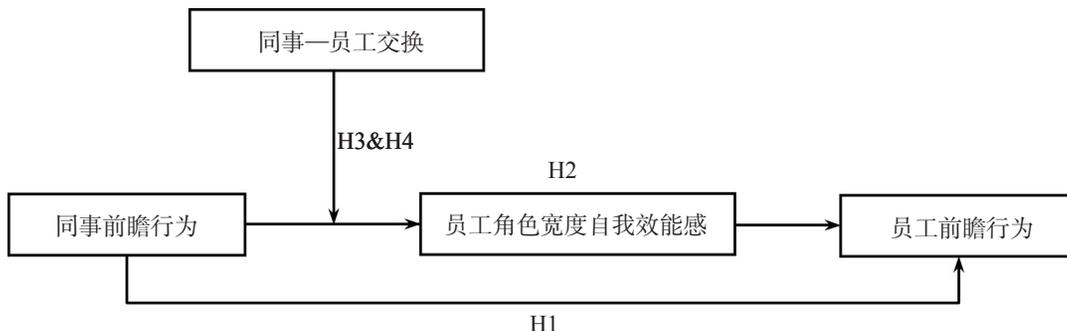


图1 理论模型

行为有3个基本属性,首先,它是自启动的,即在自身认知的基础上表现出的一种积极行为;其次,它是面向变化的,前瞻的目的就是在于适应变化,而不关注那些不需要或无法改变的事物;再次,它还是未来导向的,前瞻行为着眼于未来,它以未来的可能性为导向来制定当前的行为策略(Parker et al, 2006; Parker et al, 2010)。从目的来看,员工实施前瞻行为旨在寻求突破和改变环境,可将其归纳为两大类型,一是促进自身职业发展的前瞻行为,它主要与个人的职业行为有关,表现为通过改善个人职业偏好和工作环境之间的匹配来寻求个人利益(Parker et al, 2010);二是提高工作单位效率的前瞻行为,它主要与以工作单位为导向的任务有关,这些任务通过引入建设性的变更从而使个体、团队和组织都受益(Wu et al, 2018)。由此可见,前瞻行为是一种复杂的行为,它需要个体通过后天的不断学习才能掌握,而且该行为对现状进行了挑战,它还是一种伴随风险的行为,需要一定的安全信号给予刺激(Fuller et al, 2012),进一步凸显了向角色榜样进行社会学习的重要性。

根据前文的论述,同事是员工有效的近距离观察对象,当同事表现出前瞻行为时,他们为员工提供了如何表现、何时表现、表现后果等一系列信息,尤其是当员工观察到同事因为这种行为受到嘉奖时,员工将更倾向于以同事为角色榜样,并进行观察学习。此外,不同于因同事而造成的员工攻击行为、破坏行为和离职行为等,同事前瞻行为是一种积极有效的行为,是被领导和组织认可的行为,知识型员工将有更强烈的动机进行学习。另有研究指出前瞻行为的实质是目标动机驱动的过程,动机将是习得前瞻行为的重要内驱力(Parker et al, 2010),这使得具备目标成就导向等特征的知识型员工更容易被激发出学习行为(郑子林, 2014)。因此,同事的前瞻行为传递了诸多

信号,首先它带来了表现前瞻行为的方法,使得知识型员工的学习更加直观;其次它让前瞻行为的结果变得可视化,知识型员工能够进行自主评价,安全信号被高度接收。这些信号都由于同事是更近的观察对象、更匹配的同层级关系等原因而变得更为显著,同事的前瞻行为很可能直接影响了知识型员工的前瞻行为。

进一步地,根据社会学习理论,个体选择并倾向于向拥有更高知识、技能和能力的人学习(Bandura, 1997, 1986),尤其是对于具有目标成就导向、工作自助性强的知识型员工。工作场所作为一种持续的情境,为同事和员工这类近距离的互动群体提供了观察式学习的条件。具体而言,社会学习理论指出观察式的学习包含了4个阶段,首先,在唤起注意阶段,同事通过与员工的接触和互动,受到员工的注意并被开始观察,同事的角色榜样功能逐渐形成;其次是保持阶段,该阶段即使同事没有出现,但他们的行为仍在给员工施加持续影响,同事的前瞻行为将以符号的形式表象化,通过榜样的示范力量就能够被员工长时间保持在记忆中;再次是表象转化阶段,即把记忆中的符号和表象转化为自己的前瞻行为,再现以前所观察到的示范行为,该阶段受到同事提供的行为结果信息的影响,通过增强心理动机实现行为再现;最后是行为结果阶段,员工习得并表现出前瞻行为受到领导和组织的认可或奖励,强化了对前瞻行为的认知并继续寻求其他前瞻行为,进而形成一个观察式学习的“闭环”(Bandura, 1997, 1986)。

基于此,本研究认为同事表现前瞻行为时将为员工树立有效的角色学习榜样,员工在与同事的日常互动中不断地对该行为进行观察和学习,进而促使自身表现出前瞻行为。因此,本研究提出如下假设:

H1:同事的前瞻行为显著正向影响知识型员工的前瞻行为。

### 1.3 角色宽度自我效能感的中介作用

社会学习理论不仅指出个体的多数行为是通过观察别人的行为而习得,同时还强调了学习的过程需要“坚定的目标和坚持不懈的努力”,即自我效能感的提升(Bandura, 1977)。自我效能感是指自己对活动水平施加控制能力的信念,它同时增强了目标生成和目标奋斗(Bandura, 1997)。相比较于一般的自我效能感,特定的效能感更能引发特定的行为,如创新效能感对创新绩效的促进(Tierney et al, 2011)。角色宽度自我效能感被认为是能够提高个体的前瞻行为的一种专门的自我效能感(Parker et al, 2010; Zhang et al, 2016; Hong et al, 2016; 张光磊等, 2018),它描述了个体在超出既定技术要求范围内,执行更广泛、更主动的工作任务的能力的自我评价(Parker, 1998)。拥有高角色宽度自我效能感的员工相信他们能够扮演一个更广泛和更积极的角色,这种心理状态蕴含了员工对成功的追求,从而增强了前瞻行为的表现动机。不仅如此,他们还专注于一系列积极的、综合的和连通的任务,这些任务构成了一个更宽广的角色——例如解决长期问题,设计改进的程序,联系客户和供应商,而这些角色任务感知正是形成前瞻行为的基本心理认知状态。

