

工作场所募捐：上级与同事捐赠额 信息对员工捐赠额的影响*

江程铭¹ 杨小娟¹ 余淑琦¹ 陈李娜¹ 马家涛²

(¹浙江工业大学管理学院, 杭州 310023) (²杭州师范大学心理学系, 杭州 311121)

摘要 工作场所募捐是慈善捐赠的重要来源。在工作场所募捐实践中, 上级通常会率先捐赠以期发挥榜样作用, 但这种策略的效果如何却少有检验。本研究通过 7 项实验, 以同事率先捐赠为对照条件, 检验了组织内部上级(包括直接上级、更高级别的上级以及旁部门的上级)率先捐赠对员工捐赠行为的影响及其心理机制。结果发现: 在上级捐赠额信息示范下, 员工捐赠额更低, 并且这种影响由员工感知到的劣势感(自己在职位、薪水和职业前景方面的劣势)所中介。本研究对工作场所的募捐理论和实践有重要启示。

关键词 工作场所募捐, 社会影响, 社会比较, 感知劣势

分类号 B849: C91

1 引言

慈善是指人们出于同理心和利他动机, 对有需要的人给予援助或增进人类福祉的亲社会行为(楼慧心, 2009)。作为第三次社会分配的重要方式, 慈善捐赠在调节收入分配、缩小贫富差距、维护社会公平稳定等方面发挥着重要作用, 是实现共同富裕目标的重要途径(方兴, 张明, 2025)。个人慈善捐赠主要通过三种渠道实现: 直接捐赠给慈善组织、直接捐赠给受益人, 以及通过工作场所或社区进行捐赠(Du et al., 2014)。工作场所募捐使得慈善机构能在短时间内触达大量的潜在捐赠者, 在参与人数和筹款数量上快速形成规模优势。在中国以及美国、澳大利亚等发达国家, 工作场所已成为慈善募捐的重要阵地。例如, 希望工程等知名慈善项目在很大程度上依赖于工作场所的募捐支持(毕向阳等, 2010)。

尽管工作场所募捐在实践中十分普遍, 但以工作场所为慈善捐赠场景的研究较少(Christensen

et al., 2016)。现有研究多关注组织层面因素, 如工作满意度(Nesbit et al., 2012)、组织认同(Christensen et al., 2018)、薪资水平(Christensen et al., 2016)等, 较少从人际视角研究员工的捐赠行为。员工是嵌入组织网络的, 角色内和角色外行为都可能受到其他工作伙伴的影响, 特别是同事和直接上级的影响(Jin & McDonald, 2017; Kiewitz et al., 2023)。在实践中, 领导带头捐赠是常见策略, 用以发挥示范作用并带动下属参与。例如 2024 年 9 月 7 日~9 日, 临沂市某单位通过腾讯公益平台, 开展了“慈心一日捐”活动, 由领导带头捐赠¹。这种策略基于员工会参照对其而言重要个体的行为的假设(Blass, 1991)。按此假设, 员工在观察到领导的行为后, 会以相似的方式行事。然而, 根据相似吸引力理论(Similarity Attraction Theory), 个体的行为决策更受与自身拥有相同身份基础的他人的社会影响(Forehand et al., 2002)。

现有研究主要聚焦于单一行为主体在职场亲社会行为的示范效应, 比如上级亲社会行为(Wang

收稿日期: 2024-12-22

* 国家社科基金(21BSH167)资助。

通信作者: 江程铭, E-mail: jiangchengming@zjut.edu.cn

¹ 临沂市生态环境局开展“慈心一日捐”活动。参见 <http://www.linyi.gov.cn/info/2248/360456.htm>

et al., 2021)或同事慈善捐赠行为(Breeze & Wiepking, 2020)对其他员工的积极影响,但尚缺乏对不同行为主体(如上级与同事)慈善行为信息影响员工捐赠的直接比较。因此,本研究旨在系统比较来自上级与同事的捐赠额信息对员工行为的社会影响差异,并探索其中可能的心理机制,以期更全面地理解工作场所募捐社会影响策略的实际效果,并为优化捐赠设计提供理论支持和实践指导。

1.1 上级 vs. 同事捐赠额信息的社会影响

社会影响(social influence)是指人们的行为决策受到他人行为决策信息的影响(Cialdini & Goldstein, 2004)。在慈善捐赠领域,研究发现他人捐赠额信息会显著提高后续捐赠者的捐赠额(Gächter & Renner, 2018; Shang & Croson, 2009)。其原因包括:a)他人捐赠信息建立社会规范,使观察者趋同于他人行为(Van Teunenbroek et al., 2020); b)形成捐赠额的竞争性比较(看谁捐的多?)(Duffy & Kornienko, 2010); c)增加对慈善机构和慈善信息的信任(Van Teunenbroek et al., 2020)。

然而,社会影响不仅取决于他人“做了什么”,还取决于他人是“谁”(Shang et al., 2008)。在组织中,上级影响员工的态度与行为有赖于员工的社会学习。Bandura (2001)认为,较高地位的榜样易被模仿,因为员工与榜样有共同的组织目标,且领导者拥有资源与权力,可以通过奖惩来规范员工行为。领导作为组织中的关键人物,不仅塑造组织环境,也显著影响员工行为与团队效能(Fischer & Sitkin, 2023)。就募捐组织方式而言,领导参与被视为募捐成功的重要保障(孙立平等, 1999),雇主或者直接上级对工作团队成员“100%捐赠率”的追求显著影响员工捐赠意愿和捐赠额(Keating et al., 1981)。这些研究都体现上级在募捐中的重要角色。然而,上级带头捐赠虽然利用了上级身份的社会影响,却可能忽视了身份一致性的作用。研究表明,当个体意识到他人的属性或特征与自己相似时,社会影响的积极作用更易发生。例如,当他人是在性别或社会特征上与自己相似时,人们的捐赠额更高(Shang et al., 2008)。同事是组织内与员工地位相当的人,在日常工作中互动、接触较多,相互支持、帮助(Kiewitz et al., 2023)。而上级则负责监督与绩效评估,拥有更多职权和资源,与员工身份特征存在差异。

1.2 工作场所的社会比较对员工捐赠额的影响

职场竞争带来的不确定性使个体常与其他员工在薪资、能力、人际关系等方面进行社会比较

(Brown et al., 2007)。社会比较分为上行、平行和下行比较:上行比较是与处境更好者比较,平行比较是与相似者比较,下行比较是与处境更差者比较。不同方向的社会比较会影响个体的亲社会行为。例如,当个体与处境更差的人比较时(下行比较),更愿意帮助他人(郑晓莹等, 2015)。

面对捐赠呼吁时,人们通常需要决定捐赠金额,而这一金额并不易确定。捐赠者经常依赖简单策略,如参照上次捐赠的数额或捐赠网页上默认的捐赠额²等(江程铭等, 2019; Goswami & Urminsky, 2016)。而在工作场所的募捐情景下,常依据他人(上级或同事)的捐赠信息做决定(Campbell et al., 2017)。当观察者了解到上级(vs. 同事)捐赠后,会基于与其的社会比较来决策。与同事相比,个人在面对上级时更容易感知到职位、薪水和职业前景方面的劣势。根据相对剥夺理论,当个体认为自己相较参照群体处于劣势时,会通过其他行为补偿,如赌博或欺骗(Zhang et al., 2016; Zoogah, 2010)。Karlsson 等人(2005)发现,与经济状况更好者比较会使得个体更加看重已有的财富而减少支出。捐赠行为是有成本的行为,需要将一个人的资源转移给另一个人,捐赠行为会增加与他人的相对劣势(Zhang et al., 2016)。因此,为弥补劣势,员工可能减少对他人利益的考虑。基于此,本文提出假设:

H1: 相比于同事捐赠额信息,上级捐赠额信息示范下员工捐赠额更低。

H2: 感知劣势在捐赠者身份(上级 vs. 同事)对员工捐赠额影响之间起中介作用。

1.3 金钱捐赠与时间捐赠的差异

金钱和时间捐赠是人们参与公益的两种主要方式,均体现社会责任。尽管二者都是重要的资源,但其心理属性不同,对个体的认知和行为的影响也不同(Mogilner, 2010)。从资源特性来看,金钱是一种可再生的资源,可通过多种方式获得,且与社会地位、成就感和物质财富密切相关。感知劣势的前提是参与社会比较的个体之间在资源、能力和社会地位等方面存在高低差距。金钱易于量化和比较,从而强化了这些差异,成为员工与上级(vs. 同事)比较时劣势感的来源。因而启动金钱概念会强化员工与上级(vs. 同事)之间能力、资源和地位的差异。而时间不可存储或积累,是相对公平的资源,因而

² 很多网络捐赠项目设有大小不等的捐赠额选项,比如 5 元、10 元、20 元和 50 元。如果其中 5 元已经被选定,则 5 元被称之为默认选项。

启动时间不会强化员工与上级(vs. 同事)之间能力、资源和地位的差异。基于此, 本文提出假设:

