

# 企业员工的组织支持感\*

凌文轮<sup>1,2</sup> 杨海军<sup>1</sup> 方俐洛<sup>2,3</sup>

(<sup>1</sup>暨南大学人力资源管理研究所, 广州 510632) (<sup>2</sup>广州大学社会心理学研究所, 广州 510006)

(<sup>3</sup>中国科学院心理研究所, 北京 100101)

**摘要** 采用实证研究的方法探讨了企业员工组织支持感的结构维度及其与相关行为变量的关系。研究表明, 我国员工组织支持感的因素结构不同于西方的单维结构, 而是包括工作支持、员工价值认同和关心利益的三维度结构模型。组织支持感对感情承诺和利他行为具有积极的影响作用。程序公平影响组织支持感的形成。

**关键词** 组织支持感, 组织承诺, 程序公平, 利他行为。

**分类号** B849:C93

## 1 组织支持感理论的提出

美国社会心理学家 Robert Eisenberger 关于企业员工的激励机制研究, 不同于以往学者从需要、动机等角度出发来探讨员工激励。上个世纪 80 年代中期, 他发现当员工感受到来自于组织方面的支持(如感觉到组织对其关心、支持、认同)时, 会受到鼓舞和激励, 从而在工作中就会有好的表现。在进行了一系列研究以后, Eisenberger 提出了组织支持感理论(perceived organizational support, POS)<sup>[1]</sup>。所谓组织支持感, 系指员工对组织如何看待他们的贡献并关心他们的利益的一种知觉和看法。简言之, 是员工所感受到的来自组织方面的支持。

从组织支持感这个概念提出以后, 国外学者对组织支持感开展了广泛的研究。他们主要集中在三个方面: 组织支持感的测量、影响组织支持感的因素, 以及组织支持感对组织和员工的作用。

在组织支持感测量方面, 目前采用的大多是 Eisenberger 开发的组织支持感问卷(SPOS), 由 36 个项目组成。在不同行业 and 不同组织员工被试样本中的研究表明, 都具有很高的内部信度和单维性。正由于这个原因, 所以大多数的组织支持感研究采用的是从 SPOS 问卷中抽出的 17 个因素负荷较高的条目, 或是采用条目更少的短型问卷<sup>[2]</sup>, 以替代 36 个项目的问卷。

在影响组织支持感的因素方面, 根据以往大多数研究结果表明, 四种主要因素会增强员工的组织支持感。它们是公平、领导支持、组织奖赏和良好的工作条件。一些研究也考察了个体差异如个性特征, 或人口统计学变量等因素对组织支持感的影响<sup>[3-6]</sup>。

关于组织支持感对组织和员工的作用, 研究最多的是关于组织支持感对员工组织承诺的影响。根据互惠原则, 组织支持感会使员工产生一种关心组织利益的义务感、归属感以及情感需求的满足, 从而增加员工对组织的感情承诺。Shore 和 Tetrick (1991) 认为<sup>[7]</sup>, 组织支持感还能降低员工继续承诺的发生。Eisenberger (2001) 的元分析研究表明<sup>[8]</sup>, 组织支持感对组织承诺总的的影响很大。尤其是它与感情承诺有很强的正相关; 而与继续承诺只有弱的负相关。

还有一部分研究集中在组织支持感对员工绩效的影响上。这里的绩效主要是指关系绩效。George 和 Brief 认为<sup>[9]</sup>, 组织支持感有助于角色外行为的出现, 包括帮助组织避免风险, 提出建设性意见, 获得有益于组织的知识和技能等。基于互惠原则, 员工一般选择组织公民行为(利组织行为)来作为对组织支持的回报, 而不选择提高效率。这是因为提高效率还要受到能力、工作进度和工作设计等因素的影响。因此, 组织支持感对组织公民行为有良好预