从前瞻行为的内涵看,它包含了提前行动性和有意影响性(Griffin et al, 2007)。个体表现前瞻行为不是简单的应激反应,而是建立在大量知识和技能的基础之上(Parker et al, 2010)。工作场所的交流不仅可以通过口头说服提高自我效能感,还能帮助确保员工意识到扩展角色的方向和界限,从而发展他们的能力。向同事学习的优势正是在于同事与员工有更近的交流距离、更轻松的互动氛围,知识和技能是直接可见的,并且传播路径较短。员工能够直接向同事习得相应前瞻行为所需的知识和技能,而知识和技能为员工提供了信心去完成超出既定技术要求范围内的工作任

务(Bandura, et al 1977)。不仅如此,期望理论指出,个体在表现行为时除了对特定的和相关的能有坚定的信心之外,更重要的是对行为结果能提前做出判断。前瞻行为是对当前习以为常的环境进行改变,它势必打破组织中某些既成的“舒适圈”,员工表现前瞻行为时会评估风险和收益是否合理,以及是否能掌控行为后果(Shin et al, 2015)。不同于其他不可见的诱发因素,同事前瞻行为已经将表现前瞻行为的结果直接呈现给了知识型员工,因此知识型员工能够对同事前瞻行为的“刺激—加工—结果”过程进行全面观察和系统学习,当知识型员工从同事处获取到安全信号后,他们对超出既定技术要求范围的工作,执行更广泛、更主动的工作任务的能力信心将得以增强,即获得角色宽度自我效能感的提升。

在实证研究中,角色宽度自我效能感被证实是个体前瞻行为的一种近端心理认知状态。具体而言,Griffin等(2007)的研究将熟练度、适应性和前瞻性分别置于个人任务、团队成员和组织成员3个层面中进行讨论,结果发现角色宽度自我效能感在不同层面中均对前瞻性表现出了最有效的预测功能,并且在不同公司样本中具有稳定性。在综合前瞻行为近端和远端影响因素的研究中,授权型领导通过提供更大的决策自主权,表达对下属能力的信心等方式提高下属的角色宽度自我效能感从而促使下属表现出前瞻行为(Li et al, 2015; Hong et al, 2016)。此外,当员工处于信任环境中,他们的角色宽度自我效能感得到提升,进而激发出更多的前瞻行为(黄勇等, 2015)。由此可见,员工角色宽度自我效能感是前瞻行为的近端心理状态因素,而相关的刺激行为通常是远端有效的影响因子。换言之,在同事表现前瞻行为并被知识型员工加工为角色榜样的情况下,知识型员工通过角色宽度自我效能感而促进前瞻行为表现的路径是有效的,即知识型员工观察、评估和学习

同事的前瞻行为以获取自身角色宽度自我效能感的提升,从而促进自身表现出前瞻行为。因此,本研究提出如下假设:

H2:角色宽度自我效能感中介了同事前瞻行为和知识型员工前瞻行为之间的正向关系。

#### 1.4 同事—员工交换的调节作用

激发前瞻行为的社会影响因素值得深入的探索(Parker et al, 2010),而社会影响的结果在很大程度上依赖于社会关系(Cropanzano et al, 2016; Deng et al, 2018)。同事—员工交换是由个体间的社会认知动机触发并连接在一起的一种社会关系,它被界定为同事和员工之间彼此信任、努力完成共同目标的交换关系质量(Sherony et al, 2002)。社会交换与经济交换最基本和最关键的区别在于“社会交换包含着未指明的义务”(Cropanzano et al, 2016)。在工作场所中,横向的学习是一种未明确规定的义务,员工会和关系更好的同事进行更多的交流与互动,知识型员工更是如此,他们渴望通过交流来获得信息或提高技能(郑子林, 2014)。此时,关系较好的同事所蕴含的社会信息更容易被知识型员工观察到,从而更容易成为学习对象,而那些交换关系低的同事即使表现出某些榜样行为也很可能被知识型员工忽视。换言之,知识型员工向同事学习的过程受到彼此交换关系质量的干预。

相比较于领导—下属交换,同事—员工交换具有一种漫无目的的特性,它允许广泛的沟通和互动,而不受严格的等级交换感的支配。员工从事社会交换既为了满足内隐的利益(如接纳、认可),也为了满足外显的利益(如建议、帮助)。如果交换双方在社会交换中确实实现了互惠,他们之间将继续进行更多的低风险的交流,也就是说在工作场所这种持续的情境下,员工和同事一旦建立了社会交换关系,他们将付出更多的努力以维持并发展这种关系。高质量的交换关系包括2个

体之间的相互义务、信任和帮助(Sherony et al, 2002),这种关系的特征是满意、负责和承诺。保持高质量的交流关系能够激励员工通过容忍短期的不平等、表达积极的关注以及从不同的角度看待问题来回报彼此的善意(Settoon et al, 2002; Bowler et al, 2006)。因此,高质量的同事—员工交换更容易唤起交换伙伴对彼此的关注,这种关注促进了员工的角色感知,并带来相互理解和学习(Settoon et al, 2002)。在学习的过程中,高质量的交换关系还带来了开放的沟通渠道和发散性思维,彼此更容易建立双方共享的知识结构。Cropanzano等(2005)进一步指出,员工还会根据与同事交换的质量来调整自己的态度和行为,在高同事—员工交换的情况下,员工倾向于将对方视为角色榜样,并学习对方的行为。

社会学习的程度受社会接近程度的制约,因为更紧密的关系提供了更多的观察和学习的机会(Liao et al, 2010)。在同事—员工交换越高的情况下,员工与同事之间的相互理解和信任程度越高,意见分歧的沟通也越开放(Settoon et al, 2002),此时员工会有更多机会向同事学习,强化了员工对同事所表现出来的行为的评估,员工更容易获得角色宽度自我效能感。而在同事—员工交换越低的时候,员工被同事唤起注意的可能性变低,即便被唤起,员工也对该同事存在猜忌和怀疑,向对方学习并获得角色宽度自我效能感的过程将被减弱。因此,本研究提出如下假设:

H3:同事—员工交换调节了同事前瞻行为和知识型员工角色宽度自我效能感之间的正向关系,即同事—员工交换较高时,同事的前瞻行为对知识型员工角色宽度自我效能感的影响越强;反之则越弱。