H3: 上级 vs. 同事捐赠额信息对员工捐赠额的抑制作用体现在金钱而非时间捐赠上。

1.4 研究总览

本研究通过7项实验探讨核心问题: “为何在上级(vs. 同事)率先捐赠的情境下, 员工反而可能捐赠更少?” 实验1a和1b比较了“上级 vs. 同事”捐赠额信息对员工捐赠行为的直接影响, 检验两类示范信息是否存在系统性差异; 实验2a与2b考察其心理机制, 聚焦“感知劣势”, 同时排除替代解释, 并探索了“社会规范”的可能中介路径; 为加强因果推断, 实验3通过操纵“感知劣势”进一步验证其作为中介机制的有效性; 实验4则扩展了上级身份的类型, 检验该效应是否具有广泛适用性; 最后, 实验5区分金钱捐赠与时间捐赠, 探讨资源属性的调节作用。通过“现象—机制—边界条件”的递进框架, 研究系统评估了“上级带头捐赠”策略的实际效果。

2 实验1a: 上级 vs. 同事捐赠额信息对员工捐赠额的主效应

实验1a检验上级 vs. 同事捐赠额信息对员工捐赠额的影响。考虑到捐赠额锚值高低以及无社会信息组可能有不同效应, 实验采用了2(先前捐赠者身份: 直接上级 vs. 同事) × 2(捐赠锚值: 高 vs. 低) + 无社会信息组共5组被试间设计。本实验利用G*power软件(Faul et al., 2007)计算出在显著性水平 α 为0.05且效应量为中等效应时($f=0.25$), 要达到95%统计力水平的样本量至少需要305名被试。实验通过见数平台(www.credamo.com)招募被试, 剔除未通过注意力筛查的被试, 有偿招募了313名18周岁及以上的在职人员, 平均年龄为32.74岁($SD=7.75$ 岁), 其中女性占比66.33%。

2.1 情境实验设计

被试被随机分配到5组之一, 并被要求想象其所在工作单位正在组织为某乡村教育类慈善项目捐赠。在阅读完慈善项目的诉求内容后, 有社会信息的4组被试被告知: “此刻, 你了解到你的一位直接上级/同事为该慈善项目捐赠20元/200元”。接着, 被试被要求填写自己愿意的捐赠额。作为操纵检查, 被试被要求评估为该项目捐赠20元/200元金额的高低程度(1=非常低, 7=非常高)。无社会信息组没有上级或同事的捐赠额信息, 被试阅读完慈善项目内容后, 直接被要求填写自己的捐赠额。被试完

成实验任务后, 报告了性别, 年龄, 受教育水平, 月收入水平以及所在工作单位性质(后续实验人口统计信息皆与此相同)。

2.2 结果与讨论

独立样本 t 检验显示, 被试认为200元的捐赠额($M_{高}=4.80, SD=1.02$)显著高于20元的捐赠金额($M_{低}=3.57, SD=1.24$), $t(248)=8.55, p<0.001$, Cohen's $d=1.08$ 。该结果表明, 20元和200元的捐赠锚值高低操纵有效。

5组条件下捐赠额分别为 $M_{上级组-高}=102.83, SD=54.38$; $M_{上级组-低}=17.31, SD=8.98$; $M_{同事组-高}=150.13, SD=71.53$; $M_{同事组-低}=29.03, SD=20.68$, $M_{无社会信息组}=104.92, SD=99.58$ 。由于捐赠额呈偏态分布(Skewness=1.65, $SE=0.14$), 因此对捐赠额对数转化(Simpson et al., 2018)后进行统计分析。

首先, 对捐赠额进行2(先前捐赠者身份: 直接上级 vs. 同事) × 2(捐赠锚值: 高 vs. 低)方差分析, 结果显示先前捐赠者身份效应显著, $F(1, 246)=18.67, p<0.001, \eta_p^2=0.07$ 。捐赠锚值效应显著, $F(1, 246)=405.93, p<0.001, \eta_p^2=0.62$ 。二者交互作用不显著, $F(1, 246)=0.01, p=0.91$ 。纳入人口特征变量为协变量进行分析不影响研究结论。其他人口特征变量对捐赠额影响均不显著($ps>0.05$)。

其次, 以5组组别为自变量, 捐赠额对数为因变量进行ANOVA分析, 结果显示5组条件下捐赠额差异显著, $F(4, 308)=71.85, p<0.001, \eta_p^2=0.48$ 。事后检验结果显示, 无社会信息组捐赠额($M_{无社会信息组}=4.19, SD=1.24$)显著高于同事—低锚值组($M_{同事组-低}=3.18, SD=0.77, t(123)=7.04, p<0.001$, Cohen's $d=1.26$)和上级低锚值组($M_{上级组-低}=2.82, SD=0.41, t(123)=9.60, p<0.001$, Cohen's $d=1.72$); 显著低于同事—高锚值组($M_{同事组-高}=4.83, SD=0.73, t(124)=-4.41, p<0.001$, Cohen's $d=-0.79$), 与上级—高锚值组相比无显著差异($M_{上级组-高}=4.48, SD=0.62, t(124)=-1.99, p=0.27$)。

实验1a结果表明, 与同事捐赠额示范相比, 上级捐赠额信息条件下员工捐赠额更低。该结果支持H1。无社会信息组被试的捐赠额与其他组捐赠额的对比, 随着对比组锚值的高低而变化: 在低锚值时, 无论是上级组还是同事组被试的捐赠额都低于无社会信息组, 而在高锚值组时, 无社会信息组被试的捐赠额与上级组无差异, 但是少于同事被试组。一个合理的推测是, 随着锚值的升高, 最终社会信息组被试的捐赠额会高于无社会信息组, 即呈现平常

所言的社会影响的积极作用(Croson & Shang, 2013)。

在后续研究中,不再设置无社会信息组。因为研究重点在于比较“上级 vs. 同事”的社会信息(捐赠额)对员工捐赠额的影响,而非探讨社会信息有无对捐赠行为的影响。本实验的因变量测量采用了被试自行填写金额的方式,但鉴于现实募捐场景(如互联网募捐)多为从预设金额中选择(江程铭等, 2019),实验 1b 改用选择式测量。此外,由于先前捐赠者身份和捐赠锚值无交互效应,后续实验不再区分锚值高低。最后,实验 1b 将更换慈善项目场景,以检验该效应的稳健性和普遍性。

3 实验 1b: 再度验证主效应

实验 1b 目的在于进一步验证上级 vs. 同事捐赠额信息对员工捐赠额的影响差异。被试被要求从多个金额选项中选择自己的合意选项。本实验采取单因素被试间设计(先前捐赠者身份: 上级 vs. 同事),利用 G*power 软件(Faul et al., 2007)计算出在显著性水平 α 为 0.05 且效应量为中等效应时($f = 0.25$),要达到 95%统计力水平的样本量至少需要 210 名被试。通过见数平台招募被试: 要求被试为 18 岁以上在职工作人员。本实验剔除未通过注意力检测的被试后,共获得 307 份有效数据。被试平均年龄为 32.34 岁($SD = 6.78$),其中女性占比 74.59%。

3.1 情境实验设计

被试被随机分配到先前捐赠者为上级组或同事组。被试被要求想象其所在工作单位正在为名为“益耳行动”的公益项目捐赠,随后被告知其直接上级(vs. 同事)为该项目捐赠 90 元,并被询问其个人愿意捐赠的金额。被试需在以下 7 个金额选项选择一个: 0 元, 30 元, 60 元, 90 元, 120 元, 150 元, 180 元。之后,被试完成注意力检测题,并填写人口统计信息。

3.2 结果与讨论

两组条件下捐赠额均值分别为 $M_{\text{上级组}} = 61.18$, $SD = 30.95$; $M_{\text{同事组}} = 92.14$, $SD = 37.28$ 。由于因变量捐赠额呈偏态分布($Skewness = 0.66$, $SE = 0.13$),因此本实验对捐赠额对数转换后进行统计分析(Simpson et al., 2018)。方差分析得到上级组平均捐赠额显著低于同事组($M_{\text{上级组}} = 4.01$, $SD = 0.56$; $M_{\text{同事组}} = 4.40$, $SD = 0.67$), $F(1, 305) = 31.86$, $p < 0.001$, $\eta_p^2 = 0.10$ 。纳入人口学变量为协变量分析表明,该结论仍然成立, $F(1, 305) = 26.09$, $p < 0.001$, $\eta_p^2 = 0.08$ 。协变量方面,被试年龄($F(1, 305) = 4.01$, $p = 0.046$, $\eta_p^2 = 0.01$)、岗位级别($F(1, 305) = 6.37$, $p =$

0.012 , $\eta_p^2 = 0.02$)以及工龄($F(1, 305) = 8.09$, $p = 0.005$, $\eta_p^2 = 0.03$)对捐赠额有显著影响。其他协变量对捐赠额影响均不显著($ps > 0.1$)。