收稿日期: 2004-11-28

\* 国家自然科学基金(70571029), 广东省社会科学基金(03/04B11)。

通讯作者: 凌文轮, E-mail: tlwq@jnu.edu.cn; 电话: 020-85222000

测性。元分析显示,组织支持感与角色外绩效有中等大小的相关,然而与其他类型的绩效相关较小。

Allen 等人研究发现,组织支持感与离职意向以及一些实际上的消极行为(如消极怠工、缺勤以及自愿离职等)具有负相关。保持组织成员身份,高出勤率以及工作准时,是公认的与组织支持感互惠的行为。它也能增加员工对组织的感情承诺,从而减少消极行为。

目前,尚未见到国内有关组织支持感的单独研究文献。只有在研究组织承诺等课题时作为一种相关因素进行研究的资料<sup>[10]</sup>。该研究的因素分析结果表明,中国员工的组织支持感可以分为对员工生活方面的支持和对员工工作方面的支持两个维度。这有别于 Eisenberger 等人测得的具有单一维度的结果。研究还表明,组织对员工工作方面的支持与员工的理想承诺相关,而组织对员工生活方面的支持则与感情承诺及机会承诺相关。

鉴于国内这类研究较少,且结果有别于国外的研究,因此,在国内开展组织支持感的研究就显得非常必要。本研究的目的,在于探讨我国企业员工组织支持感究竟由哪些因素构成,它与组织行为中的相关变量有什么样的关系?同时,在此基础上,研制我国员工组织支持感问卷,以便为我国学者研究组织支持感,以及为企业人力资源管理实践提供一个可使用的工具。

## 2 预研究

### 2.1 研究设想

组织支持感的探讨实际上是从另一个角度考察员工的激励问题。从以往的激励理论来看,都是多维的。实际上组织的支持表现在不同方面,它可以满足员工不同的需要。因此,我们提出如下假设:我国企业员工的组织支持感应是一个多维结构。

为了检验这一假设,我们必须以中国企业员工为研究对象,从访谈和开放式问卷调查开始,来逐步探索组织支持感的结构维度。

### 2.2 项目收集和初始问卷的编制

在查阅了国内外大量文献的情况下,对部分企业管理人员进行访谈,组织企业员工进行小组座谈,先从理论和实践上深入理解组织支持感的定义。然后,对他们进行开放式问卷调查,用以收集我国员工关于组织支持感的条目,编制初始问卷。开放式问卷由一个条目组成:您认为单位怎样对待员工才会让您觉得单位是真正地关怀和支持员工?让每位员

工尽可能多地写出他们的看法。

本次开放式问卷调查在中国南方人才市场、美的电器和珠江三角洲其他一些企业进行,企业所属行业涉及制造、服务、信息等。共抽取有效样本 83 人,其中男性 49 人,女性 34 人。被试按组织性质分类见表 1。

表 1 开放式问卷调查被试分类表

被试类型	人数	男	女
国有企业管理人员	9	6	3
国有企业一般人员	27	15	12
民营企业管理人员	13	7	6
民营企业一般人员	34	21	13
总计	83	49	34

将所收集的条目进行归类、合并意义相近的条目,按出现频率排序,整理出 65 个条目。根据定义对这些条目的内容进行筛选,删去只有 2 人或 1 人提出的条目,保留由 3 人以上都提到的条目,并结合以往文献中的资料,最后选取 30 个条目作为预试问卷。为了避免产生习惯性误差,半数条目采用正向的陈述,另外半数的条目采用反向陈述。将这 30 个条目随机排列,构成初始的组织支持感调查问卷。

### 2.3 预试

**2.3.1 研究工具和被试** 使用初始的组织支持感问卷进行预试,以便为正式研究筛选出一个可使用的工具。记分采用 6 点等级法(“6”代表组织非常支持关怀员工,“1”代表组织非常不支持关怀员工,中间的选项代表不同程度的关怀),用以调查员工感觉到组织支持的程度。被试群体同样来自中国南方人才市场、美的电器和珠江三角洲其他一些企业。企业所属行业涉及制造、服务、信息等。共发放问卷 250 份,回收 166 份,其中有效问卷 155 份(见表 2)。