结合前文的论述,本研究试图构建一个被调节的中介模型来说明知识型员工向同事学习的过程机制。首先,知识型员工观察并学习同事的前瞻

行为,由于是近距离的横向自主学习,知识型员工将能了解到表现前瞻行为的方法、过程及结果,从而增强了自身的角色宽度自我效能感,并进一步表现为自身的前瞻行为。也就是说,知识型员工的角色宽度自我效能感作为一种心理状态中介了向同事学习的过程。其次,向同事学习的程度依赖于和同事的交换关系质量,知识型员工更倾向于向交换质量高的同事学习,并且更容易实现较好的学习效果。换言之,同事—员工交换调节了同事前瞻行为和知识型员工角色宽度自我效能感之间的正向关系。从社会学习理论的角度看,知识型员工向同事学习的过程包括建模、评估、实施等一系列过程,而这些过程受到了社会关系的干预。综上,本研究提出一个整体模型:同事—员工交换调节了角色宽度自我效能感对同事前瞻行为和知识型员工前瞻行为的中介作用,在同事—员工交换较高时,同事前瞻行为通过知识型员工的角色宽度自我效能感为中介影响知识型员工前瞻行为的过程更明显,而当同事—员工交换较低时,同事前瞻行为通过知识型员工角色宽度自我效能感为中介影响知识型员工前瞻行为的过程更弱。因此,本研究提出如下假设:

H4: 同事—员工交换调节知识型角色宽度自我效能感对同事前瞻行为和知识型员工前瞻行为的中介作用,同事—员工交换越高,该中介作用越强;反之则越弱。

## 2 研究设计

### 2.1 数据收集与研究样本

本研究通过问卷调查的方式获取数据。在正式发放问卷之前,本研究在设计上进行了充分的考虑,以减少同源偏差等问题。首先,问卷发放分2次进行(*Time 1*和*Time 2*),以减少横截面数据的同质性,2次间隔时间为3个月;其次,问卷的填写由领导和员工完成,领导对前瞻行为进行评价,员工对角色宽度自我效能感和同事—员

工交换进行评价;再次,本研究在时间节点1和时间节点2两次测量前瞻行为,数据分析时将时间节点1所测的员工前瞻行为视为“基线”(baseline),并以控制变量的形式加入模型进行更为严谨的分析。

在具体发放问卷时,本研究团队事先与企业负责人或人力资源部门主管取得联系,说明调研的主要目的及方式,在征得对方同意后进行现场问卷发放。本研究对参与填写的人员进行了2个限制,其一,为了同事能够被员工近距离观察和学习,同事的范围限定在同一个部门,即一个部门有且只收集一组匹配数据;其二,与袁庆宏等(2014)研究一致,本研究将知识型员工的标准设定为具有大专或以上学历的员工。在满足这2个限定后,企业的人力资源部负责随机挑选被试者,并保证同一部门中至少有4人参与。发放当天本研究将部门员工集中在一处(如会议室、工会活动室),现场发放调研问卷。为了避免问卷填写中受到“关系”或“面子”等影响,部门领导和下属在物理空间上被隔开,并尽量错开填写时间。

本研究的调查对象来自一家从事信息、通讯,且覆盖全国的大型央企,研究人员走访了该企业在西南地区的11个区县分公司。参与填写的人员来自网络部、数据部、业务支持中心等对技术有较高要求的部门。本研究采取了以下3个措施以提高数据收集质量和匹配成功率,首先是委托调研单位尽量选取短期内没有离职倾向的员工,确保能参加2次问卷填写;其次,现场填完后由调研组成员当场检查,确认是否有缺填、漏填;最后,本研究团队郑重承诺问卷填写结果只做学术研究之用,打消被试者的顾虑。问卷的整理邀请3名硕士研究生共同完成,其中,2次填写基本信息不一致且通过其他办法仍无法匹配的问卷视为无效问卷,匹配后团队成员少于3人的团队给予剔除,最后得到72个团队,共352份有效问卷。问卷发放的

过程记录如下:第一个时点发放问卷443份,回收率100%,共90个团队;第二个时点向同样的领导和员工发放问卷443份,回收382份,回收率86.23%,匹配后能实现2个时点有效匹配的问卷352份,共72个团队,有效率为79.45%。

研究样本( $N=352$ )的特征如下:性别方面,男性占56.53%,女性占43.47%;年龄方面,25岁及以下占9.66%,26~30岁36.36%,31~35岁占30.11%,36~40岁占21.59%,41岁以上占2.27%;教育水平方面,大专占16.19%,本科占59.66%,硕士及以上占24.15%;在本单位工作年限方面,一年及以下占11.08%,2~3年占44.60%,3~4年占21.02%,4年及以上占23.30%。

## 2.2 研究工具

本研究变量的测量均采用国外的成熟量表,为保证量表在中国情境下的有效性,本研究参照了Brislin(1986)的“翻译—回译”程序。本研究邀请了2名管理专业博士研究生参与到量表的翻译工作中,之后还邀请了2位管理学领域专家(一名人力资源管理大学教授和一名企业高管)对翻译后的量表进行审查以保证问卷在企业情境的适用性。各变量均采用Likert 5点法进行测量。

前瞻行为采用Fuller等(2012)使用的员工前瞻行为量表,由领导填写,共有6个测量项目,如“该下属改变其工作方式以提高有效性”(1=非常不同意,5=非常同意)。该量表被证实了在中国组织情境中有良好的适用性(田晓明等,2015)。本研究在时点1和时点2都对前瞻行为进行了测量,其中,第一次测量用于计算同事的前瞻行为,具体方法参照了Hu等(2015)研究中对同事资质过剩的处理办法,即首先设定一个中心员工(focal employee),然后将团队中其他人的得分进行平均,因此对于每一位中心员工,都有相应的同事前瞻行为得分,第一次测量的Cronbach's  $\alpha$ 系数为0.86。第二次测量用于计算知识型员工的前瞻行为,其Cronbach's  $\alpha$

系数0.90。

角色宽度自我效能感的测量与Den Hartog等(2012),Wu等(2017)研究中的处理办法一致,选取Parker(1998)研究中角色宽度自我效能感原始量表中因子载荷最高的7个题项。问卷由员工填写,被试者需要回答在面临和处理下列工作时的信心程度,如“联系组织以外的人(如客户、供应商等)解决问题时”(1=毫无信心,5=非常有信心),由员工填写。本研究中,该量表的Cronbach's  $\alpha$ 系数为0.94。