上述分析中采用了方差分析,该方法适用于连续变量。考虑到被试的选择数据为有序等级数据(即 0 元, 30 元, 60 元, 90 元, 120 元, 150 元, 180 元递增的 7 个分类),方差检验的适用性可能存在争议。因而本实验进一步采用适用于等级数据的 Mann-Whitney U 检验,结果同样发现上级组的捐赠额($M = 114.35$)显著低于同事组($M = 193.38$, $p < 0.001$, $r = 0.51$)。采用参数(方差分析)和非参数(Mann-Whitney U 检验)的方法均得出一致结果,结论稳健。

实验 1b 在更换慈善场景并采用金额选项测量的条件下,依然发现上级组和同事组在捐赠额上存在显著差异。实验 1a 和 1b 共同验证了该现象的普遍性和稳健性。在此基础上,实验 2 进一步检验该现象的心理机制。

4 实验 2a: 基于测量的感知劣势的中介作用

实验 2 旨在检验相比于同事捐赠额信息,上级捐赠额信息导致员工减少捐赠额的心理机制——感知劣势,并探讨其他可能的替代解释。除感知劣势外,员工减少捐赠的行为或还可由抬举动机与分担责任感知解释。抬举(other-enhancement)是工作场所常见的印象管理策略(Kumar & Beyerlein, 1991),个体通过贬低自我或赞扬他人以提升他人形象(Bohra & Pandey, 1984)。因此,当上级捐赠后,员工可能通过降低捐赠额来凸显上级的慷慨。另一方面,分担责任感知(shared responsibility)亦可能导致捐赠额减少。当个体意识到他人已承担较多责任时,其个人努力往往会下降(Wagner, 1995)。据此,相较于同事捐赠情境,上级捐赠额信息可能使员工认为其已承担更多责任,从而降低自身捐赠。

本实验采用单因素被试间设计(先前捐赠者身份: 上级 vs. 同事),利用 G*power 软件(Faul et al., 2007)计算出在显著性水平 α 为 0.05 且效应量为中等效应时($f = 0.25$),要达到 95%统计力水平的样本量至少需要 210 名被试。本实验通过见数平台有偿招募 18 周岁及以上的在职人员,并要求其满足所在岗位同时拥有同事和直接上级。剔除未通过注意力检测的样本后,本实验共得有 252 名被试数据,平均年龄为 32.16 岁($SD = 7.67$ 岁),其中女性占比 60.71%。本实验进行了预注册(<https://aspredicted>).

org/d534-n9qh.pdf)。

4.1 情境实验设计

被试被随机分配到先前捐赠者为上级组或同事组。首先, 被试被要求想象其所在工作单位正在为名为“沙漠生态森林”的环保公益项目捐赠。随后, 被试需填写其直接上级(vs. 同事)的名字, 并简要描述其日常工作(Fitzsimons & Kay, 2004)。接着, 被试在获悉其直接上级(vs. 同事)为该项目捐赠200元后报告自己愿意捐赠的金额, 并回顾捐赠时的想法, 完成三项量表测量(均为7点量表, 其中1 = 非常不赞成, 7 = 非常赞成): 责任分担量表(Zhao et al., 2023, 2个条目, $\alpha = 0.77$), 如“此刻, 我认为该项目捐款不是我的责任, 而是我和上级/同事共同的责任”; 感知劣势量表(改编自Paharia et al., 2011, 9个条目, $\alpha = 0.88$), 如“与此人相比, 我在追求目标方面处于劣势”; 抬举动机量表(改编自Kumar & Beyerlein, 1991, 7个条目, $\alpha = 0.92$), 如: “此刻, 我希望此人对他/她的捐赠表现满意”。最后, 被试完成注意力筛查题, 评价对该项目的熟悉程度(1 = 非常不熟悉, 7 = 非常熟悉), 并填写人口学信息。

4.2 结果与讨论

首先, 本实验分析了先前捐赠者为上级(vs. 同事)的组别对环保公益项目的熟悉程度($M_{\text{上级组}} = 5.48, SD = 1.15; M_{\text{同事组}} = 5.36, SD = 1.16$), 发现两者不存在显著差别, $t(250) = 0.91, p = 0.36$, 因而排除了被试对公益项目的熟悉度导致差异的可能性。

(1) 捐赠额

两组条件下被试捐赠额分别为 $M_{\text{上级组}} = 127.15, SD = 55.92; M_{\text{同事组}} = 188.64, SD = 61.57$ 。由于捐赠额呈偏态(Skewness = 0.39, $SE = 0.15$), 本实验将捐赠额对数转化后进行统计分析。结果显示: 上级组平均捐赠额显著低于同事组($M_{\text{上级组}} = 4.71, SD = 0.68; M_{\text{同事组}} = 5.15, SD = 0.62$), $F(1, 250) = 77.10, p < 0.001, \eta_p^2 = 0.10$ 。加入人口变量为协变量, 结论

依旧成立, $F(1, 250) = 32.17, p < 0.001, \eta_p^2 = 0.10$ 。协变量中, 收入正向预测捐赠额, $F(1, 250) = 5.71, p = 0.018, \eta_p^2 = 0.02$; 其他人口学变量对捐赠额影响均不显著($ps > 0.1$)。

(2) 分担责任感知

以分担责任感知为因变量, 方差分析得到被试认为上级分担的捐赠责任($M = 2.12, SD = 1.02$)与同事分担的捐赠责任($M = 1.98, SD = 0.92$)无显著差异, $F(1, 250) = 1.36, p = 0.24$ 。

(3) 抬举动机

以抬举动机为因变量, 方差分析得到被试对上级的抬举动机($M = 5.39, SD = 1.11$)显著高于对同事的抬举动机($M = 4.86, SD = 1.24$), $F(1, 250) = 12.80, p < 0.001, \eta_p^2 = 0.05$ 。

(4) 感知劣势

以感知劣势为因变量, 方差分析得到在上级面前被试的感知劣势($M = 4.62, SD = 1.09$)显著高于在同事面前的感知劣势($M = 3.50, SD = 1.01$), $F(1, 250) = 71.67, p < 0.001, \eta_p^2 = 0.22$ 。

(5) 中介分析

以先前捐赠者身份(直接上级 = 1, 同事 = 0)为自变量, 对数转换后的捐赠额为因变量, 将被试对慈善项目熟悉程度以及人口学变量作为协变量, 进行重取样本为5000的Bootstrap中介检验(Hayes, 2013)。结果显示感知劣势的中介作用显著, 检验结果不包含0 ($b = -0.21, SE = 0.08, 95\% CI [-0.38, -0.09]$), 如图1所示。为了检验先前捐赠者身份对个体捐赠额的影响是否源于共担责任感知和抬举动机, 本实验通过Process Model 4(Hayes, 2013)进行中介检验, 发现分担责任感知($b = -0.06, SE = 0.05, 95\% CI [-0.16, 0.03]$)和抬举动机($b = 0.06, SE = 0.04, 95\% CI [-0.01, 0.14]$)的中介检验结果包含0, 中介效应不显著。

本实验验证了假设H2, 即感知劣势在上级(vs. 同事)示范捐赠和员工个人捐赠额关系之间起中介

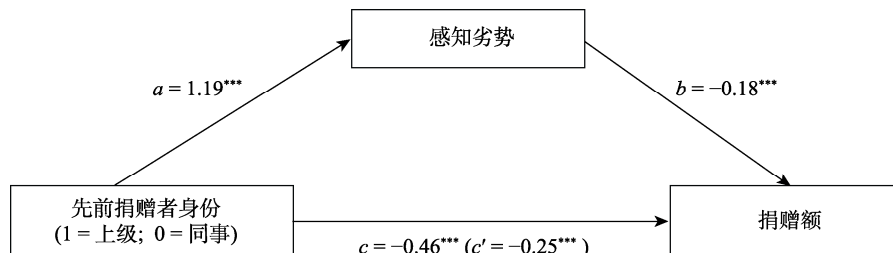


图1 感知劣势在先前捐赠者身份对员工捐赠额影响的中介作用
注: ***代表在0.001水平上显著, 图中回归系数均为非标准化回归系数

作用,并排除了分担责任感知和印象管理中抬举动机的替代解释。实验 2b 进一步检验了其他的可能解释。

5 实验 2b: 基于慈善行为验证感知劣势中介作用

为了进一步增强研究的生态效度,实验 2b 采用激励相容的方法(Farmer et al., 2020)检验上级 vs. 同事捐赠额信息的社会影响差异及其感知劣势的中介机制,同时检验社会规范与社会压力的可能解释。

上级代表权力与地位,员工若捐赠超越上级,可能被视为对既定权利结构的挑战。因此,当上级率先捐赠后,员工选择较低金额符合“领导示范—员工追随”的社会规范,本实验据此检验社会规范假设。此外,根据自我决定理论(Deci & Ryan, 2012),当外部控制侵蚀个体自主决策空间时,会产生心理抗拒效应。在职场中,上级率先示范捐赠本质是利用上级权力身份驱动社会影响,可能使员工感到被迫捐赠,从而产生抗拒并降低捐赠额。因而本实验也检验社会压力假设。

