从磨合到发展：企业并购中知识员工心理整合的案例研究

颜士梅　张　钢

（浙江大学管理学院，杭州　310058）

［摘　要］本研究基于循证管理观点，以并购企业 Hardman 公司为案例，分析了知识员工在心理并购阶段从磨合转化为发展的内在机理。分析结果显示：原来自不同组织的知识员工由于都自矜其所拥有的经验证据或者研究证据，因此出现了拥有不同经验证据的知识员工间的相互排斥，以及拥有研究证据的知识员工对拥有经验证据的知识员工的相对低视。这是其磨合的关键表征。而从磨合到发展的转化过程则通过兼容式整合和吸纳式整合来实现，即通过发掘不同经验证据间的协同关系，而使拥有不同经验证据的知识员工从相互排斥转化为彼此认可和包容；通过发掘经验证据与研究证据间的转化关系，而使拥有研究证据的知识员工与拥有经验证据的知识员工从低视转化为认可和接纳。该转化过程最终促进了知识员工间的彼此认同和尊重，优化了生产流程并提升了产品质量，最后获得了知识员工对新组织的认同，进而实现了有效的心理整合。

［关键词］并购；循证管理观点；ASA 模型；知识员工；案例研究

引　言

并购包含收购和合并（Hagedoorn 和 Duysters，2002），是许多企业实现公司发展或者创业目标的重要方式。在这一过程中，人力资源的整合，尤其是知识以及知识员工的有效整合至关重要（Ranft、Lord，2000；Weber、Tarba，2010；Yan、Wang，2008）。然而，以往相关研究发现，在人员整合过程中，由于并购双方或者几方群体间的文化差异或者相对地位的问题，并购后员工或者知识员工间容易产生冲突、不信任、离职等问题（Cartwright、Cooper，1995；Hambrick、Cannella，1993；Ranft、Lord，2000；Bijlsma-Frankema，2001，2004），进而难以有效整合。这样，基于 Schneider（1987）提出的 ASA（Attraction-Selection-Attrition）模型，并购后的整合过程往往会成为并购双方或者几方群体间的漫长而又艰难的磨合过程（Attrition，A），如何将磨合过程转化为知识员工的发展过程（Development，D）就成为非常值得深入探讨的问题（颜士梅，2012）。

由于在企业并购中，原来自不同组织的知识员工往往拥有不同产品生产的经验证据（Experiential Evidence）或者研究证据（Research Evidence），而有效整合这些证据就可能成为有效整合知识员工的关键。这样，为了揭示企业并购整合中，怎样将并购双方或者多方群体中的知识员工的

［基金项目］国家自然科学基金重点项目（71232012）。

［作者简介］颜士梅，女，汉族，1969 年 3 月生，博士，浙江大学管理学院副教授、博士生导师，主要研究方向为人资源管理与组织行为。张钢，男，汉族，1966 年 2 月生，博士，浙江大学管理学院教授、博士生导师，主要研究方向为组织理论和组织行为。

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

磨合转变为发展，本研究尝试引入循证管理观点（Evidence-based Management Perspective，EBMP）（Briner，2009；Rousseau，2006，2011），从多证据整合的视角，运用单案例研究方法，来揭示从知识员工磨合转化为发展的内在机理，进而为企业并购中知识员工有效整合策略的构建提供理论指导，也进一步丰富并购中人力资源整合的相关文献。

另外，鉴于并购是一个包含前并购（Pre-merger）阶段、并购计划阶段、并购宣布阶段、初始并购阶段、正式法律上的并购阶段、后并购（Post-merger）阶段和心理并购（Psychological Merger）阶段等多阶段的过程（Buono、Bowditch，1989；Dempsey、Mckevitt，2001），所以，要明确本研究主要聚焦的阶段。由于本研究要分析并购中怎样尽快将知识员工的磨合转化为发展，因此，主要聚焦在心理并购阶段，即磨合（Attrition）阶段（颜士梅，2012）。本文仍然沿用 Ranft 和 Lord（2000）关于并购企业知识员工的包含类别，即包含管理人员和专业（技术）人员。

一、理论背景

（一）ASA 模型和循证管理观点（EBMP）

根据吸引（Attraction，A）—选择（Selection，S）—磨合（Attrition，A）模型（以下简称 ASA 模型）（Schneider，1987；Schneider 等，1995），个体留任于组织的过程就是一个双方将个体个性、兴趣和能力等特征与组织文化、结构和领导风格等组织特征进行是否匹配的评估、彼此选择和磨合的过程，该过程强调个体与组织的匹配性，使那些匹配于组织的个体得以留任。同时 ASA 模型也强调经过包含吸引—选择—磨合三个阶段的互动循环过程，会导致组织内部成员越来越同质（Schneider 等，1998；Ployhart 等，2006；Hmieleski 等，2012）。在并购情景下，其磨合过程主要体现为心理并购过程，即形成组织认同的过程；然而，由于并购双方或者多方的文化差异或者相对地位问题，在磨合过程，不适应新组织的员工或者知识员工通常不会像一般组织内的员工那样尽快离开组织，而是仍然可能留在并购后的新组织中，但是却很难认同并购对方或者新并购组织，从而形成各自的利益集团（颜士梅，2012）。这样，在并购情景下，个体与组织的磨合过程往往成为真正的损耗过程，并且会比较漫长；那么，怎样努力改变这一磨合过程，使并购双方或者多方员工都得到发展，进而真正有效整合，就成为并购中很值得深入研究的一个问题。而以往 ASA 模型相关研究在强调人—组织匹配以及组织同质性的同时，也尝试将该模型引入个体薪酬模式选择以及个体职业生涯发展和创业选择的研究中（Lynn 等，2011；Baron 等，2013），却鲜有单独聚焦在磨合阶段而分析其怎样缩短或者改变的研究，也较少有针对并购情景的讨论。鉴于此，本研究锁定在并购中的磨合阶段（即心理整合阶段），引入循证管理观点，深入分析将磨合阶段转化为发展阶段的内在机理。

循证管理观点（EBMP）强调组织管理和决策要依据证据（Evidence），尤其是科学研究证据，才能有效提升管理及决策质量，进而促进绩效（Rousseau，2006）。循证管理观点自 20 世纪 80 年代在临床医学领域提出以来，慢慢扩展到管理学，具体如人力资源管理领域，并得到该领域相关研究者和实践者的关注（Briner，2009；Rousseau，2006；Pfeffer、Sutton，2006；Rousseau、Barends，2011）。循证管理是发现有效证据并使用这些证据的过程，因此“证据”就成为循证管理的核心。为了强调这一核心，研究者用“强度”（Strength）（具体是指证据接近真实的程度、影响力的大小和在实践中的适用性）这一概念来表征证据的信度和效度（Sackett 等，1996；Reay 等，2009）。而概括以往循证管理相关文献发现，针对“证据”存在三种不同的观点：一为研究证据观；二为研究证据和经验证据观；三为多重证据观（颜士梅、梅丽珍，2013）。研究证据观强调最佳科学研究证据在组织管理和决策中的作用，认为这种科学研究证据是唯一可依赖的证据

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

（Walshe、Rundall，2001；Young，2002）。而研究与经验证据观则认为在组织管理与决策过程中，个体经验与由系统研究而得到的科学研究证据同样重要，因此循证管理应该依据经验和研究结论这两种证据（Sackett 等，1996）。多重证据观认为组织管理与决策应该依据研究证据、个人经验、情景证据以及利益相关者观点这四类证据，才能提升质量进而促进绩效（Pfeffer、Sutton，2006；Briner 等，2009）。鉴于一方面，这三种证据观都分别强调了研究证据的作用；另一方面，后两种证据观也都强调经验证据在管理和决策中发挥的重要作用，而中国情景则特别强调经验在其中的作用（List，2003；Yates 等，1998）。因此，本研究采用研究证据与经验证据相结合的双证据观来对研究问题进行分析。

循证管理的核心思想是基于证据的管理或者决策能够提升质量，进而能够促进其有效性（Rousseau，2006；Reay 等，2009）。那么，企业并购中，并购双方或者多方知识员工将磨合过程转变为发展过程同样基于循证管理的思路来进行也许会更加有效。正是基于此，本研究针对一个成功将知识员工磨合过程转化为发展过程的并购案例，即 Hardman 公司[①]，引入 EBMP，从双证据视角出发，探索其从磨合到发展的内在机理。

（二）并购中人员整合的关键影响因素

概览以往关于并购中人力资源整合的研究文献，会发现主要有两个关键因素影响着并购中员工的有效整合，一为组织文化差异，二为相对地位感知。

并购中员工或者知识员工的离职是其有效整合的一个关键风险（颜士梅等，2013）。员工尤其是被并购企业的知识员工的离职在并购中较为常见（Hayes、Hoag，1974；Buono、Bowditch、Lewis，1985），其离职的一个关键影响因素为文化差异。以往研究者 Cartwright 和 Cooper（1993，1995），Mirvis 和 Marks（1992）以及 Lubatkin 等（1999）都强调了并购双方或者多方的文化差异会导致文化震荡或者文化冲突，并进而会导致员工尤其是被并购企业管理人员的离职。由此可见，并购双方或者多方的文化差异是影响员工有效整合的重要因素。

在并购中的心理并购阶段，知识员工整合的关键风险是信任和认同缺失，而其关键影响因素为文化差异和相对地位感知（颜士梅，2012）。以往研究者 Hambrick 和 Cannella（1993），Lubatkin 等（1999）以及 Ranft 和 Lord（2000）都强调了相对地位感知对员工离职的显著影响；而 Terry 和 O'Brien（2001）则分析了相对地位感知对员工认同并购后的新组织的影响。可见，相对地位（并购中员工感知到的相对于原来自其他企业的员工的地位）是影响员工或者知识员工有效整合的关键因素。

那么，如何减轻文化差异对知识员工整合所带来的负面影响以及如何避免相对地位问题的出现，进而有效整合并购双方或者多方知识员工就值得进一步探索。然而，以往的研究还相对欠缺讨论，也缺乏引入循证管理观点所进行的分析。

这样，本研究在 ASA 模型分析的基础上，引入 EBMP，针对 Hardman 并购案例，深入分析其如何避免文化差异和相对地位在磨合阶段所带来的负面影响，并尽快将知识员工的磨合阶段转化为发展阶段。

二、方　法

案例研究通常允许研究者对真实生活事件展开体认式理解而被视为检视复杂社会现象的首选研究策略（Yin，2003），并且案例研究方法相对于其他基于大样本获取数据的研究方法，具有能

① 该案例曾经运用于其他研究中，但关键分析资料和分析视角不同。

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

够获取丰富、详细和深入信息的特征（Berg，2001）；案例研究还能提供在极其稀少或极端的情况下探究一种重要研究现象的机遇（Eisenhardt、Graebner；2007）；而单案例研究方法不仅有助于捕捉在管理实践中所涌现出的新现象，还会有助于发现内在不同阶段的变化情况，从而能够更好地检视研究问题（Pettigrew，1990）。鉴于此，本研究为了揭示并购企业在知识员工整合中如何将磨合阶段转化为发展阶段，进而明确该转化的内在机理，而采用了能够内含阶段变化并富有详细信息的单案例进行研究。该案例为一个成功整合知识员工的企业合并案例，即 Hardman 公司。

（一）案例选择和数据收集

1. 案例选择

根据 Eisenhardt 和 Graebner（2007）的观点，理论抽样法对单案例研究而言较为合适。因此，本研究在案例选择上采用了理论抽样法。在案例选取时，主要考虑了如下因素：①并购目的。研究者首先对包含并购目的、形式、时间等的并购背景信息通过访谈获得，进而明确了其是旨在建立新业务的创业型并购（合并）。因为创业型并购是为了公司的内创业，因此需要员工的高水平整合。只有高水平员工整合才能成为分析本研究问题的情景。②知识员工整合成效。为了明确该点，本研究针对案例企业进行了跨度三年的纵向跟踪式调研，发现该案例企业知识员工整合较为成功。因为只有人力资源成功整合的案例才能发现其从磨合到发展的内在机理。概括被选案例的基本信息如表 1 所示。

表 1　案例基本信息

案例	地区	企业性质	具体名称	并购目的	并购时间	调研时间
纵向案例	浙江	国有企业	Hardman 有限公司的合并重组	建立新业务	2009 年 7 月	2010 年 2 月 2010 年 8 月 2011 年 10 月 2014 年 1 月

2. 数据收集

Hardman 案例材料通过 4 个时段收集：T1 阶段的访谈在 2010 年 2 月，即公司重组后的 7 个月。在该阶段主要通过收集公司相关网站资料和纸质资料以及深度访谈获得数据。被访谈者主要为并购过程的关键参与者，如生产部长、办公室主任和生产部副部长。T2 阶段的访谈在 2010 年 8 月进行，即公司重组后的 1 年零 1 个月进行。主要深度访谈了两位关键并购参与者，即生产供应部部长和副部长。T3 阶段的访谈在 2011 年 10 月进行，电话主要访谈了并购参与者生产供应部部长，还对开始接听电话的技术人员进行了初始访谈。T4 阶段的访谈在 2014 年 1 月进行，电话主要访谈了并购参与者，即新生产供应部部长；同时还对一位技术人员进行了佐证访谈。通过 T1 和 T2 时间段的调研，获得了知识员工整合过程中从 A 阶段转化为 D 阶段的具体资料；而通过 T3 和 T4 时间段的电话访谈，进一步跟进确认知识员工整合是否获得了成功。前两次的访谈皆为现场访谈，一般为 3~4 个小时；后两次访谈约为半小时。访谈后尽快将所获取的资料转为 Word 文档，为后续分析奠定了良好基础。具体访谈对象如表 2 所示。