同事—员工交换的测量采用Sherony等(2002)研究中使用的量表,共包含6个题项,如“当其他团队成员忙碌时,我经常自愿帮助他们”,由员工填写。本研究中,该量表的Cronbach's  $\alpha$ 系数为0.95。

根据以往的研究,性别是一个重要的控制因素,管理者可能期望男性和女性从事不同类型的行为,因此在评价前瞻行为时会因下属的性别而造成评价标准不一致(Kidder et al, 2001)。此外,更年长、更高教育水平和更有工作经验的员工可能拥有更多的知识和技能,他们表现前瞻行为的过程也存在着差异(Grant et al, 2009; Parker et al, 2010; Sonnentag et al, 2015; 张光磊等, 2018)。因此,本研究员工的性别、年龄、教育程度和工作年限将作为控制变量。此外,为了更好地说明员工的前瞻行为有专门受到同事的影响,本研究还将时间点1的员工前瞻行为作为基准加以控制。

## 2.3 统计方法和分析思路

本研究采用SPSS20.0和Mplus7.4进行数据分析,其中,SPSS主要用于数据清理、描述性统计分析等;Mplus主要用于验证性因子分析和假设检验。由于本研究对前瞻行为的测量采用了主管打分评价的方式,同一个主管会对多名下属进行评判。换言之,多名员工会嵌套在同一主管中,结果可能会有非独立性问题(Bickel, 2007),因此参考Lam等(2015),Deng等(2018)的处理办法,本

研究用多层统计分析方法,构建随机截距模型以验证假设。

### 3 数据分析和结果

#### 3.1 验证性因素分析

在进行假设检验之前,首先对4个潜变量因子结构进行验证性因子分析。本研究设定了一个四因子模型,并采用RMSEA、CFI、TLI、SRMR等指标来说明模型的拟合情况。根据表1的结果,四因子模型的指标最优: $\chi^2(246)=312.26(p<0.001)$ , CFI=0.99, TLI=0.98, RMSEA=0.03, SRMR=0.03。其他竞争模型的检验结果详见表1。

#### 3.2 描述性统计分析

本研究采用SPSS22.0统计软件进行相关性分析。主要变量的描述统计结果和相关矩阵结果见表2。由表2可知,同事前瞻行为的均值为3.42,与角色宽度自我效能感(M=3.86),同事—员工交换(M=3.70)和员工前瞻行为(M=3.93)的均值偏差不大,符合现实逻辑。不仅如此,同事前瞻行为和角色宽度自我效能感( $r=0.32, p<0.01$ ),同事—员工

交换( $r=0.27, p<0.01$ ),员工前瞻行为( $r=0.42, p<0.01$ )呈现正相关。相关系数的检验结果为假设验证提供了初步的证据,详细结果见表2。

#### 3.3 假设检验

根据表3整理的结果,在模型1中,将员工前瞻行为(T2)作为因变量,同事前瞻行为作为自变量,并放入性别、年龄、教育程度、工作年限和员工前瞻行为(T1)作为控制变量,结果显示同事前瞻行为与员工前瞻行为(T2)显著正相关( $\beta=0.34, p<0.001$ )。由此,假设H1得到验证。在模型2和模型3中,仍然控制住前述的控制变量,角色宽度自我效能感与同事前瞻行为显著正相关( $\beta=0.31, p<0.05$ ),员工前瞻行为(T2)与角色宽度自我效能感也呈正相关( $\beta=0.38, p<0.001$ )。相比较于模型1中同事前瞻行为和员工前瞻行为(T2)的回归系数,此时从 $\beta=0.35, p<0.01$ 变化为 $\beta=0.23, p<0.05$ ,换而言之,角色宽度自我效能感部分中介了同事前瞻行为对员工前瞻行为(T2)的作用效果。进一步地,参照Preacher等(2010)推荐的Bootstrap方

表1 验证性因子分析结果

模型	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	$\Delta\chi^2(df)$	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
四因子模型(CPB, RBSE, CWX, EPB)	312.26	246	1.27		0.99	0.98	0.03	0.03
三因子模型(CPB+RBSE, CWX, EPB)	832.83	249	3.34	520.57*** (3)	0.88	0.86	0.08	0.10
三因子模型(CPB+CWX, RBSE, EPB)	845.98	249	3.40	533.71*** (3)	0.87	0.86	0.08	0.11
二因子模型(CPB+RBSE+EPB, CWX)	1450.07	251	5.78	1137.81*** (5)	0.75	0.72	0.12	0.12
单因子模型(CPB+RBSE+CWX+EPB)	2985.62	253	11.81	2673.36*** (7)	0.42	0.37	0.18	0.22

注:CPB表示同事前瞻行为;RBSE表示员工角色宽度自我效能感;CWX表示同事—员工交换;EPB表示员工前瞻行为(T2);\*\*\*表示 $p<0.001$ (双尾检验),下同

表2 变量相关系数矩阵及描述性统计分析结果

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.性别	0.57	0.50	/								
2.年龄	2.71	0.99	-0.001	/							
3.教育程度	3.08	0.63	-0.05	-0.06	/						
4.工作年限	2.57	0.97	-0.12*	0.38**	-0.02	/					
5.员工前瞻行为(T1)	3.43	0.78	0.02	-0.01	0.02	-0.05	(0.86)				
6.同事前瞻行为	3.42	0.61	0.05	-0.04	0.05	0.01	0.58**	(0.86)			
7.RBSE	3.86	0.78	-0.03	0.05	0.01	-0.02	0.29**	0.32**	(0.94)		
8.同事—员工交换	3.70	0.93	0.10	0.07	0.01	-0.07	0.24**	0.27**	0.29**	(0.95)	
9.员工前瞻行为(T2)	3.93	0.72	0.02	-0.10	0.05	-0.03	0.39**	0.42**	0.51**	0.29**	(0.90)

注:N=352; \*,表示 $p < 0.05$ 、\*\* $p < 0.01$ (双尾检验),下同。对角线括号内为变量的Cronbach's  $\alpha$ 系数

法,从20000次的Monte Carlo检验可知,同事前瞻行为通过员工角色宽度自我效能感对员工前瞻行为(T2)(95%CI=[0.01, 0.24])的间接效应显著,CI值不包含零。由此,假设H2得到验证。

在模型4中,同事前瞻行为与同事一员工交换的交互项对角色宽度自我效能感有显著的正向影响( $\beta=0.83, p<0.01$ ),表明了同事一员工交换在同事前瞻行为和员工角色宽度自我效能感中发挥了显著的调节作用,调节作用见图2。进一步地,通过简单斜率分析,当同事一员工交换较高时,同事