本实验采用单因素被试间设计(先前捐赠者身份:直接上级 vs. 同事)。实验计划样本量同实验 2a。实验通过见数平台招募 18 周岁及以上的在职人员,剔除未通过注意力检验的被试后共保留 247 名,平均年龄为 32.94 岁($SD = 7.44$ 岁),其中女性占比 64.97%。

5.1 情境实验设计

本实验采用激励相容的方法:所有被试被告知将随机抽取 5 人获得 200 元额外奖励。被试被随机分配至上级组或同事组,设想所在单位正为某教育助学慈善项目募捐(项目源自真实项目)。被试需告知若中奖,可自由支配 200 元用于捐赠,最终所得为 200 元减去捐赠额,剩余款项通过见数平台发放,捐赠部分由实验代捐至该慈善项目。接着,被试需填写其直接上级(vs. 同事)的名字,并简要描述其日常工作(Fitzsimons & Kay, 2004)。随后获悉该上级/同事为该慈善项目捐赠了 80 元,并填写自己意愿的捐赠额(可为 0)。此后,被试需完成三项量表测量(均为 7 点量表,其中 1 = 非常不赞成,7 = 非常赞成):感知劣势量表(同前, $\alpha = 0.85$);社会规范感知量表(2 个条目, $\alpha = 0.90$),如按照社会规范,我的捐款额不应超过上级/同事;和社会压力量表(2 个条目, $\alpha = 0.92$),如上级/同事捐了,我感受到了压力,不得不捐。最后,被试报告了人口学信息。

5.2 结果与讨论

(1) 捐赠额

两组条件下被试捐赠额分别为 $M_{\text{同事组}} = 93.95$, $SD = 35.82$; $M_{\text{上级组}} = 66.11$, $SD = 30.83$ 。由于捐赠额呈偏态($Skewness = 1.29$, $SE = 0.16$),本实验以对数转换后的捐赠额为因变量进行方差分析(Simpson et al., 2018)。结果显示,上级组的员工捐赠额($M = 4.07$, $SD = 0.68$)显著低于同事组($M = 4.49$, $SD = 0.41$), $F(1, 245) = 35.17$, $p < 0.001$, $\eta_p^2 = 0.13$ 。纳入人口特征变量为协变量进行分析不影响研究结论。人口特征变量中教育水平正向预测捐赠额, $F(1, 245) = 6.01$, $p = 0.015$, $\eta_p^2 = 0.03$;其他变量影响均不显著($ps > 0.1$)。

(2) 感知劣势

以感知劣势为因变量,方差分析得到员工在上级组的感知劣势($M = 4.48$, $SD = 0.96$)显著高于同事组($M = 3.93$, $SD = 1.15$), $F(1, 245) = 16.80$; $p < 0.001$, $\eta_p^2 = 0.06$ 。

(3) 社会规范感知

以社会规范感知为因变量,方差分析得到上级捐赠额示范组员工社会规范感知($M = 5.09$, $SD = 1.67$)显著高于同事捐赠额示范组($M = 3.42$, $SD = 1.88$), $F(1, 245) = 54.68$, $p < 0.001$, $\eta_p^2 = 0.18$ 。

(4) 社会压力

以社会压力为因变量,方差分析得到上级捐赠额示范组员工被迫捐赠感知($M = 3.32$, $SD = 1.61$)显著高于同事捐赠额示范组($M = 2.82$, $SD = 1.59$), $F(1, 245) = 6.15$, $p = 0.014$, $\eta_p^2 = 0.03$ 。

(5) 中介分析

以先前捐赠者身份为自变量,对数转换后的捐赠额为因变量,人口学变量作为协变量,进行样本为 5000 的 Bootstrap 中介检验(Hayes, 2013)。结果显示,感知劣势的中介作用显著,检验结果不包含 0 ($b = -0.06$, 95% CI [-0.11, -0.02])。社会规范的中介作用显著,检验结果不包含 0 ($b = -0.15$, 95% CI [-0.22, -0.08]);社会压力中介检验结果包含 0 ($b = -0.02$, 95% CI [-0.05, 0.01]),因而排除社会压力这一可能的解释。在社会心理现象中,一个现象可能会有多种心理过程共同导致(Zhao et al., 2010),因而社会规范也有可能是中介机制之一。为进一步验证在控制社会规范影响后,感知劣势仍具备独立的解释力,我们做了以下分析。首先将社会规范与人口学变量均纳入控制变量,对感知劣势进行中介检验,结果显示在控制社会规范影响后,感知劣势的

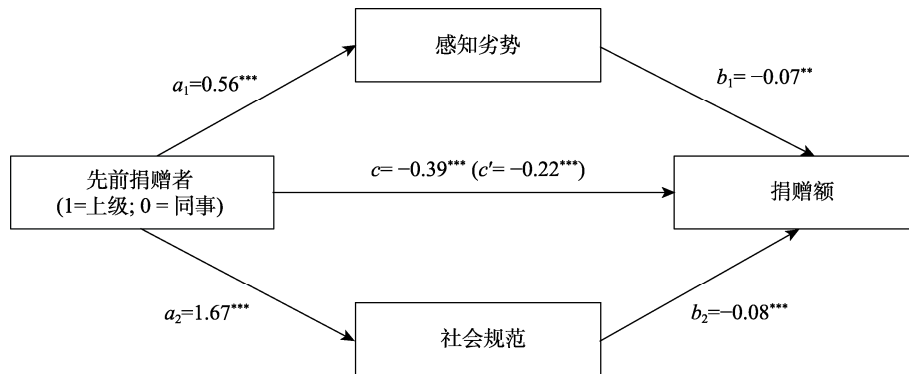


图 2 感知劣势在先前捐赠者身份对员工捐赠额影响的中介作用

注: ***代表在 0.001 水平上显著, **代表在 0.01 水平上显著, 图中回归系数均为非标准化回归系数

中介效应依然显著($b = -0.02$, 95% CI $[-0.06, 0]$); 其次, 将感知劣势与社会规范作为平行中介变量, 同时纳入 Model 4 进行检验, 二者皆为显著。感知劣势的中介效应为($b = -0.04$, 95% CI $[-0.09, -0.01]$), 社会规范的中介效应为($b = -0.13$, 95% CI $[-0.21, -0.06]$)(图 2)。中介变量之间的成对比较结果显示, 感知劣势和社会规范的效应强度之间的差异为 0.09 且不具统计显著性(95% CI $[-0.002, 0.19]$)。由此可见, 感知劣势是一个独立于社会规范并且效应量与其无差的中介变量。因为本文主要关注感知劣势的作用, 所以在下面的研究中继续以此为主题展开。社会规范感知的中介机制有待进一步深入验证。

实验 2a 和 2b 是通过测量中介变量(感知劣势)进行中介分析的方法, 在本质上还是相关研究, 实验 3 将通过操纵中介变量方式进一步夯实感知劣势这一机理。

6 实验 3: 基于减少感知劣势的操纵的中介作用

实验 3 的目的是通过减少被试感知劣势的操纵进一步验证先前捐赠者身份对员工捐赠额影响的中介机制。依据实验假设, 与上级(vs.同事)相比触发了员工的感知劣势, 因此他们通过降低自己捐赠额的方式补偿感知劣势。因而如果感知劣势的中介效应成立, 那么减少员工的感知劣势将使其增加自己的捐赠水平。本实验采用 2 (先前捐赠者身份: 直接上级 vs. 同事) \times 2 (减少感知劣势的操纵: 有 vs. 无) 双因素被试间设计。利用 G*power 软件(Faul et al., 2007)计算出在显著性水平 α 为 0.05 且效应量为中等效应($f = 0.25$)时, 要达到 95% 统计力水平的样本量至少需要 210 名被试。本实验通过见数平台

有偿招募 18 周岁及以上的在职人员, 并选择所在岗位同时拥有同事和直接上级的在职人员, 剔除未通过注意力筛查的被试, 最后共保留 210 名被试, 平均年龄为 33.59 岁($SD = 7.41$ 岁), 其中女性占比 59.05%。

6.1 情境实验设计

被试需想象其所在工作单位正在为“留住长江的微笑”环保公益项目慈善信息(项目改编自真实基金会)。进而获悉其直接上级(vs. 同事)为该项目捐款 100 元。操纵减少感知劣势的组别还增加了以下信息: “该上级/同事在各方面的表现(能力、目标实现速率、拥有的资源和受人尊敬的程度上)都不如你好”。随后被试填写了感知劣势量表($\alpha = 0.88$), 以此检验减少感知劣势的操纵是否有效。接着被试需填写自己的捐赠额。此后, 被试评估对该环保公益项目的熟悉程度, 并且完成了注意力筛查题以及填写了人口学信息。