表 2　访谈对象的背景信息

职位	原来组织	性别	年龄	访谈方式	访谈时间
生产部长	合并前的 A 公司	男	约 30 岁	现场面谈	2010 年 2 月
生产部副部长	合并前的 B 公司	男	约 40 岁	现场面谈	2010 年 2 月
办公室主任	合并前的 C 公司	男	约 50 岁	现场面谈	2010 年 2 月

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

续表

职位	原来组织	性别	年龄	访谈方式	访谈时间
生产供应部部长	合并前的 A 公司	男	约 30 岁	现场面谈	2010 年 8 月
生产供应部副部长	合并前的 B 公司	男	约 40 岁	现场面谈	2010 年 8 月
生产供应部部长	合并前的 A 公司	男	约 30 岁	电话访谈	2011 年 10 月
一般技术人员	合并前的 A 公司	男	约 30 岁	电话访谈	2011 年 10 月
生产供应部部长	合并前的 B 公司	男	约 40 岁	电话访谈	2014 年 1 月
一般技术人员	合并前的 C 公司	男	约 30 岁	电话访谈	2014 年 1 月

为了保证研究的信度效度，本研究在资料的获取过程中，建立了研究资料库和研究计划书，并采用了三角检验策略（Yin，2003；Fielding N.，Fielding J.，1986；Patton，1987）。例如，研究者为了获取所需要的详细资料，深度访谈了来自合并前不同组织的关键并购参与者，旨在交叉验证数据的可靠性。再如，研究者还采用纸质材料获取与访谈资料获取相结合的方法来保证所获资料的丰富性和可信性。另外，研究者还采用纵向追踪的多期资料获取方式，从而进一步验证前期获取数据以及确认知识员工整合的发展趋势。通过上述策略，能够保证研究的信度和效度。

（二）数据分析

案例资料的分析包括两个阶段。第一阶段，基于循证管理观点，将所获取的关于知识员工磨合的资料进行编码。旨在明确拥有不同经验证据的知识员工之间，以及拥有经验证据的知识员工与拥有研究证据的知识员工之间，发生了怎样的冲突或者磨合。第二阶段，基于循证管理观点，编码关于知识员工发展的相关资料。旨在明确拥有不同经验证据的知识员工，以及拥有经验证据与拥有研究证据的知识员工，怎样将磨合化解为发展。最后，整合两阶段编码结果，从而揭示知识员工整合从磨合转化为发展的内在机理。

1. Hardman 的知识员工背景信息

Hardman 公司是一家大型国有集团公司下的一个子公司，根据集团公司的战略需要，在 2009 年 7 月由该集团下的三个子公司的部分技术人员、管理人员以及集团设计部的一部分设计人员合并重组而成，其目的是组建一个专门生产膨胀（压缩）机的新公司，是典型的创业型并购。这样，Hardman 公司成员主要来自四个不同的组织（分别为 A、B、C、D），具体成员信息如表 3 所示。

表 3　Hardman 公司人员来源信息

原来组织	A 公司	B 公司	C 公司	D 部门	其他
人数	38 人	38 人	5 人	8 人	4 人
人员类型	技术人员	技术人员	中高层管理人员	设计人员	返聘人员

如表 3 所示，来自 A 公司的 38 人都是技术人员，拥有丰富的生产程序及工艺知识，其与核心生产技术密切相关；而来自 B 公司的 38 人同样都是技术人员，也拥有丰富的生产经验，其与核心生产技术一致；来自 C 公司的都是技术导向的中高层管理人员，具体包括新公司的董事长、总经理、生产部长、装配和调试主任等；来自 D 部门的 8 人都是专业设计人员［专门设计膨胀（压缩）机图纸］，经历过严谨的专业训练，并拥有丰富的专业知识。来自这四个组织的成员组建在一起专门生产膨胀（压缩）机。由此可见，来自这四个组织的成员都是知识员工（包含专业技术人员和管理人员），并且这些知识员工要进行有效整合，才能很好地实现并购的创业目标。

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

2. 基于 EBMP 的知识员工磨合的编码

该部分主要基于 EBMP，针对来自四个组织的知识员工在工作互动中磨合或者冲突的相关资料进行编码。就该部分的编码而言，具体采用了基于隐性内容的内容分析技术，由本文的两位作者作为编码者进行了编码。主要包括如下步骤：首先，基于以往文献和研究目的建立了包含“典型案例资料—证据类型—所表征的证据关系—所表征的知识员工关系—所对应的以往研究中的有效整合影响因素”的编码表；其次，两位编码者[①]针对所对应的案例资料独立进行编码（编码前就编码内容、编码规则等进行了充分沟通）；最后，彼此核对编码结果，就无法达成一致之处进行了讨论。

总体来讲，两位编码者在知识员工磨合部分的编码上，最后的编码者间的一致性系数皆为 1.0。具体编码结果如表 4 所示。

表 4　知识员工磨合的具体编码结果

典型案例资料	证据类型	所表征的证据关系	所表征的知识员工关系	所对应的以往研究中的有效整合影响因素
“大家各带着自己原来的生产套路来一起工作。比如：原来 A 公司的员工在生产程序和工艺上与其他人员不同，原来 B 公司来的人员以及其他分公司来的员工也同样存在这个问题。大家都想维护以前的生产习惯，因此就导致了矛盾”	多种经验证据	多种经验证据不相容	拥有不同经验证据的知识员工互相排斥	文化差异
“比如我根据生产需要安排一个计划或者一个图纸任务时，他们（设计人员）总是说‘凭经验怎么行呢？凭生产压缩机员工的经验不可以的!’，他们强调经验没有科学性，应该严格按照图纸。因此生产计划难以付诸实施”	研究证据与经验证据	研究证据比经验证据可信	拥有研究证据的知识员工低视拥有经验证据的知识员工	相对地位
“在生产上，我们来自 A 公司的会说我们原来是怎样的，应该那样进行。原来自 B 公司的员工就说他们原来是怎样的，他们那样好。互相不买账，彼此不服气”	两种经验证据	两种经验证据不相容	拥有不同经验证据的知识员工互相排斥	文化差异
“过去设计院与下面生产工厂脱节，设计院设计图纸，生产工厂的工人就生产。生产出来的东西是不是同图纸一模一样，也不一定，能用就可以。目前我们新组建了公司后，大家都在一起了，这些问题就暴露了。设计人员就指责我们没有按照设计来做，并意指生产部的生产人员都是农民，不懂什么，就要按照图纸生产，生产部靠的就是设计；而我们生产部门的生产人员总是认为我们是一线的，最重要，知道什么能够生产出来，认为图纸画得再好，制造不出来也没有用。这样，制造工人与设计人员就形成了矛盾”	经验证据与研究证据	研究证据比经验证据可信	拥有研究证据的知识员工低视拥有经验证据的知识员工	相对地位
编码者间的一致性系数	1.0	1.0	1.0	1.0

由表 4 可以发现，原来自不同组织的知识员工在 A 阶段的磨合主要体现为两点：①拥有不同经验证据的知识员工相互排斥；②拥有研究证据的知识员工对拥有经验证据的知识员工相对低视。前者是由于原来自不同组织的知识员工都拥有较为丰富的生产经验，但是其带着原来各自的工艺、流程和习惯，并且各自维持和保护，因此，拥有不同经验证据的知识员工在任务互动过程中会彼此难以认同、相互排斥。这体现为并购各方文化差异所引致的排斥和冲突。就后者而言，是由于原来自并购一方组织的知识员工拥有丰富的专业知识和研究证据，并且认为研究证据比经验证据

① 两位编码者为本文的两位作者。

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

更加可靠；而另一方则仅仅拥有生产过程所积累的经验证据；这样，那些拥有研究证据的知识员工就相对自矜，并借此低视拥有经验证据的知识员工，使得拥有经验证据的知识员工感知到相对于拥有研究证据的知识员工的较低的社会地位，进而导致了磨合或者冲突。知识员工的有效整合变得比较艰难。

3. 基于 EBMP 的知识员工整合发展的编码

基于 EBMP，针对案例中知识员工磨合转化为发展的资料进行编码。编码具体包括如下步骤：第一，依据以往文献和研究目的构建包含“典型案例资料—所表征的证据类型—所表征的证据关系—所表征的知识员工关系—所体现的转化策略”的编码框；第二，仍然由前面参与编码的两位编码者独立针对案例资料进行编码（编码前就编码规则和目的等内容进行了充分沟通）；第三，对编码结果进行核对，针对不一致之处进行了讨论。初始编码结果显示，在“转化策略”上的编码，两位编码者都认为存在两类不同的转化策略，但是在用词上，例如，是用“包容”还是“兼容”更匹配，不是很一致。经过讨论和推敲，最后两位编码者达成了一致，编码者间的一致性系数为 1.0。具体编码结果如表 5 所示。

表 5　知识员工整合发展编码结果

典型案例资料	所表征的证据类型	所表征的证据关系	所表征的知识员工关系	所体现的转化策略
“如在转子探伤上，原 B 公司那批人认为超声波探伤不必要做，只做磁粉探伤就比较合适了。他们过去一直都是这样的。但我们 C 公司的人则认为磁粉探伤仅探表面，超声波探伤可以探内部结构，因为我们一直用超声波探伤。结果争论不下，最后达成协议，两个都做。这样就提高了产品检验标准，也就促进了产品质量的提高”	两种经验证据	两种经验证据的协同关系	拥有不同经验证据的知识员工彼此认可和包容	兼容式整合
“另外，原 B 公司那批人掌握一个阳极氧化工艺，这个工艺是一种可以提高叶轮表面硬度的工艺。在这个工艺中，他们很强调叶轮表面硬度要通过测其厚度来把握和提高。他们认为这样好，有利于硬度提高。我们原 C 公司和 A 公司人员当时比较忽视，而他们很强调。后来我们注意了这个问题，在生产中改进了，也进行了阳极氧化”	原经验证据；新经验证据	原经验证据向新经验证据的转化关系	无经验证据的知识员工接纳拥有经验证据的知识员工	吸纳式整合
“还有如涡壳试压问题上，我们将涡壳全部加工好后，要进行试压测试。我们 C 公司原来只试水压，B 公司原来只试气压。试水压，能测试强度，但不一定气密性好；而气压测试能测试其气密性。我们强调只测试水压就可以了。他们 B 公司人员强调，国外都测试气压，不测试经不起考验。当时大家争论很激烈，后来达成协议，都进行测试。这样就促使产品检验标准和质量的进一步提高”	两种经验证据	两种经验证据的协同关系	拥有不同经验证据的知识员工彼此认可和包容	兼容式整合
“关于产品加工工作中，原来 A 公司和 B 公司那批人中有很多经验非常丰富的老师傅，他们强调说按照图纸不好，要按照经验。原来 D 部门的设计师们则强调经验没有科学性，应该严格按照图纸。两方经常互不服气。结果，我们让老师傅与设计师多沟通，并召集会议让他们彼此讨论，让有经验的老	经验证据与研究证据	经验证据向研究证据的转化关系	拥有研究证据的知识员工接纳拥有经验证据的知识员工	吸纳式整合

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

续表

典型案例资料	所表征的证据类型	所表征的证据关系	所表征的知识员工关系	所体现的转化策略
师傅将生产中的问题和经验采用书面反馈的方式提交给我们和设计师；设计师对合情合理的建议也会采纳，也会改。最后是经验加设计，即设计中考虑了老师傅的经验的因素，这样使设计更加完善，从而有利于产品的顺利生产”				
编码者间的一致性系数	1.0	1.0	1.0	1.0

由表 5 的分析结果可以发现，将原来自不同组织的知识员工磨合转化为发展的策略主要有两个：①兼容式整合策略；②吸纳式整合策略。第一个策略，是通过发现原来自不同组织知识员工的不同经验证据在促进生产流程的优化或者产品质量的提升上具有协同关系，从而将不同种类的经验证据皆包容于生产过程中，进而认同和兼容了拥有不同经验证据的知识员工，达到有效整合和共同发展。第二个策略，主要是通过发现原来自不同组织知识员工的经验证据在生产过程中能够转化为有利的新经验证据或者研究证据，从而使管理人员或者拥有研究证据的知识员工很快接纳和认同拥有经验证据的知识员工，进而使磨合转化为共同发展。

兼容式整合策略主要针对拥有不同种类经验证据的知识员工之间的整合和发展。该策略的前提是发现原来自不同组织知识员工的不同经验证据，都能够优化现有生产工艺水平或者提高生产技术和产品质量。该策略使持有不同经验证据的员工都得到认可和尊重，避免了因为生产工艺或者操作方法的差异（文化差异）而带来的疏离和冲突，进而使其能够真正融入现有产品的生产和现有组织中。

吸纳式整合策略则针对拥有经验证据的知识员工与拥有研究证据的知识员工之间的整合，以及拥有某类经验证据的知识员工与无该类经验证据的知识员工之间的整合。该策略的前提是发现原来自不同组织知识员工的某类经验证据能够转化为匹配的研究证据或者新经验证据，从而服务于产品生产过程或者质量的提升。该策略能够使拥有研究证据的知识员工或者管理者慢慢接纳和认可拥有经验证据的知识员工，并进一步尊重和认同他们，从而避免了由相对地位差异而导致的非公平对待或者低视，进而促进了知识员工的有效整合和共同发展。

4. 编码结果整合

对第一阶段的知识员工磨合的编码结果和第二阶段的知识员工发展的编码结果进行整合，可以发现 Hardman 公司在知识员工的心理整合阶段，主要通过不同经验证据以及研究证据的有效结合，进而整合了来自不同组织的知识员工，使其从磨合快速转化为发展。具体转化模型如图 1 所示。