前瞻行为对员工角色宽度自我效能感的影响显著( $simple\ slope=2.25, p<0.001$ );当同事一员工交换较低时,同事前瞻行为对员工角色宽度自我效能感的影响不显著( $simple\ slope=0.71, n. s.$ )。由此,假设H3得到验证。

根据Edwards等(2007)的建议,本研究使用Mplus7.4软件,采用非参数方法检验被调节的中介效应,即整体模型的验证。对于假设H4,首先分别计算同事一员工交换较高时(均值加1个标准差)和较低时(均值减1个标准差),同事前瞻行为通过

表3 假设检验结果

变量	主效应		中介效应		被调节的中介效应		
	员工前瞻行为(T2)		RBSE	员工前瞻行为(T2)		RBSE	员工前瞻行为(T2)
	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5		
截距项	2.10***	2.26***	1.25**	2.26***	1.30**		
控制变量	性别	0.01	-0.09	0.04	-0.07	0.04	
	年龄	-0.07	0.07	-0.09**	0.07	-0.09**	
	教育程度	0.03	0.001	0.03	-0.01	0.03	
	工作年限	0.01	-0.04	0.03	-0.05	0.03	
	员工前瞻行为(T1)	0.21***	0.16*	0.15**	0.47**	0.36**	
自变量	同事前瞻行为	0.34***	0.31*	0.23*	1.48**	0.95*	
调节变量	同事一员工交换				0.12*	0.03	
中介变量	RBSE			0.38***		0.37***	
交互项	同事前瞻行为×同事一员工交换				0.83**	-0.06	

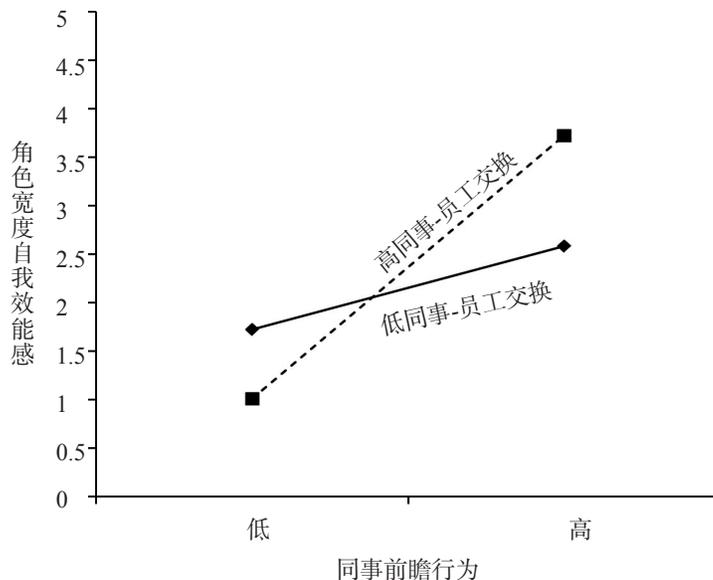


图2 同事一员工交换在同事前瞻行为和角色宽度自我效能感之间的调节效应

角色宽度自我效能感影响员工前瞻行为( $T2$ )的间接效应。具体而言,假设H3得到了同事前瞻行为对员工角色宽度自我效能感的简单斜率检验值,分别为2.25和0.71,在模型5中,控制了自变量、调节变量、交互项和控制变量后,员工角色宽度自我效能感对员工前瞻行为( $T2$ )存在正向显著影响( $\beta=0.37, p<0.001$ ),此时的系数 $\beta=0.37$ 正是二阶段路径系数。进一步地,通过Monte Carlo的办法,将再抽样设定为20000次,结果显示:当同事一员工交换较高时,同事前瞻行为通过角色宽度自我效能感影响员工前瞻行为( $T2$ )的间接效应( $Indirect\ effect=0.84, p<0.01, CI=[0.35, 1.45]$ )显著, $CI$ 值不包含零;当同事一员工交换较低时,该间接效应( $Indirect\ effect=0.27, n. s., CI=[-0.21, 0.79]$ )不显著, $CI$ 值包含零;高低差异( $Difference=0.57, p<0.05, CI=[0.13, 1.01]$ )显著, $CI$ 值不包含零。以上结果说明。详细结果见表4。由此,假设H4得到验证。

#### 4 研究结论与讨论

本研究主要得到了以下4个结论:其一,同事前瞻行为对知识型员工前瞻行为具有正向的显著影响,即知识型员工将同事视为横向角色榜样,并通过观察和互动等方式学习同事的前瞻行为;其二,员工角色宽度自我效能感在该过程中发挥了中介作用,即同事前瞻行为促进了知识型员工的角色宽度自我效能感,使得他们对在超出既定工作要求的范围外,执行更广泛、更主动的工作任务的能力的自我评价提高,从而表现出契合自身的

前瞻行为;其三,同事一员工交换在学习过程中发挥了调节作用,即当同事一员工交换较高时,同事前瞻行为对知识型员工角色宽度自我效能感的影响作用更为显著;当同事一员工交换较低时,则不显著;其四,角色宽度自我效能感在同事前瞻行为和知识型员工前瞻行为之间的中介作用也受到同事一员工交换的调节。本研究的以上结论既有理论贡献,也为管理实践带来了启示。

#### 4.1 理论贡献

本研究证实同事这一群体可作为横向学习榜样,拓展了社会学习理论的运用范围。社会学习理论认为人们从奖励和惩罚中学习,从模仿有吸引力的榜样的行为中学习,鉴于领导者在组织中的地位,他们常常充当决定可接受和适当行为的榜样,领导者通常是优秀的代表,因此基于社会学习理论的文献倾向于将领导者作为角色榜样,研究从上至下的“滴流效应”(刘冰等, 2017; Babalola et al, 2018)。本研究将角色学习榜样拓展到横向同层级群体——同事,本文采用了追踪的配对数据,并控制了时间节点1的员工前瞻行为,充分证实了同事也是角色学习榜样。本文提出了一些重要的论据,例如同事具有更近的沟通和互动距离,同事和员工有更契合的层级匹配,同事提供了更充分的观察学习过程等。此外,本研究对社会学习的运用也为探索其他组织现象提供了潜在的视角,例如在真实型领导促进真实型追随的过程中,除了心理资本和支持性组织氛围被证实是中介机制以外(魏丽萍等, 2018),下属的社会学习是