6.2 结果与讨论

在操纵减少感知劣势的上级组别中, 被试感知劣势($M_{操纵} = 3.90$, $SD = 1.15$)显著低于未操纵减少感知劣势的组别($M_{未操纵} = 4.63$, $SD = 0.92$), $t(103) = -3.66$, $p = 0.002$, Cohen's $d = -0.72$; 在操纵减少感知劣势的同事组别中, 感知劣势($M_{操纵} = 2.91$, $SD = 0.90$)显著低于未操纵减少感知劣势的组别($M_{未操纵} = 3.87$, $SD = 1.10$), $t(103) = -4.84$, $p < 0.001$, Cohen's $d = -0.95$, 说明研究中减少感知劣势的操纵方式使得被试感知劣势水平降低, 减少感知劣势操纵成功。

4 组条件下捐赠额分别为 $M_{未操纵-同事组} = 97.52$, $SD = 46.48$; $M_{未操纵-上级组} = 60.96$, $SD = 31.27$; $M_{操纵-同事组} = 158.49$, $SD = 99.72$; $M_{操纵-上级组} = 101.42$, $SD = 45.91$ 。由于捐赠额数据呈偏态($Skewness = 13.61$, $SE =$

0.17), 因此对捐赠额对数转换后进行统计分析。对捐赠额进行 2 (先前捐赠者: 上级 vs. 同事) \times 2 (减少感知劣势的操纵: 有 vs. 无) 的方差分析, 结果显示先前捐助者的身份效应显著, $F(1, 206) = 18.04, p < 0.001, \eta_p^2 = 0.08$ 。减少感知劣势的操纵效应显著, $F(1, 206) = 31.54, p < 0.001, \eta_p^2 = 0.13$ 。二者交互作用不显著, $F(1, 206) = 0.018, p = 0.896$ 。先前捐赠者为上级的组别中, 操纵减少感知劣势的组别捐赠额 ($M_{\text{操纵-上级组}} = 4.64, SD = 0.67$) 显著高于未操纵减少感知劣势的组别 ($M_{\text{未操纵-上级组}} = 4.00, SD = 0.76$), $t(103) = 4.81, p < 0.001, \text{Cohen's } d = 0.94$ 。先前捐赠者为同事的组别中, 操纵减少感知劣势的组别捐赠金额 ($M_{\text{操纵-同事组}} = 4.92, SD = 0.59$) 显著高于未操纵减少感知劣势的组别 ($M_{\text{未操纵-同事组}} = 4.38, SD = 0.88$), $t(103) = 3.74, p = 0.001, \text{Cohen's } d = 0.73$ 。

本实验通过操纵减少被试感知劣势的方式进一步验证中介机制。当被试与上级 vs. 同事相比的感知劣势减少, 会增加对慈善项目的捐赠。在这里, 本文提及的上级是来自本部门的直接上级, 而在一个组织结构内会有不同隶属关系的领导类型。员工不仅受自己直接上级的影响, 也会受其他类型上级的影响。实验 4 将上级具体分为直接上级、更高级别上级以及旁部门上级, 试图检验不同上级类型对员工捐赠行为的影响。

7 实验 4: 不同类型上级对员工捐赠的影响

实验 4 的目的是检验在单位募捐情境下, 不同类型上级对员工捐赠额的影响, 并再次夯实感知劣势的中介作用。实验 4 将上级具体细分为直接上级、更高级别的上级、以及旁部门的上级。因此先前捐赠者共包括 4 个条件(同事、直接上级、更高级别的上级、旁部门的上级), 下文简称分别为同事组, 直接上级组, 更高级别上级组, 旁部门上级组。为了便于被试理解, 实验材料中把更高级别的上级描述为“直接上级的上级”, 旁部门上级描述为“其他部门的上级”。实验利用 G*power 软件(Faul et al., 2007)计算在显著性水平 α 为 0.05 且效应量为中等效应($f = 0.25$)时, 要达到 95%统计力水平的样本量至少需要 280 名被试。本实验通过见数平台有偿招募 18 周岁及以上的在职人员并要求被试所在工作岗位同时满足有直接上级, 更高级别上级, 旁部门上级, 剔除未通过注意力筛查的被试, 最后共保留 286 名被试, 平均年龄为 32.48 岁($SD = 8.11$ 岁), 其

中女性占比 63.28%。

7.1 实验情境设计

被试被随机分配至 4 组实验情境之一, 被要求阅读慈善项目信息(同实验 2)。阅读完慈善项目信息后, 被试被要求分别写下自己的同事/直接上级/更高级别上级/旁部门上级的姓名和日常工作内容。然后被试获悉其同事/直接上级/更高级别上级/旁部门上级为该慈善项目捐赠了 100 元后填写自己的捐赠额。接着, 被试需回忆之前所写人员的姓名及相关内容, 并完成感知劣势量表($\alpha = 0.87$)。最后, 被试需完成注意力筛查题以及与实验 3 相同的人口学变量信息。

7.2 结果与讨论

(1) 捐赠额

方差分析得到, 4 组条件下, 捐赠额差异显著, $F(3, 282) = 22.71, p < 0.001, \eta_p^2 = 0.20$ 。进一步的事后检验得到: 与同事组 ($M_{\text{同事组}} = 92.30, SD = 19.91$) 相比, 直接上级组 ($M_{\text{直接上级组}} = 66.23, SD = 25.68, t(142) = -5.76, p < 0.001, \text{Cohen's } d = -0.96$)、更高级别的上级组 ($M_{\text{更高级别上级组}} = 56.01, SD = 28.38, t(140) = -7.97, p < 0.001, \text{Cohen's } d = -1.34$) 和旁部门上级组 ($M_{\text{旁部门上级组}} = 68.83, SD = 32.93, t(140) = -5.15, p < 0.001, \text{Cohen's } d = -0.86$) 三组条件下捐赠额显著更低。上述结果进一步验证了假设 1 并进一步把直接上级的影响扩展了其他类型的上级。

(2) 感知劣势

4 组感知劣势差异显著, $F(3, 282) = 30.59, p < 0.001, \eta_p^2 = 0.25$ 。事后检验显示: 与同事组 ($M = 3.57, SD = 0.95$) 相比, 直接上级组 ($M = 4.72, SD = 0.90, t(142) = 7.46, p < 0.001, \text{Cohen's } d = 1.24$)、更高级别的上级组 ($M = 4.95, SD = 0.88, t(142) = 8.91, p < 0.001, \text{Cohen's } d = 1.50$) 以及旁部门上级组 ($M = 4.51, SD = 0.97, t(142) = 6.05, p < 0.001, \text{Cohen's } d = 1.02$) 感知劣势显著更高。

(3) 中介分析

为了进一步验证中介机制, 实验以先前捐赠者类型作为自变量, 捐赠额作为因变量, 感知劣势作为中介变量, 进行样本为 5000 的 Bootstrap 中介检验(Hayes, 2013)。由于自变量为分类自变量且 $K > 2$, 分析方法参考方杰等(2017)类别变量的中介分析, 将先前捐赠者身份(同事; 直接上级; 更高级别的上级; 旁部门上级)编码为虚拟变量, 加入人口学变量为协变量, 以同事捐赠额信息组为参照进行 Bootstrap 中介分析, 得到结果如表 1 所示, 先前捐

赠者为直接上级的组,更高级别的上级,以及旁部门上级组,感知劣势中介效应值的置信区间都不包含 0,表明感知劣势的中介效应显著,以上结果支持了假设 2,即“感知劣势在上级(vs. 同事)示范捐赠额和员工捐赠额之间起中介作用”。

表 1 感知劣势的中介效应分析

中介路径	估计值	95% CI
以同事组为参照		
直接上级→感知劣势→捐赠额	-4.38	[-8.47, -0.33]
直接上级→捐赠额	-24.77	[-33.23, -16.29]
更高级别的上级→感知劣势→捐赠额	-5.39	[-10.33, -0.33]
更高级别的上级→捐赠额	-35.46	[-44.04, -26.89]
旁部门上级→感知劣势→捐赠额	-3.57	[-6.98, -0.25]
旁部门上级→捐赠额	-21.98	[-30.61, -13.35]

8 实验 5: 金钱 vs. 时间捐赠差异

在现实情景中,捐时间(即作为志愿者进行志愿服务)和捐钱是人们捐赠的两种主要方式。实验 5 意图检验上级 vs. 同事捐赠金钱(vs. 时间)对其他员工捐赠行为的影响。本实验采用 2 (先前捐赠者: 上级 vs. 同事) × 2(资源类型: 金钱 vs. 时间)被试间设计。本实验计划样本量同实验 3。实验通过见数平台有偿招募 18 周岁及以上的在职人员,删除未通过注意力筛查的被试,共得到有效数据 250 份,平均年龄为 31.86 岁($SD = 6.44$ 岁),其中女性占比 70.80%。本实验进行了预注册(<https://aspredicted.org/2rhn-5tzp.pdf>)。

8.1 实验情境设计

被试被随机分配至 4 组条件之一。时间捐赠组和金钱捐赠组研究流程相同。被试被要求想象其所在单位正为附近一家儿童福利院捐款(时间捐赠组为志愿服务)。随后被试被要求写下一位部门同事/直接上级的姓名,并简要描述与其日常工作。紧接着,被试获悉其同事(vs. 上级)已为福利院捐款 300 元/已到福利院做志愿服务 6 小时³,然后被试被询问意愿捐款额/志愿服务时长并填写人口学信息。