图 1 显示，将知识员工磨合转化为发展的路径主要有两条。第一，将不同经验证据间的不相容关系尽快转化为彼此的协同关系，进而使拥有不同经验证据的知识员工由原来的相互排斥转化为彼此认可和包容。这体现了兼容并包的整合理念，因此被称为兼容式整合策略。该策略避免了由文化差异问题而引致的冲突。第二，将研究证据在可信度上优于经验证据的理念提升为经验证据与研究证据可以相互转化的理念，进而使拥有研究证据的知识员工或者管理者由原来对拥有经验证据的知识员工的低视转变为认可和接纳。这体现了公平吸纳的整合理念，因此被称为吸纳式整合策略。该策略避免了由相对地位问题而引致的冲突。

由图 1 不难发现，案例企业知识员工实现心理整合的关键是平等看待各种经验证据以及研究证据对产品生产的价值，发掘不同经验证据间的协同关系以及经验证据与研究证据间的转化关系，

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

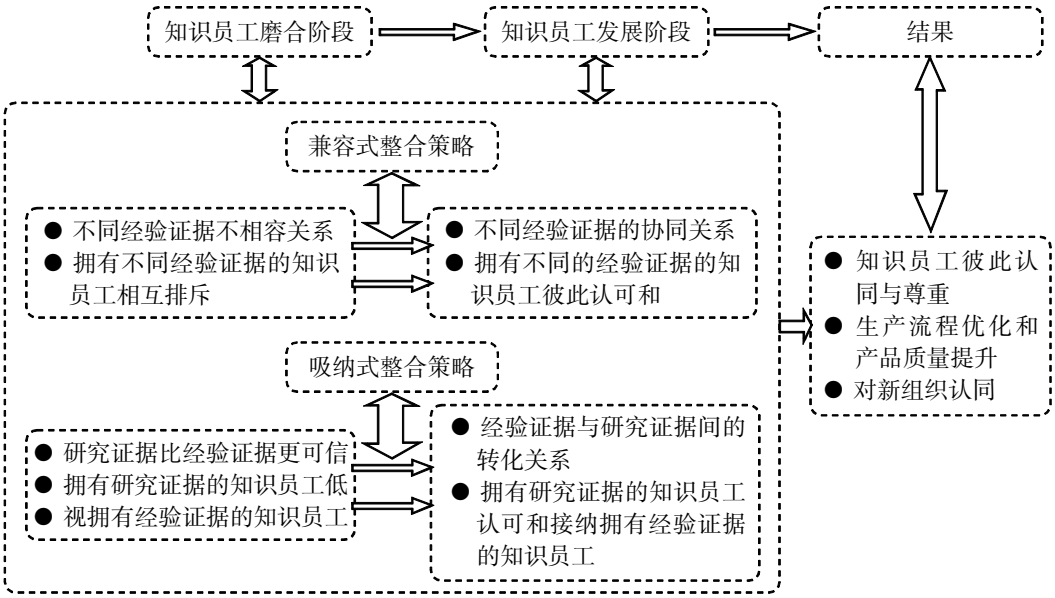


图 1　磨合阶段转化为发展阶段的内在机理

进而使拥有不同经验证据或者研究证据的知识员工能够彼此认可、尊重和合作。因为，这一方面，能够使知识员工皆聚焦于自身经验证据或者研究证据的价值以及新组织业务和目标，进而能够直接促进对新组织的认同；另一方面，也能够使产品生产建立在多样丰富证据基础上，促进生产过程的优化和产品质量的提升，从而能够通过提升来自不同组织的知识员工对新产品及业务的信心，而进一步提升这些知识员工对新组织的认同。正如调研资料所显示："原来遇到生产问题，大家各持己见，就进行不下去了，只能暂且停产。目前这类问题也还有，但不多了。部门与部门之间的沟通也有了明显进展。"可见，当知识员工解决了生产证据上自矜的问题时，知识员工间的磨合或者冲突就减少了。追踪调研材料还显示："大家也领悟了，知道产品做好了，品牌做好了，大家才会好；而要做好产品，只有各部门齐心协力，没有其他捷径。因此，各部门间的不信任、互相不支持的现象就慢慢少了。企业也越来越是大家共同的企业了。"后续的追踪资料中还提到："目前，我们公司已经重组得非常好了，原来的摩擦几乎没有了，这是值得骄傲的。"这表明原来自不同组织的知识员工都对新的并购企业产生了认同，实现了有效的心理整合；知识员工们也为这样的整合感到自豪。

三、结论与讨论

本研究基于循证观点，分析了并购企业 Hardman 公司知识员工从磨合阶段转化为发展阶段的内在机理。分析结果显示：原来自不同组织的知识员工由于都自矜其所拥有的经验证据或者研究证据，因此出现了拥有不同经验证据的知识员工间的相互排斥，以及拥有研究证据的知识员工对拥有经验证据的知识员工的相对低视。这是他们磨合的关键表征。而从磨合到发展的转化过程则通过兼容式整合和吸纳式整合来实现，即通过发掘不同经验证据间的协同关系，而使拥有不同经验证据的知识员工从相互排斥转化为彼此认可和包容；通过发掘经验证据与研究证据间的转化关系，而使拥有研究证据的知识员工对拥有经验证据的知识员工从低视转化为认可和接纳。该转化过程最终促进了知识员工间的彼此认同和尊重，优化了生产流程并提升了产品质量，最后获得了知识员工对新组织的认同，进而实现了有效的心理整合。

本研究细化了并购人员整合研究，能够贡献于该领域文献。以往关于并购中人员整合的研究

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

先后明确了并购中人员离职问题的普遍性和严重性（Fama，1980；Walsh，1989；Krug、Hegarty，1997）、并购中人员离职的原因（Hambrick、Cannella，1993；Ranft、Lord，2000；Cartwright、Cooper，1993，1995）、并购中人员的认同以及信任问题（Haunschild，1994；Searle 和 Ball，2004；Maguire 和 Phillips，2008），以及并购中知识员工整合风险（颜士梅，2012，2013）等问题；以往研究也明确要有效整合并购中的知识员工需要建立新的整合理念，即从 ASA 整合理念发展到 ASD（Attraction—Selection—Development）整合理念（颜士梅，2012），因为 ASD 模型强调变革背景下吸引—选择—发展而不是磨合的过程，将重心放在通过变革型领导而促进组织及员工的成长和发展上（Wang，2012）。但是在组织变革背景下如何从磨合转化为发展的探讨却较为欠缺。正是鉴于此，本研究引入循证观点，从不同证据间关系的视角挖掘了从磨合转化为发展的内在机理，从而也提供了一种有效整合知识员工的视角及策略。因此，本研究细化了并购中关于“人”的整合的研究，丰富了该领域文献。

本研究在一定程度也延伸了循证管理的相关研究。循证管理观点自 20 世纪 80 年代兴起于医学领域以来，慢慢在管理与人力资源管理领域得到应用和推广（Briner，2009；Preffer、Sutton，2006；Rousseau，2006；Reay 等，2009）。尽管以往关于循证管理的研究已经表明使用证据进行决策或者管理能够使组织更具竞争优势（Terpstra，1997，2012）；但是，目前关于循证管理的研究还处在初始阶段，相关文献主要聚焦在证据内涵及测量上（Briner 等，2009，Young，2002；Sackett 等，1996；颜士梅、梅丽珍，2013），循证决策或者循证管理实践的前因变量（Pfeffer、Sutton，2006；Rousseau，2006；Aarons，2006），以及循证决策或者循证管理实践对组织权力机制、决策效果和绩效的影响上（Rousseau，2006；Hovman、Gillespie，2010），尚欠缺不同类型证据怎样结合或者交互影响进而影响绩效的研究，也欠缺将其引入并购人员整合领域分析不同证据怎样彼此影响进而对整合效果产生影响。而本研究则尝试将循证管理观点引入并购整合领域，运用案例初步揭示了不同证据怎样彼此结合进而影响知识员工的有效整合。这样，本研究延伸了循证管理的相关研究，丰富了该领域文献。

本研究结论对并购中知识员工整合实践也具有启发。首先，本研究结论表明，并购中，当并购目标和整合目标明确统一时，知识员工的冲突主要表现在生产相关证据（包含经验证据和研究证据）的冲突上，因此在知识员工整合过程中，要关注其经验证据或者研究证据的差异，以及可能导致的冲突或者磨合；进而为预测可能的整合难题以及制定预案做好准备。其次，本研究结论表明及时将不同证据间的不相容或者优劣关系转化为协同及转化关系，就会化解拥有不同经验证据或者研究证据的知识员工间的冲突，进而能够使所有知识员工的价值在新组织中得到体现。这意味着在知识员工整合实践中，新并购组织的管理者要有效进行知识员工的整合就要尊重来自不同组织知识员工的知识及其差异，还要进一步将这些存在差异的知识和证据在生产中充分运用。换言之，使每位拥有不同生产证据的知识员工的价值在组织发展和并购目标达成的过程中得到充分体现是有效整合知识员工的关键。

本研究为单案例研究，因此，在研究结论的外部效度上还需进一步验证。这样未来研究可以运用循证管理观点进行基于大样本的实证检验，可以进一步分析知识员工整合过程中，知识员工所拥有的不同证据或者不同类型证据的交互作用对整合绩效产生了怎样的影响。另外，也可以运用知识员工整合成功和失败的案例进行对比分析，进而发现其在证据冲突和整合上的差异，从而进一步验证本研究结论。

〔参考文献〕

[1] Aarons G. A. Transformational and Transactional Leadership: Association with Attitudes Toward Evidence-based Practice [J]. Psychiatric Service, 2006, 57 (8): 1162-1169.

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

[2] Baron R. A., Franklin R. J., Hmieleski K. M. Why Entrepreneurs Often Experience Low, not High, Levels of Stress: The Joint Effects of Selection and Psychological Capital [J]. Journal of Management, 2013 (7): 1-27.

[3] Berg B. L. Qualitative Research Methods for the Social Sciences (Fourth Edition) [M]. Copyright by Allyn & Bacon, A Pearson Education Company, 2001.

[4] Bijlsma-Frankema K. Dilemmas of Managerial Control in Post-acquisition Processes [J]. Journal of Managerial Psychology, 2004 (19): 252-269.

[5] Bijlsma-Frankema, K. On Managing Cultural Integration and Cultural Change Processes in Mergers and Acquisitions [J]. Journal of European Industrial Training, 2001 (25): 192-208.

[6] Briner R. B., Denyer D., Rousseau D. M. Evidence-based Management: Concept Cleanup Time? [J]. The Academy of Management Perspectives, 2009 (23): 19-32.

[7] Buono A. F., Bowditch J. L., Lewis J. W. When Cultures Collide: The Anatomy of a Merger [J]. Human Relations, 1985 (38): 477-500.

[8] Buono A., Bowditch J. L. The Human Side of Mergers and Acquisitions [M]. San Francisco: Jossey-Bass, 1989.

[9] Cartwright S., Cooper C. L. The Role of Culture Compatibility in Successful Organizational Marriage [J]. The Academy of Management Executive, 1993, 7 (2): 57-70.

[10] Cartwright S., Cooper C. L. Organizational Marriage "Hard" Versus "Soft" Issues? [J]. Personnel Review, 1995, 24 (3): 32-42.

[11] Dempsey M. & Mckevitt D. Unison and the People Side of Mergers [J]. Human Resource Management Journal, 2001, 11 (2): 4-16.

[12] Eisenhardt K., Graebner M. Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges [J]. Academy of Management Journal, 2007, 50 (1): 25-32.

[13] Fama E. F. Agency Problems and the Theory of the Firm[J]. Journal of Political Economy, 1980 (88): 288-307.

[14] Fielding N. & Fielding J. Linking Data: The Articulation of Qualitative and Quantitative Methods in Social Research [M]. Beverly Hills, London: Sage, 1986.

[15] Hagedoorn J., Duysters G. External Sources of Innovative Capabilities: The Preference for Strategic Alliances or Mergers and Acquisitions [J]. Journal of Management Studies, 2002 (39): 167-188.

[16] Hambrick D. C., Cannella J. R. Relative Standing: A Framework for Understanding Departures of Acquired Executives [J]. Academy of Management Journal, 1993, 36 (4): 733-762.

[17] Haunschild P., Moreland R., Murrell A. Sources of Resistance to Mergers between Groups [J]. Journal of Applied Social Psychology, 1994 (24): 1150-1178.

[18] Hayes R. H. and Hoag G. H. Post-acquisition Retention of Top Management [J]. Mergers & Acquisitions, 1974, 9 (2): 8-18.

[19] Hovmand P. S., Gillespie D. F. Implementation of Evidence-based Practice and Organizational Performance [J]. The Journal of Behavioral Health Services & Research, 2010 (37): 79-94.

[20] Hmieleski K. M., Cole M. S., Baron R. A. Shared Authentic Leadership and New Venture Performance [J]. Journal of Management, 2012, 38 (5): 1476-1499.

[21] Krug J. A., Hegarty W. H. Postacquisition Turnover among U.S. Top Management Teams: An Analysis of the Effects of Foreign VS. Domestic Acquisitions of U.S. Targets [J]. Strategic Management Journal, 1997, 18 (8): 667-675.

[22] List J. A. Does Market Experience Eliminate Market Anomalies?[J] The Quarterly Journal of Economics, 2003 (118): 41-71.

[23] Lubatkin M., Schweiger D., Weber Y. Top Management Turnover in Related M&A's—An Additional Test of the Theory of Relative Standing [J]. Journal of Management, 1999, 25 (1): 55-73.