**2.3.2 项目区分度分析** 项目的区分度是指测验项目对所测量的心理特质的区分程度或鉴别能力。这里,用相关法(求项目与测验总分的相关)和临界比率法来考察项目的区分度。临界比率法是将被试按总分排序以后,得分前 27% 为高分组,后 27% 为低分组,求两组在每个条目上得分平均数差异的显著性系数(T)。T 值显著,则说明该条目具有鉴别力。

对 30 个条目的区分度分析结果表明,各个条目区分度指标良好。但是,在对项目进行筛选时,各项目区分度指标仅供参考之用,是否选用还要进一步参考下面的探索性因素分析结果。

表 2 预试调查被试情况表

企业性质		国有企业	私营企业	事业单位	其他	总计
人数		47	25	72	11	155
性别	男	21	13	31	4	69
	女	26	12	41	7	86
年龄 (岁)	25 以下	19	10	32	5	66
	25 ~ 30	22	14	35	6	77
	35 ~ 45	5	1	5		11
	45 以上	1				1
学历	高中、中专	12	9	18	3	42
	大专	24	8	35	3	70
	本科	11	8	14	4	37
	硕士及以上			5	1	6
单位规模 (人)	1 ~ 49	12	3	16	5	26
	50 ~ 99	11	3	14		28
	100 ~ 200	3	4	5		12
	200 ~ 500	13		33	3	49
	500 ~ 1000	2	4	3		9
	1000 人以上	6	11	1	3	21

2.3.3 预试问卷的结构考察 使用 SPSS for Windows 10.0 统计软件包对数据进行主成份分析,正交旋转后共抽出 6 个可解释的有效因子,能解释的总变异量为 60.77%。而且,各因子内所包含的项目意义都比较接近。

因子 1 的项目属于组织对员工工作方面的支持,因子 2 属于组织对员工利益的关注,因子 6 属于组织对员工价值的认同。这三个因子的条目都是由正向表述的条目组成。因子 3、因子 4 以及因子 5 也分别属于组织对员工工作方面的支持、组织对员工价值的认同以及组织对员工利益的关注。而这三个因子都是由反向表述的条目组成。

在因素分析结果中,正向表述的条目和反向表述的条目分别聚在不同的维度,可能是由于部分被调查对象的文化水平不是太高,对于反向表述的条目理解较差所致,也可能是因为中国人一般不习惯使用反向表述。这种现象在其他研究中也常常出现。因此,在以后的正式问卷中取消了问卷中条目的反向表述方式,全部采用正向的表述方式。

对问卷的修订是一个循环反复的过程,即修订—试测—再修订—再测试的过程。通过两轮修订,基本得到了具有稳定结构的问卷,去掉预试问卷中有多重负荷以及条目含义不明的项目,最后得到 24 个条目,作为正式研究使用的调查问卷。

### 3 组织支持感的结构探讨

#### 3.1 方法

使用经预试筛选的由 24 个条目组成的正式的组织支持感问卷,采用 6 点等级法记分,实行集体施测方式。正式调查从中国南方人才市场、美的电器、美的空调、神州数码、天津市和山东省等部分企业共抽取样本约 600 人,企业所属行业涉及制造、信息、服务、咨询等。经过筛选,得到有效问卷 350 份。样本分布见表 3。统计分析方法使用 SPSS for Windows 10.0 统计软件包对正式调查的数据进行处理。

表 3 正式调查被试情况表

企业性质		国有企业	集体企业	民营企业	外资参与	总计
人数		193	32	47	78	350
性别	男	117	16	21	31	185
	女	76	16	26	47	165
年龄 (岁)	18 ~ 25	76	18	31	50	175
	26 ~ 30	70	10	10	23	113
	31 ~ 35	31	4	4	4	43
	36 ~ 40	9		2	1	12
	41 以上	7				7
学历	初中及以下	3		1		4
	高中、中专	93	15	32	40	180
	大专	64	13	8	23	108
	本科	31	4	5	15	55
硕士及以上	2		1		3	
单位规模 (人)	1 ~ 4	4	11	11	18	44
	5 ~ 9	15	9	18	22	64
	10 ~ 14	26	2	9	15	52
	15 ~ 20	22	6	2	6	36
	21 ~ 30	11	1	4	1	17
	30 以上	115	3	3	16	137