8.2 结果与讨论

本实验根据每一位被试月收入水平计算其时

薪,将志愿服务的时间转化为其对应的金额,以使各组因变量可以比较。4 组条件下平均捐赠额分别为 $M_{\text{金钱-上级组}} = 152.06$, $SD = 82.01$; $M_{\text{金钱-同事组}} = 265.45$, $SD = 102.31$; $M_{\text{时间-上级组}} = 302.32$, $SD = 150.42$; $M_{\text{时间-同事组}} = 278.37$, $SD = 152.57$ 。由于捐赠额呈偏态($Skewness = 1.03$, $SE = 0.15$),将捐赠额对数化后作为因变量,方差分析结果为先前捐赠者身份主效应显著, $F(1, 246) = 11.41$, $p < 0.001$, $\eta_p^2 = 0.04$; 捐赠资源的主效应显著, $F(1, 246) = 18.94$, $p < 0.001$, $\eta_p^2 = 0.07$ 。二者交互作用显著, $F(1, 246) = 23.68$, $p < 0.001$, $\eta_p^2 = 0.09$ 。具体而言,在金钱捐赠场景下,先前捐赠者的身份影响差异显著($M_{\text{上级}} = 4.84$, $SD = 0.71$; $M_{\text{同事}} = 5.49$, $SD = 0.47$), $t(123) = -5.83$, $p < 0.001$, $Cohen's d = -1.04$ 。而在时间捐赠场景下,先前捐赠者身份的影响不再显著($M_{\text{上级组}} = 5.57$, $SD = 0.62$; $M_{\text{同事组}} = 5.45$, $SD = 0.67$), $t(123) = 1.05$, $p = 0.293$ (图 3)。加入协变量分析不影响最终结论。协变量中收入对捐赠额影响显著, $F(1, 249) = 39.70$, $p = 0.043$, $\eta_p^2 = 0.14$; 其他协变量均无显著影响($ps > 0.1$)。

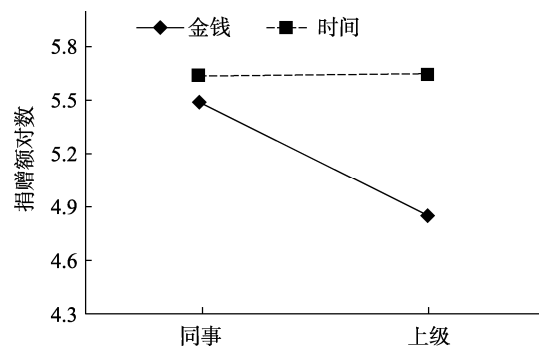


图 3 上级(vs. 同事)的不同捐赠资源信息对员工捐赠行为影响

本实验验证了假设 H3,即工作场所募集善款(金钱)和志愿服务(时间)情境下,上级 vs. 同事捐赠额信息对员工捐赠行为的影响存在差异。金钱捐赠情境下,上级捐赠额信息的示范作用显著劣于同事捐赠额信息,而在时间捐赠情况下这种差异不再显著。实验结果表明:时间和金钱虽然都是重要的资源,但是具有不同的心理属性,对员工捐赠行为有不同影响。

9 总讨论

工作场所募捐作为重要的慈善捐赠来源,已被广泛使用。但相关提升募捐效率的研究仍较有限

³ 根据实验 1a 到实验 4 中所有被试的月收入,取中位数得到月工资为约 8120 元,除以法定月计薪天数(21.75)×8 小时,最终计算出被试平均工资为 46.47 元/小时。为了便于计算和对比,实验 5 导语中按照 50 元/小时把志愿服务时间与金钱 300 元对等。

(Christensen et al., 2016)。本研究通过 7 个实验, 发现工作场所募捐情境下, 相较于同事捐赠额信息, 上级捐赠额信息示范下员工捐赠额更低, 感知劣势是其中的重要心理机制。实验 1a 和 1b 显示相较于同事捐赠额信息, 上级捐赠额信息使员工降低了捐赠额。实验 2a 和 2b 发现感知劣势是员工在上级捐赠后减少捐赠额的中介。实验 2a 同时探讨并排除了两种替代解释: 分担责任感知和抬举动机, 实验 2b 则发现, 除了感知劣势, 另有社会规范的中介作用, 并排除了社会压力的假设。实验 3 显示, 当操纵减少被试在与上级(vs. 同事)社会比较中的感知劣势水平后, 无论是上级组还是同事组的捐赠额均显著提高。实验 4 发现上级不仅限于员工的直接上级, 还可推广至其他类型领导: 更高级别的上级和旁部门的上级。最后, 实验 5 发现上级 vs. 同事捐赠额信息对员工捐赠额影响差异限于金钱结果而不能推论到时间结果。

本文的主旨是检验上级 vs. 同事率先捐赠对员工捐赠额的影响, 以及感知劣势的中介作用。然而在研究过程中, 我们不期发现另一潜在中介变量——社会规范⁴。社会规范的作用使得员工遵循“上尊下卑”的社会角色规范而选择低于上级的捐赠额(李锐, 田晓明, 2014)。鉴于社会心理现象常由多重机制共同作用, 社会规范可能也是中介机制之一。由于本研究最初聚焦于感知劣势这一中介变量, 因此未能进一步检验社会规范的作用, 这一局限有待未来研究加以弥补。总体上, 本研究从现象呈现(实验 1a 和 1b), 到相关性实验(中介分析, 实验 2a 和 2b), 再到因果检验(操作中介变量, 实验 3), 最后通过引入调节变量(金钱捐赠 vs. 时间捐赠, 实验 5)来影响因变量的方法, 为感知劣势的解释提供了汇聚性的证据(Spencer et al., 2005)。

9.1 理论贡献

质疑权威榜样效应的情境边界: 先前文献认为高地位个体的示范作用更强(Bandura, 2001), 但本研究发现, 在慈善捐赠情境中, 上级示范反而劣于同事示范。这揭示了权力地位的示范效应并非普适, 而是受身份一致性和资源属性的调节。研究质疑了传统管理实践中“领导垂范”的绝对有效性, 强调同事的身份相似性可能比权力差序更能驱动社会影响, 为组织行为学中社会影响理论增添了新的条件

限制。

深化社会比较机制在组织行为中的应用: 通过整合社会比较理论与相对剥夺理论(Walker & Smith, 2002), 研究阐释了员工在与上级进行上行比较时, 因感知自身在资源、地位上的劣势(感知劣势)而减少捐赠的内在机制。这一发现揭示了相对剥夺感如何通过抑制亲社会行为来补偿感知劣势, 拓展了社会比较理论在组织内亲社会行为中的解释力。

揭示资源属性对社会影响的调节作用: 通过对比金钱与时间捐赠的差异, 研究验证了资源属性(可再生/不可再生、可量化/不可量化)对社会比较效应的调节作用。金钱的量化特性强化地位差异感知, 而时间资源的不可存储性弱化了比较动机, 这一结论深化了 Mogilner (2010)的资源心理属性理论, 为“资源类型—社会影响”的交互效应提供了实证支持, 拓展了慈善捐赠研究的理论框架。

探索多重中介机制的可能性: 研究发现感知劣势是核心中介变量, 同时揭示了社会规范(如“尊卑有序”的权力结构约束)的潜在中介作用。尽管研究未深入验证后者, 但提出了社会心理现象可能由多路径并存的假设, 促进了未来对社会影响复杂机制的多维探究。

9.2 实践意义

工作场所募捐(如员工捐款)作为“第三次分配”的重要载体, 其在微观层面体现共同富裕的理念。该理念提倡收入较高群体、企业等主体主动通过慈善回馈社会, 强调“效率和公平兼顾”。工作场所捐赠是员工将自身资源通过正式组织机制进行再分配的典型实践; 它以员工为个体主体、以企业组织为平台, 实现了“自愿性再分配”目标。本研究为共同富裕背景下的慈善捐赠机制优化提供了实证依据。通过改进工作场所募捐策略, 能够更有效地动员社会慈善资源, 发挥“第三次分配”在促进共同富裕中的积极作用。

9.3 研究局限

首先, 实验采用网络情境测量慈善行为, 慈善行为具有较高社会期许性, 被试可能因自我呈现动机高估捐赠意愿。但该偏差在各实验条件下具有一致性, 不影响组间比较的相对效度。其次, 研究简化了组织情境, 未充分考虑真实职场的群体互动复杂性与领导风格差异, “同事示范更有效”的结论可能受组织文化与结构特征限制。未来研究可结合企业真实捐赠数据或采用田野实验, 以提升外部效度, 并探讨不同组织文化与层级结构下示范效应的差

⁴ 感谢评阅人提出此机制, 实验 2b 检验了该可能的机制。

异机制。最后, 本研究样本来源于高权力距离文化背景, 结论在低权力距离文化中的适用性尚需跨文化验证。后续研究亦可扩展捐赠形式, 如实物、技能或时间投入, 以更全面地揭示亲社会行为的心理机制。