表4 简单斜率及间接效应检验

结果	变量	阶段		效应	
	同事一员工交换	第一阶段 ( $P_{mx}$ )	第二阶段 ( $P_{ym}$ )	间接效应 ( $P_{mx} \times P_{ym}$ )	间接效应95% 置信区间
员工前瞻行为( $T2$ )	低(-1 SD)	0.71 (0.66)	0.37** (0.07)	0.27 (0.25)	[-0.21, 0.79]
	高(+1 SD)	2.24*** (0.62)	0.37** (0.07)	0.84** (0.25)	[0.35, 1.45]
	差异	1.53** (0.60)	0	0.57* (0.23)	[0.13, 1.01]

注:间接效应(95%)置信区间采用Selig等(2008)开发的在线Monte Carlo重采样法(20000次)计算;网址为<http://quantpsy.org/medmc/medmc.htm>

否能将真实型领导的某些特征内化为自身的心智模式,以此产生追随力。

本研究还揭示了知识型员工向同事学习前瞻行为的过程机制。本研究回应了Parker等(2010)的呼吁,他们认为学者们缺乏对“是什么支撑起了前瞻行为”的深入理解,是强烈的目标驱动,还是自我的投入产出评估?本研究的结果表明支撑员工前瞻行为的因素两者皆而有之,首先观察到同事的前瞻行为后,员工接收到安全信号和操作指引,会相应地提高角色宽度自我效能感,他们愈发相信自己能够做出一些前瞻行为,这是一种自我评估的机制。而与同事的交换越多,员工更能了解到这个同事值不值得学习,向他学习有什么收益等一系列社会信息,并通过进一步地评估加强了自身的角色宽度自我效能感;不仅如此,当处于团队学习行为较高的情境中,员工通常被赋予更多任务和目标,他们将获得更强烈的驱动力,此时员工的能力不断提升并实现角色宽度自我效能感的增加。因此,支撑起前瞻行为的因素既是强烈的目标驱动,也是自我的投入产出评估。角色宽度自我效能感的中介作用也进一步证实了个体积极心理状态是诱发前瞻行为的近端因素。

此外,本研究发现员工—同事社会交换关系干预了知识型员工向同事学习的过程。不同于向领导者学习的被迫性、唯一性和强制性,知识型员工向同事横向学习是自由的、自主的和自发的,一个对应问题便由此产生:知识型员工在什么情况下向同事进行学习?本研究发现,知识型员工与同事的社会交换质量是一种边界条件,因为和领导—下属交换一样,同事—员工交换也表达了交换对象彼此之间的尊重、信任和任务(Cropanzano et al, 2016)。好的社会交换关系至少代表了2层含义,一是沟通和互动的机会更多,观察式学习是建立在大量沟通和互动的基础之上,前瞻行为是复杂的,它不可能“一看就会”,而是需要向他人寻求

经验、方法等,因此沟通和互动必不可少;二是安全信号更强,信任是建立关系的基础,良好的社会交换关系代表了交换主体间的高度信任,前瞻行为打破了现有的“舒适圈”,势必对相关利益带来威胁和挑战,此时高度信任的同事的前瞻行为结果更可信,从而增强了员工学习前瞻行为的信心。

#### 4.2 实践启示

对知识型员工而言,向领导学习固然重要,但向同事学习也不容忽视。在管理实践中,扁平化的组织结构正在成为潮流,基于团队的工作方式也在日益增加,这些改变使得员工间的横向互动不断深化。在传统的工作方式中,员工的学习更强调关注领导者,重视领导者的一言一行,并开展自上而下的垂直学习。通过本研究,本文将员工的垂直学习拓展到了横向学习,即向同事学习。由于同事具有更近距离的互动空间,同层级行为匹配高等优势,向同事学习是知识型员工提高自身能力的重要途径。知识型员工本身具备注重个体成长、工作自主和业务成就等需求(袁庆宏等,2014),当他们能够将自身的学习途径拓展到横向的同事时,势必带来更好的职业发展。因此,本研究表明在具体管理实践中,知识型员工选择学习对象时要重视同事这个群体,展开更加深入的沟通和互动,从同事处习得相应的行为。此外,本研究还进一步说明了在实际工作中与同事关系的交换质量非常重要,这不仅要求知识型员工要完成规定的工作任务,还需要和同事建立良好的社会交换关系。在社会关系网络愈发复杂和紧密的组织环境中,良好的社会关系也是影响员工产出的重要因素。

对团队管理者而言,在下属中树立一名或多名优秀的角色榜样,是激发其他下属主动学习的重要途径。本研究证实了同事前瞻行为对知识型员工前瞻行为有直接的影响,而角色宽度自我效能感部分中介了该过程。这个结论揭开了知识型员

工向同事学习的机制,即通过自身效能感的提升,自主地观察、模仿从而习得相应行为。管理者要善于在实践中建立这种过程机制,如下属中将优秀的一名或多名下属树立为角色榜样,并不断强化这种榜样的力量,为其他知识型员工提供观察和学习的对象。相比较于将自身树立为角色榜样可能存在的一系列缺陷,例如所处层级不一样,交流互动机会少等,直接在下属中为员工建立角色榜样将带来更自主、更合适和更容易的社会学习行为。

此外,管理者还需要意识到培养部门内融洽的社会交换关系,将大大促进知识型员工间的学习效果。在传统的管理模式中,管理者更关心的是正式的、明确的和书面的工作关系,这当然无口厚非,但本研究发现社会交换关系干预了知识型员工的学习过程,向同事学习的效果将依赖于员工和同事的交换关系。与正式的工作关系不同,管理者通常对下属的社会交换关系没有明确的裁量权,但至少可以从两方面进行改进,一是选择将合适的人放在一起,诱发下属在人际互动中的自我披露和相似性感知,从而加强社会交换关系质量;二是通过积极地培养良好的氛围促进下属间的交换关系,例如举办主题活动、共进午餐和工作外联络等,打破下属间固有的人际壁垒等。

## 5 研究局限与展望

本研究仍存在一些不足和有待进一步完善的地方。首先,本研究只是证实了同事作为横向角色学习榜样的存在性,并未与领导这种垂直学习角色榜样进行对比。本研究虽然将时间节点1的员工前瞻行为作为基准进行了控制,但也只是更严谨地说明了同事前瞻行为的影响的确存在。干预员工向同事学习的因素有很多,此外,本研究虽然证实了同事—员工交换是一种边界条件,但仍