[24] Lynn M., Kwortnik Jr. R. J., Sturman M. C. Voluntary Tipping and the Selective Attraction and Retention of

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

Service Workers in the USA: An Application of the ASA Model [J]. The International Journal of Human Resource Management, 2011, 22 (9): 1887-1901.

[25] Maguire S. and N. Phillips N. "Citibankers" at Citigroup: A Study of the Loss of Institutional Trust after a Merger [J]. Journal of Management Studies, 2011, 45 (2): 372-401.

[26] Mirvis P. H., Marks M. L. The Human Side of Merger Planning: Assessing and Analyzing [J]. Human Resource Planning, 1992, 15 (3): 69-92.

[27] Patton Q. M. How to Use Qualitative Methods in Evaluation [M]. Sage Publications Inc., Newsbury Park, London, New Dehli, 1987.

[28] Pettigrew A. Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice [J]. Organization Science, 1990, 1 (3): 267-292.

[29] Ployhart R. E. and Weekley J. A. The Structure and Function of Human Capital Emergence: A Multilevel Examination of the Attraction-selection-attrition Model [J]. Academy of Management Journal, 2006, 49 (4): 661-677.

[30] Pfeffer J. & Sutton R. I. Evidence-based Management [J]. Harvard Business Reviews, 2006, 84 (1): 63-74.

[31] Ranft A. L. & Lord M. D. Acquiring New Knowledge: The Role of Retaining Human Capital in Acquisitions of High-tech Firms [J]. The Journal of High Technology Management Research, 2000, 11 (2): 295-319.

[32] Reay T., Berta W., Kohn M. K. What's the Evidence on Evidence-based Management? [J]. Academy of Management Perspectives, 2009, 23 (4): 5-18.

[33] Rousseau D. M. Is There such a Thing as "Evidence-based Management"? [J] Academy of Management Review, 2006, 31 (2): 256-269.

[34] Rousseau D. M. & Barends E. G. Becoming an Evidence-based HR Practitioner[J]. Human Resource Management Journal, 2011, 21 (3): 221-235.

[35] Sackett D. L., Rosenberg W. M., Gray J. A., Haynes R. B. & Richardson W. S. "Evidence-based Medicine: What it is and What it isn't" [J]. British Medical Journal, 1996 (312): 71-72.

[36] Schneider B. The People Make the Place [J]. Personnel Psychology, 1987 (40): 437-454.

[37] Schneider B., Goldstein H. W., Smith D. B. The ASA Framework: An Update [J]. Personnel Psychology, 1995, 48 (4): 747-773.

[38] Searle R. H. and Ball K. S. The Development of Trust and Distrust in a Merger [J]. Journal of Managerial Psychology, 2004 (19): 708-721.

[39] Terry D. J. and O'Brien, A. T. Status, Legitimacy, and Ingroup Bias in the Context of an Organizational Merger [J]. Group Processes and Intergroup Relations, 2001 (4): 271-289.

[40] Terpstra D. E., Limpaphayom W. Using Evidence-based Human Resource Practices for Global Competitiveness [J]. International Journal of Business and Management, 2012 (7): 107.

[41] Terpstra D. E., Rozell E. J. Sources of Human Resource Information and the Link to Organizational Profitability [J]. The Journal of Applied Behavioral Science, 1997 (33): 66-83.

[42] Walsh J. P. Doing a Deal: Merger and Acquisition Negotiations and Their Impact upon Target Company Top Management Turnover [J]. Strategic Management Journal, 1989 (10): 307-322.

[43] Walshe K., Rundall T. G. Evidence-based Management: From Theory to Practice in Healthcare [J]. Milbank Quarterly, 2001 (79): 429-457.

[44] Wang Z. M. Developing Global Roles for Chinese Leadership: An ASD Theory of Organizational Change [J]. Advances in Global Leadership, 2012 (7): 375-388.

[45] Weber Y. & Tarba S. Y. Human Resource Practices and Performance of Mergers and Acquisitions in Israel [J]. Human Resource Management Review, 2010, 20 (3): 203-211.

[46] Yan S. M., Wang Z. M. The Level and Patterns of Human Resource Integration in M&A Intrapreneurship [J]. Frontiers of Business Research in China, 2008, 2 (1): 15-32.

[47] Yates J. F., Lee J. W., Shinotsuka H., Patalano A. L. & Sieck W. Cross-cultural Variations in Probability Judgment Accuracy: Beyond General Knowledge Overconfidence? [J]. Organizational Behavior and Human Decision

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

Processes，1998（74）：89-117.

［48］Young S. K. Evidence-based Management：A Literature Review［J］. Journal of Nursing Management，2002，10（3）：145-151.

［49］Yin R. K. Case Study Research：Design and Methods［M］. Thousand Oaks，CA：Sage，2003.

［50］颜士梅. 创业型并购不同阶段的知识员工整合风险及其成因——基于 ASA 模型的多案例分析［J］. 管理世界，2012（7）：108-123.

［51］颜士梅，梅丽珍. 循征管理中“证据”的内涵及测量［J］. 软科学，2012（11）：48-52.

［52］颜士梅等. 创业型并购中的知识员工整合研究［M］. 北京：科学出版社，2013.

From Attrition to Development：A Case Study of Knowledge Workers' Psychological Integration in Mergers and Acquisitions

YAN Shimei　ZHANG Gang

Abstract：Based on the evidence-based management perspective，taking the HARDMAN as the case company，the paper analyzes the transformation mechanism from attrition to development of knowledge workers at the psychological integration stage.The results show that the knowledge workers from different pre-merger organizations are self-conceited with their experiential evidences or research evidences；there is a mutual exclusion among the knowledge workers with different experiential evidences；and the knowledge workers with research evidences often look down on them with experiential evidences. The results also show that the transformation from attrition to development of knowledge workers can be got through compatibility-integration or absorption-integration. With regard to compatibility-integration，that is，through exploring the synergism of different experiential evidences，to let the knowledge workers from exclusion to inclusion and recognition. In terms of absorption-integration，it is，through finding the conversion relationship between experiential evidences and research evidences，to make the knowledge workers with research evidences accept and recognize them with experiential evidences. The transformation promotes recognition and respect among knowledge workers，and optimizes the production process and improves the product quality，finally acquires the organizational identification，then gets the effective psychological integration.

Key words：Mergers and Acquisitions；Evidence-based Management Perspective；ASA Model；Knowledge Worker；Case Study

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

自我牺牲型领导与员工组织公民行为：领导认同及权力距离的作用

周如意　龙立荣

（华中科技大学管理学院，武汉　430074）

[摘　要] 通过对来自 86 个团队的 381 名员工的配对数据进行跨层次分析，结果发现：①自我牺牲型领导对员工组织公民行为有显著正向影响；②领导认同在其中起中介作用；③员工的权力距离导向调节了自我牺牲型领导与领导认同之间的关系，员工权力距离导向较低时，该正向关系较强；④领导认同在自我牺牲型领导与员工组织公民行为之间的中介作用被员工的权力距离导向调节，员工权力距离导向较低时，该中介作用较强。最后，探讨了研究的理论和实践意义，存在的不足和未来研究方向。

[关键词] 自我牺牲型领导；领导认同；权力距离导向；组织公民行为

引　言

自古以来，自我牺牲一直是被广为称颂和弘扬的人类美德，诸如东方思想中的“公而忘私”、“克己奉公”、“舍生取义”、“损有余而补不足”等成语、警句均对此进行了形象描述。又如西方《圣经》所言“给予比接受更快乐”；亚里士多德的名言“一个有德行的人，往往为他的朋友和国家的利益而采取行动，必要时乃至牺牲自己的生命，他宁可捐弃世人所争夺的金钱、荣誉和一切财物，只求自己的高尚”。具体而言，自我牺牲是指个体为了坚持其信仰和价值观而甘愿承受损失，它体现了一种善的价值（The Value of Goodness）。组织中领导者的自我牺牲表明其在实现组织目标和使命的过程中，敢于担当，勇于付出。印度近代民族解放运动领袖甘地，在其号召人民反抗英国殖民统治的演讲中曾有言“如果哪天你们不得不挨饿，请相信我们领导者一定在你们后面用食”；在现代企业组织中，20 世纪 70 年代石油危机，临危受命于美国克莱斯勒汽车公司总裁的艾柯卡，上任伊始主动将其 36 万美元年薪减至 1 美元；2013 年带领中国联想集团走出困境的 CEO 杨元庆，还从董事会给予其个人的年度奖金中拿出 2000 万元与万名员工分享。

针对这种早已存在但却并未受到充分关注和直接研究的领导行为，Choi 和 Mai-Dalton 进行了全面而深入的考察，并将自我牺牲型领导定义为“自愿放弃或推迟个人的利益、福利或特权的领导方式”。具体表现在以下三个方面：首先，在工作任务分配方面，自我牺牲型领导会主动从事那

[基金项目] ①国家自然科学基金重点项目“转型期和谐劳动关系：分享型领导、员工心理契约与人力资源策略研究”，项目号：71232001，项目主持人：龙立荣。②国家自然科学基金青年项目“领导—成员交换策略及其对个人与团队产出的影响研究”，项目号：71402061，项目主持人：贺伟。

[作者简介] 周如意（1981—），男，湖北武汉人，华中科技大学管理学院博士研究生，研究方向为组织行为学、人力资源管理，E-mail：zhouruyi168@126.com，联系电话：13986232035。龙立荣（1963—），男，湖北潜江人，华中科技大学管理学院副院长、教授、博士生导师，研究方向为组织行为学、人力资源管理，E-mail：lrlong@mail.hust.edu.cn，联系电话：027-87556475。

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

些具有风险性或者繁杂沉重的工作任务，并敢于为团队中的不幸、失败、事故、错误等承担责任；其次，在利益分配方面，为维护或促进集体利益不惜放弃或推迟个人的利益，如奖金、福利等；最后，在权力运用方面，自我牺牲型领导不以权谋私，愿意放弃或限制个人的职位权力或特权、舒适及享受等。围绕自我牺牲型领导，学者们已得出了一些实证研究结果：如发现领导者的集体归属感是其重要的前因变量；而对其作用效果的考察，发现自我牺牲型领导可以显著增强员工对领导者的合法性及魅力感知、激发员工的积极情感及对领导者的信任。在对员工具体行为影响方面，研究发现员工合作、知识共享、亲社会的组织公民行为是自我牺牲型领导尤为重要的结果变量。

总体而言，自我牺牲型领导的研究尚处于起步阶段，更多的研究需要进一步开展。一方面，组织公民行为是弥补组织制度短板的关键行为，在外部环境急剧变动的互联网时代尤其重要，而自我牺牲型领导与员工组织公民行为之间关系的研究，还相对不足；另一方面，在揭示自我牺牲型领导何以影响员工态度及行为的过程中，主要基于社会认同理论中的组织认同视角。以往自我牺牲型领导研究主要关注组织认同的中介作用而忽略了员工关系认同的重要性。在关系导向的中国社会，员工与组织的心理距离相对较远，员工更加接近领导，受领导的影响更大。故本文从领导认同视角，探讨自我牺牲型领导对中国员工组织公民行为的作用效果及其作用机制。

近年来，学者们指出员工的文化价值观会对员工在工作中的表现产生尤为重要的影响，其与领导风格的交互作用会较大程度地左右员工在工作中的情感、认知以及行为表现。而目前关于自我牺牲型领导边界机制方面的研究，主要关注在组织外部环境因素如环境不确定性、组织危机；领导自身因素如领导典型性、领导自信；员工自身因素如防御聚焦等方面，很少涉及员工文化价值观的考察。正如 Avolio 等所呼吁的，未来研究应关注员工文化价值观在其中的影响。权力距离是指一个社会对权力分配不平等所能接受的程度，在组织研究领域，许多学者均从个体层次上考察了其作用效果。Kirkman 等学者指出，员工个体层次上的权力距离导向涉及员工对组织内地位、权威和权力的认知，相比其他文化价值观（如个体—集体主义、不确定性规避等），员工的权力距离导向在影响领导力发挥作用的效果中，扮演着更为重要的角色，两者之间有着更加紧密的理论逻辑关系。因此，本文的第二个研究目的将探讨员工的权力距离导向的调节作用。

一、理论及研究假设

（一）自我牺牲型领导与员工组织公民行为

员工组织公民行为是员工的一种自愿性行为，该行为并没有得到组织中正式的报酬系统直接或明确的回报，但却有助于提升组织的有效运作。在组织行为研究领域，员工组织公民已获得了学者们的大量关注和探讨。在自我牺牲领导的作用效果研究中，员工组织公民行为亦是其重点考察对象。以往的实证研究发现自我牺牲型领导与员工组织公民行为显著正相关，主要原因如下：首先，自我牺牲型领导具有强烈的责任感和使命感，其自我牺牲展现了对组织的承诺，突出了对组织及成员利益的重视，有助于向员工传递一种信念，即为组织工作是值得的、有价值和有意义的，这种信念将促进下属在工作中投入更多时间和精力，如从事对组织有益的组织公民行为。其次，根据社会学习理论，个体会通过观察并效仿一个角色榜样的行为。在工作中，相对处于优势地位的上级领导是员工重要的观察对象，其一言一行均会深刻影响员工。自我牺牲型领导注重个人德行，在工作中以身作则，身体力行，通过主动牺牲个人的利益、福利等，将为员工树立一个值得效仿的角色典范。员工会学习、模仿并追随自我牺牲型领导，愿意为了工作、同事和组织的利益而付出超过本职工作以外的努力，即表现出较多的组织公民行为。最后，根据社会交换的传

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

递性，员工在获得领导者的恩惠后，除了对领导者予以回报外，也会向与领导者有关的其他实体如同事或组织予以回馈，这种回馈可通过实施针对组织及其同事的组织公民行为予以实现。故当自我牺牲型领导重视和关心员工福祉和需要时，员工除了对领导感恩图报外，也会激发他们的组织公民行为，如工作中更加尽职尽责以及帮助同事等。基于上述分析，提出如下假设：