#### 3.2 结果

3.2.1 组织支持感的结构维度 采用主成份分析法,正交旋转,提取特征根大于 1 的因子,共提取出 3 个因子,方差累计贡献率达到 59.97%,因子负荷也都在 0.50 以上。所提取的三个因子,跟预试研究结果类似,因子 1 属于组织对员工工作方面的支持,可命名为工作支持因子(WI);因子 2 属于组织对员工价值的认同,可命名为员工价值认同因子(VI);因子 3 属于组织对员工利益的关心,可命名为关心利益因子(BI)。以上的研究结果表明,该问卷具有较好的结构效度。详细结果如表 4 所示。

工作支持因子,主要包括让员工担当最适合的工作、看重员工的工作价值和目标、在员工遇到工作上的问题时给予适时的帮助、注意到工作中出色的员工、让员工充分发挥潜能等方面的内容。

员工价值认同因子,主要包括对员工留在组织的价值认同、认为解雇员工是个损失,故不轻易解雇

员工、挽留离职员工、在员工目前所从事的工作被取消的情况下妥善安置员工、为员工的成就而骄傲等方面的内容。

关心利益的因子,主要包括关心员工的生活状况、为员工生活中出现的问题提供帮助、关心员工的利益和薪资状况等内容。

表 4 因子负荷及公因子方差 (n=350)

项目	F1	F2	F3	共同度
W11 注意到工作出色的员工	0.729			0.602
W12 工作中不会有机会就利用员工	0.727			0.634
W13 同意合理的改变工作条件要求	0.696			0.675
W14 看重员工工作目标价值观	0.689			0.610
W15 工作中遇到问题给予帮助	0.675			0.602
W16 让员工担当最适合的工作	0.625			0.619
W17 提供晋升的机会	0.619			0.655
W18 使员工工作充满兴趣	0.610			0.613
W19 帮助员工发挥工作潜能	0.586			0.555
W110 重视员工工作中的意见	0.530			0.577
B11 认为留住员工对单位的作用不小		0.767		0.651
B12 挽留离职员工		0.754		0.675
B13 认为解雇员工是不小的损失		0.660		0.537
B14 不轻易解雇员工		0.641		0.616
B15 对员工只采取换岗而不解雇		0.589		0.667
B16 为员工成就而骄傲		0.591		0.625
B17 员工下岗后可再招回		0.583		0.655
V11 奖励额外劳动			0.719	0.533
V12 偶尔因私人原因缺勤应给予理解			0.638	0.497
V13 提供特殊帮助			0.605	0.589
V14 关心员工的生活状态			0.555	0.637
V15 利润多时会为员工加薪			0.545	0.477
V16 考虑员工应得多少薪水的问题			0.530	0.554
V17 做决策时要考虑员工利益			0.529	0.517
方差解释量 (%)	23.51	19.52	16.94	
总解释量 = 59.97%				

3.2.2 组织支持感的结构维度验证 通过探索性因素分析获得了员工组织支持感的3因素模型,模型构想效度如何,仍需采用验证性因素分析进行检验。为保证验证性因素分析的客观性,本研究进行验证性分析的数据来自重新取样的新样本。样本来自中国南方人才市场、美的电器、美的空调、神州数码和珠三角其他企业。共发放问卷386份,回收有效问卷342份。样本分布见表5。

使用 LISREL 8.50 软件对探索性因素分析得到的问卷结构进行模型验证。模型的拟合优度指数: $\chi^2/df = 2.96$ ,  $RMSEA = 0.076$ ,  $NNFI = 0.90$ ,  $CFI$