然无法说明它的唯一性,比如员工还可能向具有较高社会资本和同事学习。其次,正如 Chiaburu 等(2008)所说,同事可能带来消极的和积极的2种影响,他们既可能支持了员工的工作,增强了员工的情感,也可能与员工对立,影响正常的工作方式。本研究只分析了积极的一面,还显得不够完整,进一步的研究应当整合积极和消极2种影响机制,探究向同事学习负面行为的可能性。最后,本研究虽然尽量扩大抽样样本,但考虑到匹配的多时点追踪数据很难通过电子问卷实现,而现场发放需要的人力和物力又较大,本研究的样本集中在西南某省,样本仍显得比较局限,后续的研究可以考虑通过对更多的行业和区域抽样,进一步验证本研究结论。

通过本研究的抛砖引玉,本文认为未来的研究有2个值得重点深入的方向,第一,在社会学习理论框架下,挖掘其他行为是否具备横向传播和学习的功能,例如员工观察到同事表现出建言行为后,是否会提高了建言的信心和勇气,从而激励自己向同事学习建言行为。该思路尤其可能适用于前瞻行为、建言行为等涉及挑战现状和承担风险的行为。第二,拓展横向学习的角色榜样范围,本文证实了同事是组织中一种广泛存在的横向角色榜样,考虑到新时代背景下无边界组织、跨界合作等越来越多,员工可学习的对象还可能包括客户、顾客等。尤其对于服务业的从业者,客户和顾客是他们工作中的大部分内容,客户和顾客的言语、行为是否对员工本人带来了冲击,员工又将作何反应。已有研究从消极面进行了讨论,如顾客不文明行为会造成员工不文明行为(Walker et al, 2014)。未来的研究可以沿着本文提供的框架进一步讨论其他行为主体是否也能促进员工的社会学习,以及这种学习过程的机制。

## 参考文献

- 黄勇,彭纪生. 2015. 组织内信任对员工负责行为的影响:角色宽度自我效能感的中介作用[J]. 软科学,29(1):74-77.
- 郎艺,王辉. 2017. 基于同事视角的领导—部属交换研究[J]. 管理学报,14(1):33-43.
- 刘冰,齐蕾,徐璐. 2017. 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,20(3):182-192.
- 田晓明,李锐. 2015. 自我牺牲型领导能促进员工的前瞻行为吗?责任感知的中介效应及其边界条件[J]. 心理学报,47(12):1472-1485.
- 王振源,孙珊珊,戴瑞林. 2014. 同事离职对留任员工离职意图的影响机制研究:一个被中介的调节作用模型[J]. 管理评论,26(4):82-92.
- 魏丽萍,陈德棉,谢胜强. 2018. 从真实型领导到真实型追随:一个跨层次二元中介模型[J]. 科学学与科学技术管理,39(9):149-164.
- 吴佳辉,Parker S K. 2013. 深谋远虑:前瞻行为研究的回顾与展望[J]. 心理科学进展,21(4):679-700.
- 袁庆宏,丁刚,李琨. 2014. 知识型员工职业成长与离职意愿:组织认同和专业认同的调节作用[J]. 科学学与科学技术管理,35(1):155-164.
- 张光磊,周金帆,张亚军. 2018. 精神型领导对员工主动变革行为的影响研究[J]. 科研管理,39(11):88-97.
- 郑子林. 2014. 知识型员工心理契约违背的影响及预防措施探析[J]. 管理世界,4:1-4.
- Babalola M T, Stouten J, Euwema M C, et al. 2018. The relation between ethical leadership and workplace conflicts: The mediating role of employee resolution theory[J]. Journal of Management,44(5):2037-2063.
- Bandura A. 1986. Social Foundation of Thought and Action: A Social Cognitive Theory[M]. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Bandura A. 1997. Social Learning Theory[M]. New York: General Learning.
- Bandura A, Adams N E, Beyer J. 1977. Cognitive processes mediating behavioral change[J]. Journal of Personality and Social Psychology,35(3):125-139.
- Bickel R. 2007. Multilevel Analysis for Applied Research: It's just Regression![M]. New York: Guilford Press.
- Bindl U K, Parker S K, Totterdell P, et al. 2012. Fuel of the self-starter: How mood relates to proactive goal regulation[J]. Journal of Applied Psychology,97(1):134-150.
- Boh W F, Wong S S. 2015. Managers versus co-workers as referents: Comparing social influence effects on within- and outside-subsidiary knowledge sharing[J]. Organizational Behavior and Human Decision Processes,126(C):1-17.
- Bommer W H, Miles E W, Grover S L. 2003. Does one good turn deserve another? Coworker influences on employee citizenship[J]. Journal of Organizational Behavior,24(2):181-196.
- Bowler W M, Brass D J. 2006. Relational correlates of interpersonal citizenship behavior: A social network perspective[J]. Journal of Applied Psychology,91(1):70-82.
- Brislin R W. 1986. Cross-Cultural Research and Methodology Series[M]. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Cai Z, Packer S K, Chen Z, et al. 2019. How does the social context fuel the proactive fire? A multilevel review and theoretical synthesis[J]. Journal of Organizational Behavior,40(2):209-230.
- Chen Z, Takeuchi R, Shum C. 2013. A social information processing perspective of coworker influence on a focal employee[J]. Organization Science,24(6):1618-1639.
- Chiaburu D S, Harrison D A. 2008. Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance[J]. Journal of Applied Psychology,93(5):1082-1103.
- Crant J M. 2000. Proactive behavior in organizations[J]. Journal of Management,26(3):435-462.
- Cropanzano R, Mitchell M S. 2005. Social exchange theory: An interdisciplinary review[J]. Journal of Management,31(6):874-900.