H1：自我牺牲型领导与员工组织公民行为正相关。

（二）领导认同的中介作用

根据社会认同理论，领导认同是员工依据自身与领导的关系身份，对自我予以定义的一种状态。领导认同的形成是一个复杂的心理过程，既涉及员工对自身与领导关系的评估，也涉及员工对领导魅力、情感、追随动机等多方面的认知与评价，员工感知到的领导支持、领导成员关系质量等都可能影响领导认同的发生。自我牺牲型领导将可促进员工的领导认同，其有如下理由：首先，自我牺牲型领导具有强烈的责任感和使命感，为了确保集体的目标和使命得以实现，甘愿牺牲个人利益，促进了员工对领导的魅力、合法性感知，激发员工对领导的积极情感，增强合作动机及追随意愿，这均将有助于激发员工的领导认同。其次，自我牺牲型领导在任务分配方面，愿意主动从事那些具有风险性或者繁重的工作任务，并且不惧个人利益受损，敢于为团队中的失败、事故等担责，这将使团队成员感知到较高的领导支持，从而增进领导认同。最后，自我牺牲型领导愿意放弃或限制个人特权及享受，尊重和关心团队成员需要，这必将增强领导与员工之间的关系质量，最终提升员工对领导的认同感。

因此，自我牺牲型领导最终促进了员工将自我与领导的关系身份纳入其中，认同并内化领导的价值观，形成领导认同。领导认同形成后，员工对领导者的信念成为其个人自我定义的一个组成部分，即员工对领导者的认知与其自我定义融合在一起。这将使得员工愿意将领导者的行为规范、价值理念等作为个人目标的一部分，并据此予以自我评价。同时，较高的领导认同还将使得员工在工作中表现出更多的承诺，促使员工更愿意强化与领导者之间的上下级关系，激发他们通过改变自我概念以使自己的价值观与领导者有更多的相似性。因而员工对自我牺牲型领导的认同，也就意味着员工愿以自我牺牲型领导作为其行为标杆和参照，并甘愿接受该领导风格所蕴含的利他、合作、奉献等行为理念，从而愿在工作中积极展现出有利于组织及其同事的组织公民行为。综上所述，推出如下假设：

H2：领导认同中介了自我牺牲型领导与员工组织公民行为的正向关系。

（三）权力距离导向的调节作用

首先，根据内隐领导理论（Implicit Leadership Theory），个体在其内心会对领导持有一种期望或信念，即领导应该如何去做以及应具备哪些特征，当个体将他们的实际领导与其心中所期望的理想领导予以比较时，如果比较的结果越匹配，即实际领导满足个体所期望的领导特征越多，那么个体越会将该领导看作一个有效的领导，越会对该领导产生积极的态度。在个体层次，权力距离是指个体对组织或机构中权力分配不平等所能接受的程度，它反映了个体对组织中上下级权力差异的看法或价值观，高权力距离导向的个体认可上下级间权力不平等的合理性，而低权力距离导向的个体对此认可程度较低。自我牺牲型领导在权力运用方面，愿意放弃或限制个人的职位权力或特权，不惧授权风险及个人得失，敢于向员工授权，让渡自己部分权力，均契合了低权力距离导向的员工对领导方式的要求，更多地满足了他们对理想领导形象及特征的期望，从而有助于增强领导认同。

其次，高权力距离导向的员工对权威形象维持着较高的社会距离。Choi 和 Mai-Dalton 指出，自我牺牲型领导在权力运用方面的自我牺牲，有助于降低领导和员工两者之间的社会距离。这无

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

疑也满足了低权力距离导向员工的内在期望，因而加强了领导认同。

最后，Farh 等学者也指出高权力距离导向的个体受社会角色关系约束，恪守个人的本分和职责，较少判断双方关系的质量，其实证研究也发现员工的权力距离导向负向调节了员工感知组织支持与员工表现（如组织承诺、任务绩效、组织公民行为）之间的正向关系，员工权力距离导向较低时，以上正向关系较强。综上，提出如下假设：

H3：员工的权力距离导向会调节自我牺牲型领导与领导认同的正向关系；员工的权力距离导向较低时，上述正向关系较强。

H3 所揭示的关系，表现为被调节的中介作用关系。具体而言，领导认同中介了自我牺牲型领导对员工组织公民行为的影响，然而，这种中介作用会被员工的权力距离导向价值观所调节，即员工的权力距离导向较低时，自我牺牲型领导与领导认同的正向关系更强，进而领导认同将更多地传导自我牺牲型领导对员工组织公民行为的影响。因此，提出以下假设：

H4：领导认同在自我牺牲型领导与员工组织公民行为之间的中介作用会受到员工权力距离导向的调节；员工的权力距离导向较低时，上述中介作用较强。

综上，本研究的理论模型如图 1 所示。

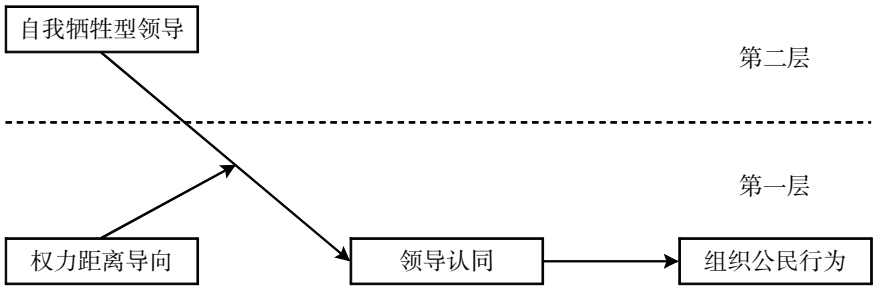


图 1　研究模型

二、研究方法

（一）研究样本及程序

本研究数据收集采取问卷调查形式，为避免共同方法偏差，采取配对方式发放调研问卷，分别从员工和其上级领导收集数据，其中员工组织公民行为由其上级领导评价，自我牺牲型领导、领导认同、权力距离导向则由员工评价。来自湖北、江苏两省的 23 家公司参与了此次调研，涉及文化传媒、信息技术、化工制药、机械制造、金融保险等多个行业。在具体调查时，由企业相关负责人召集被调查人员，研究者亲自到场实施问卷调查。最后，共有 108 名团队或部门领导，447 名下属填答了问卷。问卷回收后，对问卷填答空白较多、领导与下属无法准确匹配，以及下属人数少于 3 人的问卷予以剔除，最终获得 86 名团队或部门领导以及 381 名下属的有效问卷，领导和下属问卷的平均有效率为 82.4%，平均每个团队或部门领导有 4.43 名下属，下属中，有 194 人为男性，占比为 50.9%，下属教育水平以专科和本科为主，占比为 87.1%，平均年龄为 32.68 岁，在当前组织中平均工作时间为 5.22 年，与其上级领导平均共事年限 3.91 年。领导中，有男性 58 人，占比为 67.4%，女性为 28 人，占比为 32.6%，教育水平以专科和本科为主，占比为 79.1%，平均年龄为 41.08 岁，在当前组织中平均工作时间为 5.99 年。

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

（二）变量的测量

本研究所使用的量表均来自外文文献，通过使用标准的翻译和回译程序将其译成中文版，以保证测量的准确性与有效性。

1. 自我牺牲型领导

采用 De Cremera 和 van Knippenberg 在其研究中编制的量表，共 5 个题项，如“我的领导即使个人利益受损，也愿意维护团队成员的利益”、“我的领导为实现团队使命，愿意牺牲个人特权、舒适及享受”、“我的领导在实现团队目标的过程中，敢于承担责任风险”。量表采用 Likert-7 点评分，1 表示非常不符合，7 表示非常符合，由员工对其直接上级领导予以评价。在本研究中，该量表的 Cronbach's α 系数为 0.95。

2. 领导认同

采用 Kark、Shamir 以及 Chen 编制的量表，共 8 个题项，如“我尊敬我的领导”、“作为领导的下属，我感到很自豪”、“我和我的领导保持一致”。量表采用 Likert-5 点评分，1 表示非常不同意，5 表示非常同意，由员工评价。在本研究中，该量表的 Cronbach's α 系数为 0.93。

3. 权力距离导向

采用 Dorfman 和 Howell 编制的量表，共 6 个题项，如“领导在工作中对下属使用权威和权力很有必要”、“领导做大多数决定，无须咨询下属意见”、“领导不应该将重要任务授权给下属处理”。量表采用 Likert-7 点评分，1 表示非常不同意，7 表示非常同意，由员工自评。在本研究中，该量表的 Cronbach's α 系数为 0.90。

4. 组织公民行为

采用 Farh、Hackett 以及 Liang 编制的量表，共 9 个题项，如“该员工主动帮助工作负担较重的同事”、“该员工责任心强，即使没有额外回报也会努力工作”。量表采用 Likert-7 点评分，1 表示非常不符合，7 表示非常符合，由领导评价。在本研究中，该量表的 Cronbach's α 系数为 0.95。

5. 控制变量

根据以往在结果变量方面的研究，在员工个体层面，控制了员工的性别、年龄、受教育程度、在本企业工作年限以及与领导共事年限；在团队或部门层面，控制了团队或部门的规模、领导的性别、年龄、受教育程度、在本企业工作年限。具体测量方面，性别为分类变量，0=男性，1=女性，其他均为连续变量。以上年龄、组织任期、员工与领导共事年限、团队规模，均由员工或领导按照实际情况直接填写，教育水平则从以下选择：1=高中及以下，2=专科及本科，3=研究生及以上。

（三）统计分析

本研究采用 SPSS19.0 进行描述性统计分析、相关分析以及信度检验，采用 AMOS17.0 进行验证性因子分析，采用 HLM6.02 对研究假设进行检验。考虑到不同员工嵌套于同一个上级领导中，因此，在本研究中，将自我牺牲型领导作为第二层变量予以处理，在测量上由多个员工的报告聚合而成。为了检验聚合的可行性，分别从组内同质性和组间差异性两个方面进行了考察。通过分析显示，本研究中的 86 个团队或部门的 Rwg 系数均值为 0.90，表明团队或部门内员工对自我牺牲型领导的感知有较高的一致性，因此聚合是可行的。在组间差异性方面，自我牺牲型领导的 ICC（1）和 ICC（2）分别为 0.27 和 0.62，均高于 ICC（1）>0.05，ICC（2）>0.5 的经验标准，此外，方差分析结果显示：$F=2.65$，$p<0.001$，进一步说明自我牺牲型领导具有显著的组间变异，在不同组间考察自我牺牲型领导是有意义的。通过以上分析，可以充分判断自我牺牲型领导从个体水平上加总形成团队层次上的构念具有可行性。

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

三、研究结果

（一）构念区分效度的验证性因子分析

在自我牺牲型领导聚合之前，我们采用验证性因子分析考察本研究的四个个体层测量变量（自我牺牲型领导、权力距离导向、领导认同、员工组织公民行为）的区分效度。在进行具体分析之前，我们参照多维潜变量打包方法，将包含有三个维度的员工组织公民行为，分别按其三个维度所包含的题项进行了打包处理。最终结果显示，四因子模型与数据的拟合效果最佳，各值具体如下：$\chi^2=757.50$，df=203，$\chi^2/df=3.73$，CFI=0.92，TLI=0.91，RMSEA=0.08，该四因子模型显著优于单因子模型和其他竞争模型，如三因子模型（自我牺牲型领导、权力距离、领导认同+员工组织公民行为）：$\chi^2=1372.78$，df=206，$\chi^2/df=6.67$，CFI=0.83，TLI=0.81，RMSEA=0.12；两因子模型（自我牺牲型领导、权力距离+领导认同+员工组织公民行为）：$\chi^2=2797.93$，df=208，$\chi^2/df=13.45$，CFI=0.62，TLI=0.58，RMSEA=0.18；单因子模型（自我牺牲型领导+领导认同+权力距离+员工组织公民行为）：$\chi^2=4145.84$，df=209，$\chi^2/df=19.84$，CFI=0.42，TLI=0.36，RMSEA=0.22。

（二）描述性统计分析

表 1 详细列出了本研究中相关变量的均值、标准差、Cronbach's α 系数及相关系数矩阵。

表 1　研究变量的均值、标准差、相关系数矩阵

变　量	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
第一层变量										
1. 员工性别	0.49	0.50	—							
2. 员工年龄	32.68	7.83	−0.07	—						
3. 员工受教育程度	1.91	0.35	0.05	−0.23**	—					
4. 员工在本企业工作年限	5.22	5.83	0.02	0.59**	−0.10	—				
5. 员工与领导共事年限	3.91	4.28	−0.06	0.43**	−0.06	0.62**	—			
6. 员工权力距离导向	3.12	1.35	−0.01	0.05	−0.10	−0.04	−0.10	(0.90)		
7. 领导认同	4.19	0.65	−0.02	−0.04	−0.00	−0.04	0.07	−0.01	(0.93)	
8. 员工组织公民行为	5.45	1.02	0.01	−0.04	0.06	−0.05	0.05	−0.10	0.29**	(0.95)
第二层变量										
1. 团队规模	6.15	1.50	—							
2. 领导性别	0.33	0.47	−0.04	—						
3. 领导年龄	41.08	6.05	0.14	0.06	—					
4. 领导受教育程度	2.07	0.45	−0.07	0.00	−0.17	—				
5. 领导在本企业工作年限	5.99	5.60	0.05	0.10	0.14	−0.03	—			
6. 自我牺牲型领导	5.51	0.72	0.11	−0.14	0.14	0.03	0.15	(0.95)		