$= 0.90$ 。

从拟合指数来看,各项拟合指数符合测量学要求,由此可见,探索性因素分析得到的三因素组织支持感模型是理想的模型。

3.2.3 信度检验 本次再测信度检验被试样本来自于某单位的36名员工,再测时间间隔为2个月。两次共回收有效问卷32份,再测信度检验统计所选用的是这32个有效被试的数据。一致性信度检验采用克隆巴赫(Cronbach  $\alpha$ )一致性系数,被试共350人。从表6可以看到:本问卷总体的再测信度和同质性信度分别为0.87和0.96。表明问卷具有比较

高的稳定性,问卷测量的结果是可靠的。

表 5 验证性因素分析被试情况表 (n=342)

企业性质	国有企业	集体企业	民营企业	外资参与	总计	
人数	90	29	46	77	342	
性别	男	115	14	21	31	181
	女	75	15	25	46	161
年龄 (岁)	18~25 以下	75	17	31	49	173
	26~30	70	9	9	23	173
	31~35	31	3	4	4	42
	36~40	8		2	1	11
	41 以上	6				6
学历	初中及以下	2	1	1		4
	高中、中专	93	11	30	30	164
	大专	64	12	9	21	106
	本科	29	5	5	26	65
	硕士及以上	2		1		3
单位规模 (人)	1~4	6	9	10	16	41
	5~9	13	11	19	19	62
	10~14	23	2	8	13	46
	15~20	11	1	1	5	34
	21~30	11	1	5	6	23
	30 岁以上	113	2	3	18	136

表 6 组织支持感问卷信度指标

问卷	再测信度 (n=32)	同质性信度 (n=350)
总问卷	0.87	0.96
WI	0.89	0.92
BI	0.79	0.89
VI	0.84	0.85

## 4 组织支持感与相关变量的关系

**4.1 组织支持感与程序公平** 国外研究指出,公平,特别是程序公平对组织支持感的产生起着重要的影响作用。我们在与企业员工的访谈中也发现了这个问题。为了证实这一点,在本研究中,考察了程序公平对组织支持感的影响。

**4.1.1 方法** 使用上述研制的组织支持感问卷和 Beehr 等研制的并经我们修订的程序公平问卷。该问卷包括 3 个条目,采用 6 点等级法,施测于 276 名被试。经主成份分析,仅提取出 1 个因子,总方差累计贡献率达到 71.49%,因子负荷也都在 0.79 以上,Cronbach  $\alpha$  系数为 0.80。因此,该问卷达到了心理测量学要求,可用作测量工具。

**4.1.2 结果** 为了探讨员工的程序公平感对组织支持感的影响,我们将问卷总得分等于或小于 6 分者定为低公平组(LF),得 7 到 12 分者定为中公平

组(MF),得 13 分及以上者定为高公平组(HF)。三种不同公平水平的被试在组织支持感每个因素上的平均得分及单因素方差分析结果如表 7 所示,均值多重比较结果如表 8 所示。

表 7 不同公平水平被试在每个因素上的平均得分及单因素方差分析结果 (n=276)

公平水平	WI	BI	VI
LF	2.407	2.352	2.510
MF	3.503	3.584	3.493
HF	4.501	4.583	4.370
SD	1.150	1.132	1.083
F	68.253	82.303	56.999
p	0.000**	0.000**	0.000**

注:LF、MF、HF 分别代表低公平组、中公平组、高公平组(下表同) WI 代表工作支持,BI 代表关心利益,VI 代表认同价值(下表同)

表 8 多重比较结果 (n=276)

公平水平	LF	MF
LF (n=38)	-	-
MF (n=126)	WI VI BI	-
HF (n=112)	WI VI BI	WI VI BI

注:采用 LSD 法,表中为差异显著的组织支持感维度

从表 7 和表 8 可以看到,在组织支持感三个因素上,不同公平组之间的得分都存在显著差异。结果显示,低公平组的员工在组织支持感 3 个因子上的得分都显著低于中公平组和高公平组;而中公平组与高公平组之间也存在着显著差异。这一结果证明,公平,特别是程序公平影响员工组织支持感的形成。