- Cropanzano R, Anthony E L, Daniels S R, et al. 2016. Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies[J]. *Academy of Management Annals*,11(1):479-516.
- Den Hartog D N, Belschak F D. 2012. When does transformational leadership enhance employee proactive behavior? The role of autonomy and role breadth self-efficacy[J]. *Journal of Applied Psychology*,97(1):194-202.
- Deng H, Guan Y, Wu C H, et al. 2018. A relational model of perceived overqualification: The moderating role of interpersonal influence on social acceptance[J]. *Journal of Management*,44(8):3288-3310.
- Edwards J R, Lambert L S. 2007. Methods for integrating moderation and mediation: A general analytical framework using moderated path analysis[J]. *Psychological Methods*,12(1):1-22.
- Fuller J B, Marler L E, Hester K. 2012. Bridge building within the province of proactivity[J]. *Journal of Organizational Behavior*,33(8):1053-1070.
- Grant A M, Ashford S J. 2008. The dynamics of proactivity at work[J]. *Research in Organizational Behavior*,28(28):3-34.
- Grant A M, Parker S, Collins C. 2009. Getting credit for proactive behavior: Supervisor reactions depend on what you value and how you feel[J]. *Personnel Psychology*,62(1):31-55.
- Griffin M A, Neal A, Parker S K. 2007. A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts[J]. *Academy of Management Journal*,50(2):327-347.
- Hong Y, Liao H, Raub S, et al. 2016. What it takes to get proactive: An integrative multilevel model of the antecedents of personal initiative[J]. *Journal of Applied Psychology*,101(5):687-701.
- Hu J, Erdogan B, Bauer T N, et al. 2015. There are lots of big fish in this pond: The role of peer overqualification on task significance, perceived fit, and performance for overqualified employees[J]. *Journal of Applied Psychology*,100(4):1228-1238.
- Kidder D L, Parks M L. 2001. The good soldier: Who is s(he)?[J]. *Journal of Organizational Behavior*,22(8):939-959.
- Lam C K, Huang X, Chan S C H. 2015. The threshold effect of participative leadership and the role of leader information sharing[J]. *Academy of Management Journal*,58(3):836-855.
- Li S L, He W, Yam K C, et al. 2015. When and why empowering leadership increases followers' taking charge: A multilevel examination in China[J]. *Asia Pacific Journal of Management*,32(3):645-670.
- Liao H, Liu D, Loi R. 2010. Looking at both sides of the social exchange coin: A social cognitive perspective on the joint effects of relationship quality and differentiation on creativity[J]. *Academy of Management Journal*,53(5):1090-1109.
- Parker S K. 1998. Enhancing role breadth self-efficacy: The roles of job enrichment and other organizational interventions[J]. *Journal of Applied Psychology*,83(6):835-852.
- Parker S K, Bindl U K, Strauss K. 2010. Making things happen: A model of proactive motivation[J]. *Journal of Management*,36(4):827-856.
- Parker S K, Williams H M, Turner N. 2006. Modeling the antecedents of proactive behavior at work[J]. *Journal of Applied Psychology*,91(3):636-652.
- Preacher K J, Zyphur M J, Zhang Z. 2010. A general multi-level SEM framework for assessing multilevel mediation[J]. *Psychological Methods*,15(3):209-233.
- Schilpzand P, Houston L, Cho J. 2019. Not too tired to be proactive: Daily empowering leadership spurs next-morning employee proactivity as moderated by nightly sleep quality[J]. *Academy of Management Journal*,61(6):2367-2387.
- Selig J P, Preacher K J. 2008. Monte Carlo method for assessing mediation: An interactive tool for creating confidence intervals for indirect effects[EB/OL]. <http://quantpsy.org/medmc/medmc.htm>.

- Settoon R P, Mossholder K W. 2002. Relationship quality and relationship context as antecedents of person-and task-focused interpersonal citizenship behavior[J]. *Journal of Applied Psychology*,87(2):255-267.
- Sherony K M, Green S G. 2002. Coworker exchange: Relationships between coworkers, leader-member exchange, and work attitudes[J]. *Journal of Applied Psychology*,87(3):542-548.
- Shin Y, Kim M J. 2015. Antecedents and mediating mechanisms of proactive behavior: Application of the theory of planned behavior[J]. *Asia Pacific Journal of Management*,32(1):289-310.
- Sonnentag S, Starzyk A. 2015. Perceived prosocial impact, perceived situational constraints, and proactive work behavior: Looking at two distinct affective pathways[J]. *Journal of Organizational Behavior*,36(6):806-824.
- Tierney P, Farmer S M. 2011. Creative self-efficacy development and creative performance over time[J]. *Journal of Applied Psychology*,96(2):277-293.
- Walker D D, Van Jaarsveld D D, Skarlicki D P. 2014. Exploring the effects of individual customer incivility encounters on employee incivility: The moderating roles of entity (in)civility and negative affectivity[J]. *Journal of Applied Psychology*,99(1):151-161.
- Wang Y, Ang C, Jiang Z, et al. 2019. The role of trait extraversion in shaping proactive behavior: A multilevel examination of the impact of high-activated positive affect[J]. *Personality and Individual Differences*,136(1):107-112.
- Wu C H, Parker S K. 2017. The role of leader support in facilitating proactive work behavior: A perspective from attachment theory[J]. *Journal of Management*,43(4):1025-1049.
- Wu C H, Parker S K, Wu L Z, et al. 2018. When and why people engage in different forms of proactive behavior: Interactive effects of self-construals and work characteristics[J]. *Academy of Management Journal*,61(1):293-323.
- Zhang M J, Law K S, Lin B. 2016. You think you are big fish in a small pond? Perceived overqualification, goal orientations, and proactivity at work[J]. *Journal of Organizational Behavior*,37(1):61-84.

---

---

**Research on the Mechanism of Knowledge Employees' Horizontal Learning from Coworkers: The Role of Self-Efficacy and Social Exchange**

XIAO Jincen<sup>1</sup>, ZHAO Xiuwen<sup>2</sup>, ZHANG Youxin<sup>1</sup>, QING Tao<sup>1</sup>

(1. School of Business Administration, Southwestern University of Finance and Economics, Chengdu 611130, China; 2. School of Management, Xihua University, Chengdu 610039, China)

**Abstract:** Drawing on social learning theory, this study proposes a moderated mediation model to explore how coworkers act as the horizontal role models to influence focal employees' learning process, and how the coworker-employee exchange relationship moderates this learning process. On the basis of a nested data of 352 employees from 72 teams in high-tech enterprises, the results show that coworkers' proactive behaviors have a positive effect on focal employees' proactive behavior, and employees' role breadth self-efficacy mediates this positive effect. Further, compared to the low quality of coworker-employee exchange, the relationship between coworkers' proactive behavior and employees' role breadth self-efficacy is stronger when the quality of coworker-employee exchange is higher. Moreover, in the case of higher quality of coworker-employee exchange, the mediating effect of role breadth self-efficacy is more salient.

**Keywords:** social learning theory; coworker role model; proactive behavior; role breadth self-efficacy; coworker-employee exchange