注：n（第一层）=381，n（第二层）=86，对角线括号内为 Cronbach's α 系数，* 表示 $p<0.05$，** 表示 $p<0.01$。

（三）假设检验

为了验证自我牺牲型领导的跨层次影响，采用多层线性模型分析数据，并根据 Hofman 和 Gavin 的建议，在检验主效应和中介效应时，对变量予以总中心化处理，在检验调节效应时，对调节变量予以组中心化处理，第二层变量始终进行总中心化处理。首先，分别设定了一个以领导认

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

同、组织公民行为为结果变量的零模型，以分别考察其组间和组内方差，结果显示，领导认同的组间和组内方差分别为 0.08 和 0.34，组间方差占总方差的 19%，组织公民行为的组间和组内方差分别为 0.56 和 0.50，组间方差占总方差的 53%，故可以进行接下来的多层线性分析。H1 预测自我牺牲型领导与员工组织公民行为正相关。如表 2 中模型 5 所示，在控制了相关变量后，自我牺牲型领导对员工组织公民行为（M5：$\gamma=0.29$，$p<0.01$）有显著正向影响，H1 得到验证。

表 2　假设检验结果

	领导认同			组织公民行为		
	M1	M2	M3	M4	M5	M6
截距	4.24***	4.22***	4.22***	5.50***	5.48***	5.47***
控制变量						
员工性别	0.01	−0.00	0.01	0.02	0.01	0.02
员工年龄	−0.03	−0.03	−0.03	−0.03	−0.04	−0.01
员工教育水平	−0.00	−0.01	0.01	0.06	0.06	0.06
员工在本企业工作年限	−0.04	−0.04	−0.02	−0.03	−0.03	−0.03
员工与领导共事年限	0.03	0.02	0.01	0.13	0.12	0.12
团队规模	0.01	−0.01	−0.02	−0.18*	−0.21**	−0.21**
领导性别	−0.15	−0.06	−0.08	−0.10	−0.01	0.01
领导年龄	0.00	0.01	0.01	−0.03	−0.03	−0.03
领导教育水平	−0.01	−0.02	−0.02	−0.10	−0.11	−0.11
领导在本企业工作年限	0.07	0.03	0.03	−0.03	−0.08	−0.09
第一层变量						
员工权力距离导向			0.10*			
领导认同						0.17**
第二层变量						
自我牺牲型领导		0.25***	0.25***		0.29**	0.22**
交互项						
自我牺牲型领导 × 权力距离导向			−0.17**			
方差分解						
组内残差（σ^2）	0.35	0.34	0.30	0.50	0.50	0.48
组间残差（$\tau 00$）	0.08	0.02	0.03	0.55	0.48	0.45

注：回归系数的显著水平均根据稳健标准误（Robust Standard Errors）进行估计。n（第一层）= 381，n（第二层）= 86，* 表示 $p<0.05$，** 表示 $p<0.01$，*** 表示 $p<0.001$。

H2 预测领导认同的中介作用。如模型 2 所示，在控制了团队规模、领导的性别、年龄、教育水平、组织任期以及员工的性别、年龄、教育水平、组织任期后，第二层的变量自我牺牲型领导对领导认同有显著正向影响（M2；$\gamma=0.25$，$p<0.001$），通过模型 6 可知，当领导认同进入模型后，领导认同显著影响员工组织公民行为（M6；$\gamma=0.17$，$p<0.01$），而自我牺牲型领导对员工组织公民的影响减弱，但仍具显著性（M6；$\gamma=0.22$，$p<0.01$），表明领导认同部分中介了自我牺牲型领导与员工组织公民行为之间的关系。进一步通过 Bootstrap 方法，将再抽样设定为 20000 次获得的结果显示，自我牺牲型领导通过领导认同对组织公民行为（95% CI = [0.02，0.07]）的间接效应均显著，且其 CI 均不包含零。通过以上分析，H2 获得验证。H3 预测权力距离导向在自我牺牲型领导与领导认同之间的调节作用。通过模型 3 可以看出，员工权力距离导向和自我牺牲型领导

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

的交互项与领导认同显著负相关（M3：γ=-0.17，p<0.01），表明员工权力距离导向会负向调节自我牺牲型领导与领导认同之间的关系，进一步分析显示，自我牺牲型领导与领导认同的正向关系，权力距离导向低时（simple slope=0.42，p<0.001）比权力距离导向高时（simple slope=0.08，n.s.）强。图 2 更加形象、直观地展现了员工权力距离导向的调节效果。H3 获得验证。H4 预测领导认同在自我牺牲型领导与员工组织公民行为之间的中介作用被员工权力距离导向调节。通过 Bootstrap 方法，将再抽样设定为 20000 次，获得的结果显示：当员工权力距离导向低时，自我牺牲型领导通过领导认同而对员工组织公民行为的间接影响（估计值=0.07，95% CI=［0.03，0.12］）比员工权力距离导向高时（估计值=0.01，95% CI=［-0.01，0.04］）强，且两者差异显著（估计值=0.06，95% CI=［-0.12，-0.02］），H4 获得支持。

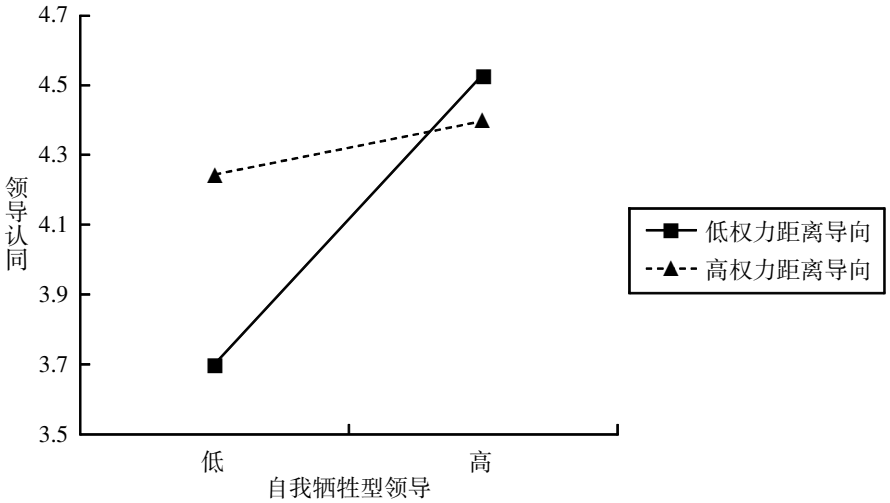


图 2　员工权力距离导向在自我牺牲型领导与领导认同之间的调节效果

四、结论与讨论

本研究获得以下结论：①自我牺牲型领导对员工组织公民行为有显著正向影响；②领导认同在其中发挥中介作用；③员工的权力距离导向调节了自我牺牲型领导与领导认同之间的正向关系，权力距离导向较低时，该正向关系较强；④领导认同在自我牺牲型领导与员工组织公民行为之间的中介作用被员工的权力距离导向调节，员工权力距离导向较低时，该中介作用较强。

（一）理论意义

首先，本研究系统考察并证实了自我牺牲型领导对员工组织公民行为有显著影响，这一发现，与以往相关研究结果一致。然而以往对自我牺牲型领导与员工组织公民行为的关系，仅从组织认同进行了考察，而忽略了员工关系认同（领导认同）的重要性。一方面，以往学者如 Sluss 等指出，相比组织认同已经受到众多学者的重视，对员工产生直接且重要影响的领导认同的研究却还有待加强，因此，他们呼吁未来研究中，应增加对领导认同的关注，如可从多个角度如组织文化、领导自身因素来考察领导认同发生的前因及其结果。另一方面，在中国企业组织中，员工无论是在工作或还是生活层面均受到领导的深刻影响，中国员工对领导的认同是第一位的。基于以上讨论，本研究从社会认同理论中的领导认同视角，考察并证实了其中介作用的存在，从而从组织认同以外的领导认同角度进一步揭示了自我牺牲型领导影响员工组织公民行为的内在作用机制。

其次，本研究将社会认同理论和内隐领导理论整合到一个理论逻辑框架中，考察了员工个体

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

层面上的权力距离导向在自我牺牲型领导发挥效果中的调节作用。研究结果证实权力距离导向会显著调节自我牺牲型领导和领导认同的正向关系以及领导认同的中介作用，当员工权力距离较低时，上述正向关系和中介作用较强。以上发现，与来自变革型领导与员工权力距离导向的相关研究结果一致，如 Kirkman 等学者发现，权力距离导向较低的员工对变革型领导有着更为强烈的积极反应，员工权力距离导向较低时，变革型领导与员工感知的程序公平之间的正向关系更强。本研究对权力距离调节效果的发现，也从文化价值观方面，进一步丰富和拓展了以往自我牺牲型领导的研究。近年来，学者们强调要从员工中心视角开展对领导力的研究，员工的文化价值观无疑是该中心视角的一个典型反映。本研究顺应了领导力研究的这种趋势，考察了员工文化价值观中的权力距离导向在其中的调节作用，弥补了以往自我牺牲型领导研究在此方面的不足。

（二）实践意义

当前，中国经济正处于转型期，外部环境不确定性较高，随着中国企业经营更深入地融入世界经济，面临的挑战越发激烈，在这样的外部环境下，为了积极感召员工与领导在实现组织目标的过程中同舟共济，自我牺牲型领导应引起组织的高度重视。首先，企业在招聘或选拔管理者的过程中，应大力考察及挑选那些具有自我牺牲精神的领导；其次，由于员工的权力距离导向会影响自我牺牲型领导发挥作用的效果，员工权力距离导向较低时，自我牺牲型领导对其影响更强，对此，企业应特别重视。近些年来，一些学者如廖建桥等指出，从表面上来看，中国是一个高权力距离导向的国家，这似乎与 Hofstede 的高权力距离理论相一致，但这样的认识是不全面的甚至可能是错误的，由于中国的社会政治经济文化不断向前发展，中国各类组织中，下属的权力距离导向正在不断减小，人们在其内心深处越来越期待平等的权力分配。特别是随着受教育水平高的“80 后”、“90 后”等新生代员工的大量出现，他们对代表权威形象的领导不再自然而然地接受服从。因此，为有效感化这类员工，企业管理者更须积极做出自我牺牲。特别是在权力运用方面，降低个人的威权形象，拉近与员工之间的距离，增加员工对领导的认同感。此外，还应不惧个人利益受损，敢于向员工授权赋能，使他们的参与管理，增强其工作自主性等。

（三）研究局限性和未来研究方向

受条件所限，尽管本研究取得了一些研究成果，但存在的缺陷和不足也比较明显，主要体现在如下几个方面：①在数据收集方面，采用的是横截面数据，而它在考察变量间的因果关系时是不严格的，因此将来可考虑纵向设计以及增加自我牺牲型领导情景实验方面的研究，从而提高研究结果的准确性。②本研究的样本来自两个省份，且涉及的行业较多，虽然这有助于提高研究的外部效度，但也可能存在一些问题，如地区文化因素、企业性质、行业类型等都有可能对本研究结果产生一定影响。③对于自我牺牲型领导与组织公民行为的关系，仅从认同角度探讨了其中介机制，后续研究还可从自尊、情感等方面予以探讨。

〔参考文献〕

[1] Avolio B. J. and Locke E. E. Contrasting Different Philosophies of Leader Motivation Altruism Versus Egoism [J]. The Leadership Quarterly, 2002, 13 (2): 169-191.

[2] Bandura A. Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory [M]. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1986.

[3] Chen Z. X., Tsui A. S. and Farh J. L. Loyalty to Supervisors VS. Organizational Commitment: Relationships to Employee Performance in China [J]. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2002, 75 (3): 339-356.

[4] Choi Y. and Mai-Dalton R. R. On the Leadership Function of Self-Sacrifice [J]. The Leadership Quarterly, 1998, 9 (4): 475-501.

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

[5] Choi Y., Mai-Dalton R. R. The Model of Followers Responses to Self-Sacrificial Leadership: An Empirical Test [J]. Leadership Quarterly, 1999, 10 (3): 397-421.

[6] De Cremer D. and Van Knippenberg D. Cooperation as a Function of Leader Self-Sacrifice, Trust, and Identification [J]. Leadership Organization Development Journal, 2005, 26 (5): 355-369.

[7] De Cremer D. and Van Knippenberg D. Leader Self-Sacrifice and Leadership Effectiveness: The Moderating Role of Leader Self-Confidence [J]. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 2004, 95 (2): 140-155.

[8] De Cremer D., Mayer D. M., Van Dijke M. and Schouten B. C. When does Self-Sacrificial Leadership Motivate Prosocial Behavior? It Depends on Followers Prevention Focus [J]. Journal of Applied Psychology, 2009, 94 (4): 887-899.

[9] De Cremer D. Affective and Motivational Consequences of Leader Self-Sacrifice: The Moderating Effect of Autocratic Leadership [J]. The Leadership Quarterly, 2006, 17 (1): 79-93.

[10] Dorfman P. W. and Howell J. P. Dimensions of National Culture and Effective Leadership in Patterns [J]. Advances in International Comparative Management, 1988, 10 (3): 127-150.

[11] Eden D. and Leviatan U. Implicit Leadership Theory as a Determinant of the Factor Structure Underlying Supervisory Behavior Scales [J]. Journal of Applied Psychology, 1975, 60 (6): 736-741.

[12] Epitropaki O. and Martin R. From Ideal to Real: A Longitudinal Study of the Role of Implicit Leadership Theories on Leader-Member Exchanges and Employee Outcomes [J]. Journal of Applied Psychology, 2005, 90 (4): 659-676.