### 4.2 组织支持感与组织承诺

国外研究表明,组织支持感对员工的组织承诺具有显著影响,特别与感情承诺具有很强的正相关。本研究拟通过中国员工被试对此结论做一检验。

**4.2.1 方法** 使用本研究所研制的组织支持感问卷和经过我们检验的 Meyer 和 Allen 的感情承诺问卷(该问卷由 4 个条目组成,采用 6 点记分法),施测于 276 名被试。经主成份分析,提取出 1 个因子,方差累计贡献率达到 63.32%,因子负荷也都在 0.60 以上,Cronbach  $\alpha$  系数为 0.803。结果见表 9。

表 9 感情承诺的因素分析结果 (n=276)

项目	因子负荷	共同度
对组织有强烈归属感	0.865	0.749
以在当前组织工作为荣	0.843	0.711
会一直留在当前组织	0.778	0.606
组织的问题就是自己的问题	0.683	0.467

**4.2.2 结果** 采用多元逐步回归法来探讨组织支持感的不同因子对员工感情承诺的预测程度。结果显示,组织支持感3个因子预测员工感情承诺时,进入回归方程的显著变量只有工作支持这一因子。其多元相关系数  $R = 0.538$ , 决定系数  $R^2 = 0.289$ , 标准化回归系数  $= 0.538$ 。这表明,组织支持感中的工作支持因子对员工的感情承诺预测能力较好。

**4.3 组织支持感与利他行为**

利他行为是员工对组织忠诚、热爱的一种组织公民行为,是员工对组织关怀支持的一种回馈。因此,组织支持感将有助于员工利他行为的产生。本研究试图验证这一点。

**4.3.1 方法** 利他行为问卷是通过修订 Smith 的组织公民行为问卷中的利他行为条目而获得(该问卷由3个条目组成,采用6点记分法)。施测于276名被试,经主成份分析,提取出1个因子,方差累计贡献率达到59.82%,因子负荷均在0.75以上,Cronbach  $\alpha$  系数为0.76。结果见表10。

表10 利他行为问卷旋转后因子矩阵 ( $n = 276$ )

项目	因子负荷	共同度
把知道的技术传授同事	0.812	0.559
善意指出领导失误	0.759	0.660
做不在职责范围内的工作	0.748	0.576

**4.3.2 结果** 采用多元逐步回归法来探讨组织支持感的不同因子对员工利他行为的预测程度。结果显示,组织支持感3个因子预测员工利他行为时,进入回归方程的显著变量同样只有工作支持因子。这表明,组织支持感中的工作支持因子对员工的利他行为有一定的预测能力。其多元相关系数  $R = 0.352$ , 决定系数  $R^2 = 0.124$ , 标准化回归系数  $= 0.352$ 。

**5 讨论**

**5.1 组织支持感的因素结构与工作动机**

组织支持感理论的提出者 Eisenberger 所研制的组织支持感问卷,在不同行业 and 不同组织员工样本中所得出的结果都是一维结构。而我们对中国员工组织支持感的研究却得出了一个由工作支持、员工价值认同和关注员工利益三个因子组成的多维结构。西方人把组织的支持作为一个整体的自尊需要的满足来知觉,而中国员工对组织的支持却从工作动机的三个不同方面来知觉。即关注员工利益是满足生存需要,价值认同是满足自尊的需要,而工作支

持是满足成长的需要。这与阿尔德福的 ERG 的需要理论非常类似。心理学界一直将组织支持感作为一种激励理论来探讨,原因可能就在于此。

**5.2 组织支持感与公平理论**

在激励理论中,公平感是影响人的积极性的的重要因素。研究文献表明,公平对组织支持感的影响最强,特别是程序公平。本研究结果证实了程序公平对组织支持感的三个因子都具有显著影响。程序公平所考虑的是在员工分配各种资源时程序上的公平,包括对员工的尊重,制度上的平等和让员工参与决策等。这些程序方面的不公平,将导致员工积极性的挫伤。由此,组织支持感与激励理论中的公平理论就联系起来。