9.4 结论

本研究揭示了工作场所募捐中权威示范的负面效应: 相比于同事率先捐赠, 当领导(包括不同的领导: 直接领导, 旁部门的领导, 以及直接领导的领导)率先捐赠时, 员工在与领导的社会比较过程中产生的感知劣势会降低其捐赠额。该效应体现在金钱捐赠而非时间捐赠(志愿服务)。研究亦发现社会规范也有可能是中介变量。整个研究从总体上质疑了传统管理实践中“领导垂范万能论”的认知, 为组织设计科学的公益动员机制提供了理论与实证依据。

参 考 文 献

- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 1-26.
- Bi, X. Y., Jin, J., Ma, M. J., & He, J. S. (2010). The reach of Danwei mobilization: An analysis on urban residents' charitable giving to Project Hope. *Sociological Studies*, 25(6), 149-177.
- [毕向阳, 晋军, 马明洁, 何江穗. (2010). 单位动员的效力与限度——对我国城市居民“希望工程”捐款行为的社会学分析. *社会学研究*, 25(6), 149-177.]
- Blass, T. (1991). Understanding behavior in the Milgram obedience experiment: The role of personality, situations, and their interactions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(3), 398-413.
- Bohra, K. A., & Pandey, J. (1984). Ingratiation toward strangers, friends, and bosses. *The Journal of Social Psychology*, 122(2), 217-222.
- Breeze, B., & Wiepking, P. (2020). Different drivers: Exploring employee involvement in corporate philanthropy. *Journal of Business Ethics*, 165(3), 453-467.
- Brown, D. J., Ferris, D. L., Heller, D., & Keeping, L. M. (2007). Antecedents and consequences of the frequency of upward and downward social comparisons at work. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102(1), 59-75.
- Campbell, E. M., Liao, H., Chuang, A., Zhou, J., & Dong, Y. (2017). Hot shots and cool reception? An expanded view of social consequences for high performers. *Journal of Applied Psychology*, 102(5), 845-866.
- Christensen, R. K., Nesbit, R., & Agypt, B. (2016). To give or not to give: Employee responses to workplace giving campaigns over time. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(6), 1258-1275.
- Christensen, R. K., Nesbit, R., & Stritch, J. M. (2018). The role of employees' public service motives and organizational commitment in workplace giving campaigns. *The American Review of Public Administration*, 48(7), 644-658.
- Cialdini, R. B., & Goldstein, N. J. (2004). Social influence: Compliance and conformity. *Annual Review of Psychology*, 55(1), 591-621.
- Crosno, R., & Shang, J. (2013). Limits of the effect of social information on the voluntary provision of public goods: Evidence from field experiments. *Economic Inquiry*, 51(1), 473-477.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2012). Self-determination theory. In P. A. M. Van Lange, A. W. Kruglanski, & T. T. Higgins (Eds.), *Handbook of theories of social psychology* (pp. 416-436). Sage Publications Ltd.
- Du, L., Zhao, F., & Zhang, C. (2014). Impact of mobilization context on employees' donation intentions in China. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 42(1), 115-124.
- Duffy, J., & Kornienko, T. (2010). Does competition affect giving?. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 74(1-2), 82-103.
- Fang, J., Wen, Z. L., & Zhang, M. Q. (2017). Mediation analysis of categorical variables. *Journal of Psychological Science*, 40(2), 471-477.
- [方杰, 温忠麟, 张敏强. (2017). 类别变量的中介效应分析. *心理科学*, 40(2), 471-477.]
- Fang, X., & Zhang, M. (2025). The vision of common prosperity and individual charitable giving: A study on the self-realization of common prosperity. *Comparative Economic & Social Systems*, (1), 127-138.
- [方兴, 张明. (2025). 共同富裕愿景与个人慈善捐赠——兼论共同富裕的自我实现. *经济社会体制比较*, (1), 127-138.]
- Farmer, A., Kidwell, B., & Hardesty, D. M. (2020). Helping a few a lot or many a little: Political ideology and charitable giving. *Journal of Consumer Psychology*, 30(4), 614-630.
- Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A. G., & Buchner, A. (2007). G*Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behavior Research Methods*, 39(2), 175-191.
- Fischer, T., & Sitkin, S. B. (2023). Leadership styles: A comprehensive assessment and way forward. *Academy of Management Annals*, 17(1), 331-372.
- Fitzsimons, G. M., & Kay, A. C. (2004). Language and interpersonal cognition: Causal effects of variations in pronoun usage on perceptions of closeness. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(5), 547-557.
- Forehand, M. R., Deshpandé, R., & Reed II, A. (2002). Identity salience and the influence of differential activation of the social self-schema on advertising response. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1086-1099.
- Gächter, S., & Renner, E. (2018). Leaders as role models and 'belief managers' in social dilemmas. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 154, 321-334.
- Goswami, I., & Urminky, O. (2016). When should the ask be a nudge? The effect of default amounts on charitable donations. *Journal of Marketing Research*, 53(5), 829-846.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Press, Kindle Edition.
- Jiang, C. M., Ma, J. T., & Sun, H. Y. (2019). Nudge charity donation by setting default options. *Journal of Psychological Science*, 42(5), 1174-1179.
- [江程铭, 马家涛, 孙红月. (2019). 助推爱心: 利用默认选项促进捐赠行为. *心理科学*, 42(5), 1174-1179.]
- Jin, M. H., & McDonald, B. (2017). Understanding employee engagement in the public sector: The role of immediate supervisor, perceived organizational support, and learning opportunities. *The American Review of Public Administration*, 47(8), 881-897.
- Karlsson, N., Gärling, T., Dellgran, P., & Klingander, B.

- (2005). Social comparison and consumer behavior: When feeling richer or poorer than others is more important than being so. *Journal of Applied Social Psychology*, 35(6), 1206–1222.
- Kiewitz, C., Zagenczyk, T. J., Shoss, M., & Cruz, K. S. (2023). *O' Coworker, who art thou? The conundrum of not knowing who is or is not one's coworker and a preliminary definition*. Group & Organization Management.
- Keating, B., Pitts, R., & Appel, D. (1981). United way contributions: Coercion, charity or economic self-interest?. *Southern Economic Journal*, 47(3), 816–823.
- Kumar, K., & Beyerlein, M. (1991). Construction and validation of an instrument for measuring ingratulatory behaviors in organizational settings. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 619–627.
- Li R., & Tian, X. M. (2014). Supervisor authoritarian leadership and subordinate proactive behavior: Test of a mediated-moderation model. *Acta Psychologica Sinica*, 46(11), 1719–1733.
- [李锐, 田晓明. (2014). 主管威权领导与下属前瞻行为: 一个被中介的调节模型构建与检验. *心理学报*, 46(11), 1719–1733.]
- Lou, H. X. (2009). On the function of the Charities in the national income redistribution. *Studies in Ethics*, 42(4), 40–45.
- [楼慧心. (2009). 慈善活动及其社会利益调节功能. *伦理学研究*, 42(4), 40–45.]
- Mogilner, C. (2010). The pursuit of happiness: Time, money, and social connection. *Psychological Science*, 21(9), 1348–1354.
- Nesbit, R., Christensen, R. K., & Gossett, L. M. (2012). Charitable giving in the public workplace: A framework for understanding employees' philanthropic performance. *Public Performance & Management Review*, 35(3), 449–474.
- Paharia, N., Keinan, A., Avery, J., & Schor, J. B. (2011). The underdog effect: The marketing of disadvantage and determination through brand biography. *Journal of Consumer Research*, 37(5), 775–790.
- Shang, J., & Croson, R. (2009). A field experiment in charitable contribution: The impact of social information on the voluntary provision of public goods. *The Economic Journal*, 119(540), 1422–1439.
- Shang, J., Reed, A., & Croson, R. (2008). Identity congruency effects on donations. *Journal of Marketing Research*, 45(3), 351–361.
- Simpson, B., White, K., & Laran, J. (2018). When public recognition for charitable giving backfires: The role of independent self-construal. *Journal of Consumer Research*, 44(6), 1257–1273.
- Spencer, S. J., Zanna, M. P., & Fong, G. T. (2005). Establishing a causal chain: Why experiments are often more effective than mediational analyses in examining psychological processes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89(6), 845–851.
- Sun, L. P., Jin, J., He, J. S., & Bi, X. Y. (Eds.). (1999). *Mobilization and participation: A case study of third sector fundraising mechanisms*. Zhejiang People's Publishing House.
- [孙立平, 晋军, 何江穗, 毕向阳. (编). (1999). *动员与参与: 第三部门募捐机制个案研究*. 浙江人民出版社.]
- Van Teunenbroek, C., Bekkers, R., & Beersma, B. (2020). Look to others before you leap: A systematic literature review of social information effects on donation amounts. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 49(1), 53–73.
- Wagner III, J. A. (1995). Studies of individualism-collectivism: Effects on cooperation in groups. *Academy of Management Journal*, 38(1), 152–173.
- Walker, I., & Smith, H. J. (Eds.). (2002). *Relative deprivation: Specification, development, and integration*. Cambridge University Press.
- Wang, D., Qin, Y., & Zhou, W. (2021). The effects of leaders' prosocial orientation on employees' organizational citizenship behavior – The roles of affective commitment and workplace ostracism. *Psychology Research and Behavior Management*, 14, 1171–1185.
- Zhang, H., Liu, M., & Tian, Y. (2016). Individual-based relative deprivation (IRD) decreases prosocial behaviors. *Motivation and Emotion*, 40, 655–666.
- Zhao, X., Cai, F., & Yang, Z. (2023). Are people less generous after a family member gives to charity? The interaction of self-construal and relationship type. *International Journal of Research in Marketing*, 40(2), 398–416.
- Zhao, X., Lynch Jr, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197–206.
- Zheng, X. Y., Peng, S. Q., & Peng, L. L. (2015). Feeling better and becoming more benevolent: Impact of social comparison on prosocial behavior. *Acta Psychologica Sinica*, 47(2), 243–250.
- [郑晓莹, 彭泗清, 彭璐璐. (2015). “达”则兼济天下? 社会比较对亲社会行为的影响及心理机制. *心理学报*, 47(2), 243–250.]
- Zoogah, D. B. (2010). Why should I be left behind? Employees' perceived relative deprivation and participation in development activities. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 159–173.