[13] Farh J. L. Hackett R. D. and Liang J. Individual-level Cultural Values as Moderators of Perceived Organizational Support-Employee Outcome Relationships in China: Comparing the Effects of Power Distance and Traditionality [J]. Academy of Management Journal, 2007, 50 (3): 715-729.

[14] Halverson S. K., Holladay C. L., Kazama S. M. and Quinones M. A. Self-Sacrificial Behavior in Crisis Situations: The Competing Roles of Behavioral and Situational Factors [J]. The Leadership Quarterly, 2004, 15 (2): 263-275.

[15] Hofmann D. A. and Gavin M. B. Centering Decisions in Hierarchical Linear Models: Implications for Research in Organizations [J]. Journal of Management, 1998, 24 (5): 623-641.

[16] Hofstede G. H. Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values [M]. London: Sage Publications, 1984: 75-92.

[17] Hoogervorst N., De Cremer D., Van Dijke M. and Mayer D. M. When do Leaders Sacrifice? The Effects of Sense of Power and Belongingness on Leader Self-Sacrifice [J]. The Leadership Quarterly, 2012, 23 (5): 883-896.

[18] Kark R., Shamir B. and Chen G. The Two Faces of Transformational Leadership: Empowerment and Dependency [J]. Journal of Applied Psychology, 2003 (88): 246-255.

[19] Kirkman B. L. and Shapiro D. L. The Impact of Cultural Values on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Self-Managing Work Teams: The Mediating Role of Employee Resistance [J]. The Academy of Management Journal, 2001, 44 (3): 557~569.

[20] Kirkman B. L., Chen G., Farh J. L. and Chen Z. X., Lowe K. B. Individual Power Distance Orientation and Follower Reactions to Transformational Leaders: A Cross-level, Cross-Cultural Examination [J]. Academy of Management Journal, 2009, 52 (4): 44-764.

[21] Organ D. W. Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome [M]. Lexington: Lexington Books, 1988.

[22] Pratt M. G. To Be or Not to Be: Central Questions in Organizational Identification [M]. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1998.

[23] Preacher K. J., Zyphur M. J. and Zhang Z. A. General Multilevel SEM Framework for Assessing Multilevel Mediation [J]. Psychological Methods, 2010, 15 (3): 209-233.

[24] Sluss D. M. and Ashforth B. E. Relational Identity and Identification: Defining Ourselves through Work Relationships [J]. Academy of Management Review, 2007, 32 (1): 9-32.

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

[25] Sluss D. M. Ployhart R. E., Cobb M. G. and Ashforth B. E. Generalizing Newcomers' Relational and Organizational Identifications: Processes and Prototypicality [J]. Academy of Management Journal, 2012, 55 (4): 949-975.

[26] Van Knippenberg D., Van Knippenberg B., De Cremer D. and Hogg M. A. Leadership, Self, and Identity: A Review and Research Agenda [J]. The Leadership Quarterly, 2004, 15 (6): 825-856.

[27] Van Knippenberg. B. and Van Knippenberg D. Leader Self-Sacrifice and Leadership Effectiveness: The Moderating Role of Leader Prototypicality [J]. Journal of Applied Psychology, 2005, 90 (1): 25-37.

[28] Van Quaquebeke N., Van Knippenberg D. and Brodbeck F. C. More than Meets the Eye: The Role of Subordinates' Self-Perceptions in Leader Categorization Processes [J]. The Leadership Quarterly, 2011, 22 (2): 367-382.

[29] Wang P. and Rode J. Transformational Leadership and Follower Creativity: The Moderating Effects of Identification with Leader and Organizational Climate [J]. Human Relations, 2010 (63): 1105-1128.

[30] Yorges S. L., Weiss H. M. and Strickland O. J. The Effect of Leader Outcomes on Influence, Attributions, and Perceptions of Charisma [J]. Journal of Applied Psychology, 1999, 84 (3): 428-436.

[31] 蔡松纯，郑伯埙，周丽芳，姜定宇，郑弘岳. 领导者上下关系认定与部属利社会行为：权力距离之调节效果 [J]. 中华心理学刊，2009，51 (1)：121-138.

[32] 车利侠. 杨元庆自掏 2000 万奖励员工 [N]. 北京青年报，2013-09-02.

[33] 李锐，田晓明，孙建群. 自我牺牲型领导对员工知识共享的作用机制 [J]. 南开管理评论，2014，17(5)：24-32.

[34] 廖建桥，赵君，张永军. 权力距离对中国领导行为的影响研究 [J]. 管理学报，2010，7 (7)：988-992.

[35] 涂乙冬，李燕萍. 领导—部属交换、双重认同与员工行为探析 [J]. 武汉大学学报，2012，65 (6)：128-132.

[36] 王震，孙健敏，张瑞娟. 管理者核心自我评价对下属组织公民行为的影响：道德式领导和集体主义导向的作用 [J]. 心理学报，2012，44 (9)：1231-1243.

[37] 郑伯壎. 华人文化与组织领导：由现象描述到理论验证 [J]. 本土心理学研究，2004 (22)：195-251.

[38] 周浩，龙立荣. 恩威并施，以德服人——家长式领导研究述评 [J]. 心理科学进展，2005，13 (2)：227-238.

The Impact of Self-Sacrificial Leadership on Employee's Organizational Citizenship Behavior: The Role of Leader Identification and Power Distance Orientation

ZHOU Ruyi　LONG Lirong

Abstract: This study examines the impact of self-sacrificial leadership on employee's organizational citizenship behavior. Data from 381 employees of 86 workgroups have supported our research model. In particular, self-sacrificial leadership has a positive effect on employee's organizational citizenship behavior. And the relationship between self-sacrificial leadership and employee's organizational citizenship behavior is mediated by leader identification. In addition, we find that employee's power distance orientation moderate this mediational relationship. Specifically, the mediational relationship is stronger among the employees with low power distance orientation. In the end, theoretical and practical implications are discussed.

Key words: Self-sacrificial Leadership; Leader Identification; Power Distance Orientation; Organizational Citizenship Behavior

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

全面利益共同体导向人力资源管理系统构建的探索性研究

罗海滨　刘善仕

（华南理工大学工商管理学院，广州　510640）

［摘　要］本文通过质性研究方法，基于共生型雇用关系，探索构建促进员工与组织休戚与共、荣辱与共、共生共荣的全面利益共同体人力资源管理系统（TC-HRMS），尝试识别其主要特征及具体实践，丰富了战略人力资源管理理论及共生理论文献，并对转型期企业持续经营提供理论及实践借鉴。

［关键词］质性研究；共生型雇用关系；共生理论；全面利益共同体人力资源管理系统

引　言

企业如何开发员工潜力，与之保持长期紧密的合作关系，促进雇用双方共同发展、共同成长，一直是理论界的研究热点。知识经济时代，传统科层组织逐渐转向新型扁平化组织形式（Drucker，1988），也导致雇用模式及相应协调机制管理方式发生改变。员工—组织雇用关系是人力资源管理的基础（巴德，2011），Lepak 和 Snell（1999）提出共生型雇用关系，认为组织应采用基于市场的人力资源管理方式与之匹配，其关注重点在于员工的职业生涯发展。在转型期中国情境下，面临社会、经济巨大变革，完全基于市场的人力资源管理无法满足其内部人才发展需求，许多中国组织也不断根据外部环境调整内部管理方式，促进员工与组织长期发展共生关系，共同发展、共同成长。本研究拟解决的问题是基于共生型雇用关系以平衡效率、公平与发展（巴德，2011），探索构建中国情境下的全面利益共同体人力资源管理系统，促进双方合作互利、打造员工与组织命运共同体的人力资源实践。

一、文献回顾与简要评述

（一）共生型雇用关系及共生理论

全面利益共同体人力资源管理系统的基础是共生型雇用关系。共生型关系源于 Lepak 和 Snell

［基金项目］国家自然科学基金面上项目（71472067）教育厅普通高校人文社科重大攻关项目（2012ZGXM_0003），广东省理论粤军 2013 项目。

［作者简介］罗海滨（1973—），女，汉，广东汕尾人，博士，研究方向为战略人力资源管理。刘善仕（1966—），男，汉，江西吉安人，博士，教授，研究方向为战略人力资源管理。论文联系：刘善仕（bmssliu@scut.edu.cn）广东省广州市天河区五山路华南理工大学工商管理学院。

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

(1999) 的研究，指雇主与核心员工之间长期合作互利且高度相互依赖，针对这些岗位，企业通常采用长期投资、紧密合作的人力资源战略。这种雇用模式的特征主要包括：以双方利益为基础(Lepak 和 Snell，1999)；公司价值观及信仰的内化、员工与组织彼此忠诚及承诺、以关系或平衡心理契约为主（Rousseau，1995)。

共生理论源自生物学，指共生单元之间在一定的共生环境中按某种共生模式形成的共生关系，长期相互依存，共生共荣。共生型雇用情境中，基于工作嵌入，核心员工与组织相依程度很高，呈现紧密特性，需要员工与组织之间建立更多信任，要求人力资源实践能够促进员工群体间紧密、频繁的人际互动，雇用双方长期的互动过程容易建立默契，相信对方不会损害自己的利益，从而形成情感型信任（McAllister，1995)，以激发双方的合作意愿，产生合作行为。

另外，核心员工与组织的契约关系持续较长，需要与组织保持情感和承诺为主的社会交换关系。在长期合作基础上产生的雇用双方交换关系，遵循广泛互惠原则，难以明确给对方报答的时间、回报资源的数量和质量，体现出互惠利他主义倾向。规范型承诺基于归属感，将彼此关系视为整体，而自己只是其中的一个组成部分（O'Reilly、Chatman，1986)，它的核心是情感信任，相信对方不会发生机会主义行为。雇用双方出于期望得到对方做出有利于自身的回应行为目的，站在整体关系的立场考虑双方利益，主要基于双方共同的利益和目标以维持长期交换关系。

据此，本文提出可能存在一种人力资源管理系统，与共生性雇用情境相匹配，能够促进员工与组织长期维持社会交换关系，共同发展，我们把这种系统命名为全面利益共同体型人力资源管理系统。

（二）社会认同理论及 TC–HRMS 初步构念

在工作场所，提供高质量的联接很关键（Heaphy 和 Dutton，2008)。自组织形成的“实践共同体”或“实践社区”，是组织管理的有效形式（Adler，2001)，指通过对一个“本土”(或适当的）事业“相互投入”而凝聚，并创建共同指令的一个群体。其本质就是通过持续的相互投入以创建关系的紧密锁定（Lave，1991；Wenger，1998)，强调人与人之间的互动，能有效促进组织内良好的人际关系及员工的共同体感知（罗家德等，2007)。

根据社会认同理论，Wenger（2010）认为组织作为社会学习系统，其成员通过认同的三种模式：投入（Engagement)、想象（Imagination）和一致（Alignment）归属组织，参与学习。这三种模式源于认同并创造共同体的成员身份，提供了共同体的形成基础，对三个元素的不同侧重决定了共同体的不同构成，也可以是互补的。投入指对归属共同体的一种典型参与，但若实践能有足够的进入途径，也可作为一种探索边界的方式，这个因素可能包括了情感、精神、物质、时间、责任与义务等；想象指在一个共同体中，作为成员相互设想（发展)，并讨论彼此的未来，这个因素可能指向组织愿景、共同目标、战略规划；一致体现在共同体的能力内部管理体制，如设置组织目标或组织的法律，可能指向共同目标、组织文化、价值观、规范制度。

以往研究表明员工越认同组织，越接受与组织规范及价值观相一致的行为（He 和 Brown，2013)。认可组织价值观的员工，表现出更强的凝聚力，价值观控制指利用组织价值观、规范和文化来鼓励、强化成员之间的互利行为（Aulakh 等，1996)，而深深植根于员工心中与企业同呼吸的价值观，真正让企业长盛不衰。三种模式作用于内部实践及跨边界，并创造共同体成员身份，提供了共同体的形成基础，对三个元素的不同侧重决定了共同体的不同构成，也可以互补。

明晰以上概念对全面利益共同体人力资源管理系统的内涵构念研究有必要的前提。根据以上相关概念，我们提出全面利益共同体人力资源管理系统的初步构念是：共享资源平台，同时通过大量内部实践社群建立高质量连接，帮助员工实现价值的人力资源管理措施体系。对于中国情境现实组织及其中的核心员工，基于共生型雇用关系，与之协调的全面利益共同体人力资源管理系

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

统其内涵、外延和具体实践具体如何？解决问题需要我们深入情境当中，以扎根研究方法进行深入研究。

二、研究方法

本研究采用质性研究方法，对资料及理论进行反复验证或否定研究过程中涌现出的理论观点，令理论和数据间紧密联系，并“扎根”于数据形成理论（Eisenhardt，1989）。具体研究步骤通过开放式访谈、采用实地个案收集资料，以原始访谈数据为基础，借助 ATLAS.TI 质性分析软件编码分析，进行开放式登录、轴心登录与关联登录；再通过文献分析，进行三角互证，在资料分析过程中，采用持续比较分析思路，在资料与资料之间、概念和概念之间不断进行比较，直至发展出新的实质构念。丰富描述、直接观察和多组对象比较研究是分析情境效应的三层次方法。全面、深入的多个案调查以及研究者深入实地的切身体会，大量实例和数据均有助于形成翔实的研究内容和建构新的理论。