**5.3 组织支持感与组织承诺及心理契约**

组织支持感理论是以社会交换理论和互惠原则为基础的。即员工感受到来自组织方面的关心、支持和认同时,将会受到激励,并以努力工作和忠诚来作为交换。组织支持感是前因变量,而组织承诺则是后果变量。本研究的结果也表明,组织支持感确实对感情承诺和利他行为等后果变量具有积极的影响作用。

根据互惠原则,当一个人善待另一方时,他也期望得到另一方的善待。这一原则用在员工与组织关系上,就是“心理契约”。心理契约是双向的,并且还包括给对方的回报,而组织支持感仅指员工一方对组织的期望。当员工未能知觉到组织支持时,则会导致心理契约的破坏,从而引起员工的消极行为。

由上可见,组织行为学中的许多概念之间既有区别又有联系。将它们放在一个大框架中加以考察,就会比较清楚这些概念在组织行为学中的位置,以及它们之间区别与联系。

**5.4 小结**

根据本研究结果,可以认为,在中国文化背景下,我国企业员工的组织支持感是一个三维的心理结构。其定义如下:组织支持感是员工知觉到的组织对他们工作上的支持,对他们的利益的关心和对他们价值的认同。这一多维结构正是员工工作动机的反映:即物质生活的保障、被组织认可并受到尊重、在工作中做出成就而实现自我。作为对组织支持的回报,员工将积极努力工作,表现出更多的利组织行为和对组织的忠诚。

我们认为,三维模型相对于西方的单维模型来说,更能反映组织支持对员工激励的重要作用。

参 考 文 献

- 1 Eisenberger R, Huntington R, Hutchison S, Sowa D. Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 1986, 71:500 ~ 507
- 2 Kottke J L, Sharafinski C E. Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and Psychological Measurement*, 1988, 48: 1075 ~ 1079
- 3 Settoon R P, Bennett N, Liden R C. Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 1996, 81:219 ~ 227
- 4 Wayne S J, Shore L M, Liden R C. Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 1997, 40: 82 ~ 111
- 5 Hutchison S. Perceived organizational support: Further evidence of construct validity. *Educational and Psychology Measurement*, 1997, 57: 1025 ~ 1034
- 6 Viswesvaran C, Sanchez J I, Fisher J. The role of social support in the process of work stress: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 1999, 54: 314 ~ 324
- 7 Shore L M, Tetrick L E. A construct validity study of the survey of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 1991, 76: 637 ~ 643
- 8 Eisenberger R, Armeli S, Rexwinkel B, Lynch P D, Rhoades L. Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 2001, 86:42 ~ 51
- 9 George J M, Brief A P. Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 1992, 112:310 ~ 329.
- 10 Ling W, Zhang Z, Fang L. A study of the Organizational Commitment of Chinese Employees. *Social Sciences in China*, 2001, 2:90 ~ 102  
(凌文铨,张治灿,方俐洛. 中国职工组织承诺研究. 中国社会科学, 2001;2:90 ~ 102)

**Perceived Organizational Support( POS) of the Employees**

Ling Wenquan<sup>1,2</sup>, Yang Huijun<sup>1</sup>, Fang Liluo<sup>2,3</sup>

(<sup>1</sup>Institute of Human Resource Management, Jinan University, Guangzhou 510632, China)

(<sup>2</sup>Institute of Social Psychology, Guangzhou University, Guangzhou 510006, China)

(<sup>3</sup>Institute of Psychology, Chinese Academy of Sciences, Beijing 100101, China)

**Abstract**

The structure dimensions of employees' perceived organizational support (POS) and the relations between POS and correlative variables were investigated in this study. The results showed that Chinese employees' POS should be multi-dimension structures which is different with the single dimension of POS of Western countries. The Chinese employees' POS structure is three dimensions model which include Working Support, Identifying Value and Caring about Well-being. The POS have the active effect on the affective commitment and altruism behaviors. The procedural equity influence the form of POS.

**Key words** perceived organizational support(POS), organization commitment(OB), procedural equity, altruism behaviors