Workplace fundraising: The impact of donation information from superior and coworker on employee donations

JIANG Chengming¹, YANG Xiaojuan¹, YU Shuqi¹, CHEN Lina¹, MA Jiatao²

⁽¹⁾ School of Management, Zhejiang University of Technology, Hangzhou 310023, China

⁽²⁾ Department of Psychology, Hangzhou Normal University, Hangzhou 311121, China

Abstract

Workplace fundraising, which serves as an important source of charitable funding is an effective means of

quickly engaging a large pool of potential donors. A common strategy involves having superiors donate first, aiming to set an example and encourage employees to participate. However, the effectiveness of this approach warrants further investigation. To explore this, we conducted seven experimental studies with employed individuals aged 18 and above, examining how donations made by superiors (versus coworkers) might suppress employees' donation amounts and identify the psychological mechanisms underlying this effect.

Experiment 1a ($N = 313$) adopted a between-subjects design with five groups: 2 (previous donor identity: direct superior versus coworkers) \times 2 (donation anchor value: high versus low) plus a group without social information. The results showed that employees donated less when informed of their superiors' (versus coworkers) donation amounts. Additionally, under the high-anchor condition, employees increased their donation amounts. The interaction between the previous donor and donation anchor was not significant. Experiment 1b ($N = 307$), using a different charity scenario and a fixed set of seven donation options, replicated the suppressive effect of superiors' (versus coworkers') donations on employee contributions.

Experiment 2a ($N = 252$) examined the mediating role of perceived disadvantage and ruled out two alternative explanations, shared responsibility and other-enhanced motivation. Experiment 2b ($N = 247$) employed an incentive-compatible charitable donation task to further examine the mediating mechanism of perceived disadvantage and to eliminate alternative interpretations of social pressure. Experiment 3 ($N = 210$) further validated the mediating role of perceived disadvantage by manipulating this mediator. A 2 (previous donor: superior versus coworker) \times 2(perceived disadvantage manipulation: present versus absent) between-subjects design was employed. In the perceived disadvantage-manipulation condition, participants were instructed to imagine that their superiors or coworkers performed worse than themselves in various domains including ability, goal achievement speed, resources, and respect. The results showed that the manipulation increased donation amounts for both the superior and coworker groups. These results further validated the mediating role of perceived disadvantage. Experiment 4 ($N = 286$) further categorized superiors into direct superiors, higher-level superiors, and superiors from other departments using a four-group (previous donor type: coworkers, direct superiors, higher-level superiors, and other department superiors) between-subjects design. The results showed that participants donated significantly less when informed about donations from any type of superior compared to coworkers. These results further supported the hypothesis that donations made by superiors (versus coworkers) suppress employee donation amounts and reinforced the mediating role of perceived disadvantages.

Experiment 5 ($N = 250$) compared the effects of monetary and time donations on workplace fundraising. Using a 2 (charitable resource: money versus time) \times 2 (previous donor type: superior versus coworkers) between-subjects design, the results showed that donations made by superiors suppress employees' monetary contributions, but this suppression effect is not observed in the case of time-based donations.

These findings suggest that in the context of workplace fundraising, the current top-down donation strategy may not be the most effective. In a top-down approach, employees' donation decisions are influenced by upward social comparisons, where the perception of being disadvantaged relative to superiors suppresses their willingness to contribute. To mitigate this effect, organizations can minimize the impact of upward comparisons during fundraising campaigns. Encouraging generous employees to take the lead in making donations may be a more effective approach to maximizing overall contributions.

Keywords workplace fundraising, social influence, social comparison, perceived disadvantage

附录

实验 1a

守护乡村孩子求学路

大部分乡村孩子家庭经济方面存在很大困难。尽管生活艰难，却依然勤奋向上。教育是改变命运最有效的途径，发起该项目的意义不仅在于经济援助，更在于传递社会关爱，让他们知道：困境不是他们的错，他们值得被看见、被支持。



捐款

实验 1b

益耳行动

我国每年新增听损儿童2万—4万。0-6岁是儿童听觉言语能力形成的“黄金时期”，尽早帮助他们配戴助听器或植入人工耳蜗，再经过科学的听觉言语康复训练，可以帮助绝大部分听障儿童实现全面康复，回归正常生活。邀请每一位有爱心的您，与我们一起，帮助这群被命运按下静音键的孩子们早日回到有声世界，聆听美好的声音。



捐款

实验 2a

沙漠锁边生态林

项目来源: 中国绿化基金会

荒漠边缘以每年3至4米的速度像绿洲推进。梭梭是一种长在沙地上的固沙植物, 梭梭抗旱、抗热、抗寒、耐盐性都很强, 适应性强, 生长迅速, 枝条稠密, 根系发达, 防风固沙能力强, 是我国西北和内蒙古干旱荒漠地区固沙造林的优良树种。让我们一起锁住沙漠守护家园绿洲!



捐款

实验 2b

彩虹助学计划

彩虹计划助学项目的主要目的是给生在经济相对落后的山区和家庭困难的孩子提供上学的机会, 支持他们走进校园读书, 让其通过读书获得进步的机会, 通过知识改变命运!



实验 3

留住长江的微笑

天生笑脸的长江江豚是长江生态系统的旗舰物种，是长江中仅存的水生哺乳动物。长江江豚主要分布在长江上游和珠江中，在短短四五十年时间里数量骤减，让我们一起拯救江豚，别让长江江豚离我们而去！



捐款

实验 4

募捐信息同实验 2a:

实验 5

时间捐赠

情暖儿童福利院

我们期待更多的爱心人士加入到关爱福利院儿童志愿者队伍中来，陪伴孩子，让孩子们能够在爱与真情中健康快乐成长。我们的爱心能够点燃希望之光，让福利院儿童在爱的阳光下茁壮成长！



金钱捐赠

情暖儿童福利院

我们期待更多的爱心人士加入到关爱福利院儿童队伍中来, 进行捐款, 让孩子们能够在爱与真情中健康快乐成长。我们的爱心能够点燃希望之光, 让福利院儿童在爱的阳光下茁壮成长!



量表

共担责任量表:

- ①我认为, 为该慈善项目捐款不是我的责任, 而是我同事/领导的责任
- ②我认为, 为该慈善项目捐款不仅是同事/领导的责任, 也是我的责任(R)

感知劣势量表:

- ①与此人相比, 我在实现目标方面处于不利地位
- ②与此人相比, 我成功的路上有更多的障碍
- ③我要比此人更努力才能达到我的人生目标
- ④和此人相比, 我取得今天的地位要更难一些
- ⑤在此人面前, 我常常感觉自己是为数不多的想要努力获得突破的人
- ⑥与此人相比, 我追求目标的处境不利
- ⑦此人比我拥有更多的资源
- ⑧与此人相比, 我经常觉得自己必须与更多的歧视作斗争
- ⑨此人会因为我的优越背景而嫉妒我(R)

抬举动机量表:

- ①我想让此人感觉他/她自己的捐赠表现还不错
- ②我想强调这是在他/她带领下取得的捐赠成就
- ③我想让他/她知道是在他/她的带领下我做出了捐赠
- ④我想夸赞他/她的善心, 给他/她一种我很欣赏他的印象
- ⑤我想让他/她知道, 我是在他/她的捐赠引导下进行的捐赠, 让他/她感觉我钦佩他/她的善举
- ⑥我想借机赞美他/她
- ⑦此刻, 我想称赞他/她的捐赠成果, 尽管这称赞是件微不足道的小事

社会规范感知量表:

- ①按照社会规范, 我的捐款额不应超过上级/同事
- ②约定俗成, 我不应捐得比上级/同事多

社会压力量表:

- ①上级/同事捐了, 我感觉到了压力, 不得不捐
- ②上级/同事捐了, 我“被迫”也得捐