（一）个案筛选

按照实地调查的证据资料完整性和易到达性为基础（陈向明，1996），本研究选择四家企业作为研究对象，数据来源于四家上市公司；所有制性质为：一家央企，一家国企，两家外企；之所以把两家外企也纳入研究范畴（其注册的所有制性质为外企），是由于创始人分别为中国台湾人及中国香港人，深谙中国传统文化，并将其理念贯穿于日常管理中，而且在国内运营时间均已超过 20 年，这两家企业的人力资源管理对中国文化的理解及运用，极具代表性。行业包括服务业、家电业及建筑业。而且这些企业在以往三年中都曾获得过省部级和谐劳动关系先进企业或年度最佳雇主企业，均为行业龙头。因此这个数据集是研究优秀人力资源管理系统的理想选择。出于数据保密性考虑，文中隐去访谈企业具体名称，而用代码表示，编码方式为企业名称拼音首字母（如 × 航集团用 NH 表示）。企业分类及基本情况如表 1 所示。

表 1　目标案例数据描述

	所有制性质	行业	成立年限	企业总人数	访谈人次
NH	央企	交通运输	23	约 8 万	8
SD	国企	建筑施工	56	约 2 千	20
AMT	台资	电气机械	23	约 1 万	9
LKJ	外资	食品加工	22	3 千	14

资料来源：根据资料整理。

（二）数据收集

我们通过访谈、观察和二手资料收集数据。主要资料来源是对每家企业调查对象的开放式访谈及半结构化访谈，二手资料来自公司网站、商业出版物及由报告者提供的档案数据。将近一年的时间里，我们进行了超过 50 人次的访谈。为减少访谈的主观误差，我们增加了访谈的多样性，访谈对象包括了企业的中高层管理人员及部分员工，全部访谈对象在公司的工作年限均超过 5 年。为激励报告人提供更真实准确的数据，我们承诺做匿名处理。

每次访谈均持续超过 60 分钟，并根据访谈提纲进行。开始时采用开放式问题，如“公司有哪些人力资源的做法留住员工”，“企业有哪些人力资源的做法帮助员工实现价值”，“具体有哪些做法”。期间也会采用一些封闭式问题如“您什么时候进入公司工作”。访谈时鼓励被访者围绕这些

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

问题自由发挥，并根据捕捉出来的概念范畴做进一步追踪式提问，请被访者列举出他们自己经历过或观察到的相关实践。访谈时，事先征得采访者同意进行录音，同时进行笔录。访谈结束后对录音资料进行整理，形成正式访谈记录和备忘录的电子文本并导入质性软件，随机选择 2/3 的访谈记录进行编码分析和模型建构，另外 1/3 的访谈记录则留作理论饱和度检验。此外，从公司网站和商业出版物处获取目标公司的财务数据和档案数据，作为访谈的补充资料。

（三）数据分析

借鉴 Law 等的做法，由一位博士生及一名博士后进行讨论并分别对收集到的数据利用质性分析软件进行逐级登录，然后再对比进行一致性验证。融合了档案数据及访谈数据能对现象得到更加丰富、相对真实的理解。首先，进行第一级开放式编码，将原始资料编码成自由节点，形成初步的资料概念化和范畴化，目的在于指认现象、界定概念、发现范畴，也就是处理聚敛问题。表 2 为得到的初始概念和若干范畴示例。为节省篇幅仅节选四个范畴（每个范畴仅节选 2 条原始语句及相应的节点）为示例。其次，进行主轴编码（轴心登录），就是将各范畴通过概念层次、聚类分析建立范畴间连接，发现不同范畴之间在概念层次上的内在逻辑关联，分析出主范畴，如表 3 所示。最后，进行选择性编码（关联登录）。主要是通过反复查询原始资料、编码进行比较，处理范畴与范畴之间的逻辑关联，根据范畴的属性价值及逻辑关联性挖掘主范畴。借助于质性分析软件，主范畴包括共同投入、共同想象、共享一致，通过主范畴串起各概念间联系，建立逻辑关系，进而建立完整的概念框架。

表 2　一级编码范畴化示例

一阶概念	原始资料语句（初始概念）	具体实践
共享价值观	在招聘、筛选的时候，就已经有一个方向。我的同事说我经常讲一句话，每次招聘新员工时，都会说：不是一家人不进一家门。我发现我们招进来的同事，都会跟我们身上有相同的特质。当我们发现一个人很消极、很负面，或样子像“老油条”，那我们在面试的时候就已经筛选掉了［LKJ］ 10 年前招过一个女孩子做 GM，她说在之前的公司别人都升职了，连她的下属都升职了，她还在那个位置，被我们招进来。现在管外销，负责日本、韩国市场，做得很好［AMT］	价值观招聘
	进来之前会指派一位教练，这位教练帮新员工尽快进入工作角色，起传帮带的作用，相信很多企业都会有这个。然后由行政主任统筹，在新员工进来，就量身定做，安排了一些相关课程，比如企业文化的、公司发展历程的，会分成好几天好几节来做［LKJ］	价值观培训、传帮带方式、内部导师
情感绑定	现在和一班同事很开心，每天早上用微信，看到笑脸就很开心，开始一天的工作……司机 24 岁帮我开车现在都 20 年 11 天了，他儿子六年级升初一的问题……我私底下就帮他找（资源）［LKJ］	关爱员工、情感维系
	一毕业就在这里，已工作了 23 年，想着在这里成家，老公、孩子都在这里，也不愿再跳槽。1997 年时也有过跳槽的念头……想去 × ×，父亲以前也在这里，是一种传承，不是钱令我走不了，而是家庭在这里，比较稳定。这里许多同事都在内部找对象，“肥水不流外人田嘛”，因为我们的生活工作范围也很窄……做生不如做熟嘛［SD］	情感维系
共同治理	那我们就弄他们喜欢的东西，每个人都有喜欢的东西嘛。他们喜欢什么呢？技术交流。那我们就给他们开技术交流会，把顶尖的技术拿出来让他们讨论。他们会很喜欢，乐在其中。我们的同事是这样的，只要他发现自己的技术不是最高端的，还有这么多比他厉害的，他兴趣就来了。另外，我们也跟 × × 一样，IT 是 60 多个人，分了 3 个组，没有那么可爱的名称。我们叫创新组、活动组、满意度组［LKJ］	为内部社团提供平台和资源、非正式交流
	充分授权就有点领导不管不顾了，跟我们的文化还是不符合的。我们老板是关注目标的。经过管理层的不断实践，我们才改了这个（有效授权）［LKJ］	员工自我管理

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

续表

一阶概念	原始资料语句（初始概念）	具体实践
共享利益	许多人还未退休，子女已跟着在项目部里做事……父母一辈都是对公司的发展做出许多贡献的，奉献一辈子，也是为了照顾，可以“顶职”……有幼儿园、小学、医院，也挺方便［SD］	长期雇用安全
	许多员工真是把公司当成家，曾经上海公司承诺给百万元年薪，没有去，因为妻子、儿子都在这里。现在已是高层，在这里成长、发展［NH］	内部晋升

资料来源：根据资料整理。

表 3　主轴编码典型关系结构示例

部分原始资料	一阶概念	二阶概念
在这里工作很自豪。大家对这里还是很认可的，有的职工孩子大学毕业，申请让孩子进来，当然，得通过正式的面试，就是一个月月薪不到两千元，但也愿意，就是为了小孩有个正式工作，能在体制内，不会在社会上学坏［NH］	共同成长	想象
关心下一代工作要做，刚成立时，BA 区第一家企业成立关爱下一代机构，主任由工会主席兼任……司机儿子要进宝安中学，我私底下就找教育局长谈［AMT］	共享目标	一致
用人，再大的能力也没用，要看企业定位，只选合适的就好……就是一群平凡的人做出不平凡的事……［AMT］	共享价值观	
一毕业就在这里，已工作了 23 年，想着在这里成家，老公、孩子都在这里，也不愿再跳槽。1997 年时也有过跳槽的念头……想去××，父亲以前也在这里，是一种传承，不是钱令我走不了，而是家庭在这里，比较稳定。这里许多同事都在内部找对象，“肥水不流外人田嘛”，因为我们的生活工作范围也很窄……做生不如做熟嘛［SD］	情感维系	投入

注：根据软件整理（因篇幅有限，只列出四个示例）。

三、讨　论

（一）理论构建

根据扎根编码，可归纳出全面利益共同体导向人力资源管理系统构念主要以全面利益为基础，以认同为核心，共同投入、共同想象、共享一致为主要内涵。其构念的外延还可能包括利益共享、共同目标、共享价值观、共同治理、情感绑定、荣辱与共、共同发展及共同成长等。进一步通过文献分析，与质性数据不断比较，进行理论构建（毛基业、李晓燕，2010）。

根据扎根结果分析，实施 TC-HRMS 动机方面，企业主动实施利于员工的实践，如愿意与员工共享利益，除表 2 中 SD 公司和 NH 公司提到的精神利益外，还包括物质利益，如“从 2000 年，拿出一大部分股权给核心员工，还未上市已有千万股东，25 台币每股——AMT-31”。

实施重点方面，企业关注员工情感及长期性，并进而延伸到员工的家庭，培育员工由于在组织中长期工作产生的情感，从而与组织保持长期合作。如表 2 中，除情感绑定外，“与老员工待在一起十几年了，比姐妹待在一起的时间还长，天天见面，虽然不一定说很多话，但无形中已离不开——AMT-70”。

实施目标方面，注重与员工的关系及非正式沟通，建立共同学习机制，共同发展。如通过内部刊物进行宣贯，运用儒家经典，依靠文化影响和思想动员来激发员工责任感和忠诚——“同事们学习，形成氛围，从领导灌输给我们，我们灌输给下面的员工……管理者是被采访对象，挖掘背后故事。员工活动的党支部刊物能反映基层员工的思想和意见——AMT-56”。

综上所述，从用工方实施 TC-HRMS 的动机、重点及目标方面，总结出 TC-HRMS 构念具有

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

如下特征：

命题 1：TC-HRMS 强调用工方实施人力资源实践动机的利他性和主动性，激发员工道德动机，维持双方互利行为。

命题 2：TC-HRMS 强调用工方实施人力资源实践重点在于激发员工的情感承诺和长期合作利他行为。

命题 3：TC-HRMS 强调用工方实施人力资源实践目标是雇主与员工之间彼此忠诚及承诺，以关系或平衡契约为主，互利共赢、共同发展、共同成长。

（二）TC-HRMS 的内涵、定义及具体实践

基于共生型雇用方式的劳动关系具有长期且相互依赖的特点。根据共生效应理论，组织向员工提供长期承诺—诱因激励，争取与员工建立互利平衡的雇用关系（Tsui 等，1995；Rousseau，1995）；若双方都希望能长时间相互促进、合作共赢，人力资源管理系统能够平衡组织与员工双方各自的付出与获得，维持公正（Lepak 和 Snell，1999）。

综上所述，本文进一步将全面利益共同体型人力资源管理系统定义为用工方不出于自身利益考虑，实施有利于员工的人力资源措施，在权力、利益等方面主动对员工投资，使之感知到雇主对他们的关怀和认同，进而激发员工利他情感和情感信任，来实现雇用双方长期合作、共同投入、互利共赢。

根据前面的扎根编码，归纳出 TC-HRMS 的具体实践如表 4 所示。对比文献，可看到 TC-HRMS 有一些实践与西方典型承诺型人力资源管理系统类似，如长期雇用、高投入培训、高于市场的薪酬、员工持股计划等，但也有一些具有中国特色的人力资源实践，如传帮带培训、民主生活会、读书会、企业办社区等，以往战略性人力资源管理文献未有体现。

表 4　TC-HRMS 的典型实践

职能模块	全面利益共同体导向人力资源实践
招聘	基于价值观的招聘、内部招聘、长期雇用
培训	价值观培训；非正式专业交流；传帮带方式；内部导师
绩效	长期标准；以发展为目的；偏重软能力
薪酬福利	高于市场；与组织业绩增长一致；提供员工持股计划；多样化福利
发展	多样化晋升阶梯；提供学习机会；内部创业机制；读书会
员工参与	正式参与计划；有效授权；多样化沟通机制；民主生活会；建言机制
员工关爱	家庭友好实践；员工援助计划；非正式交流平台；多样化内部社团；企业办社区

资料来源：本研究整理。

四、小结及启示

“发展人，进而发展组织”已成为中国优秀企业家的共识。针对中国情境“资强劳弱”的劳动关系现实，本研究尝试探索全面利益共同体人力资源管理系统，构建人力资源创新机制，以打造和谐劳资关系，促进企业持续发展。采用多元视角、多种范式尤其是质性研究来探究中国情境的本土人力资源管理模式很有必要，本研究通过质性研究探索全面利益共同体人力资源管理系统的特征及形成过程，发现以下成果：①TC-HRMS 强调用工方实施人力资源实践动机的利他性和主动性，激发员工道德动机，维持双方互利行为；②TC-HRMS 强调用工方实施人力资源实践重点在于激发员工的情感承诺和长期合作利他行为；③TC-HRMS 强调用工方实施人力资源实践目标是雇主与员工之间彼此忠诚及承诺，以关系或平衡契约为主，组织和员工共同投入、共同想象、

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

共同治理。

本文的结论为下一步构建量表提供了借鉴。今后研究可考虑：①扩大研究对象的样本数量以进一步验证本研究的结论，同时发现更多中国特色实践，开发全面利益共同体人力资源管理系统测量量表；②识别与提炼理论模型中的调节、中介和结果变量，以拓展情境区别特征的范围，明晰全面共同体人力资源管理系统的作用路径、情境影响效应及动态演进规律。

〔参考文献〕

[1] Adler P. S. Market, Hierarchy, and Trust: The Knowledge Economy and the Future of Capitalism [J]. Organization Science, 2001, 12 (2): 215-234.

[2] Aulakh P. S., Kotabe M., Sahay A. Trust and Performance in Cross-Border Marketing Partnerships: A Behavioral Approach [J]. Journal of International Business Studies, 1996, 1005-1032.

[3] Blau P. M. Exchange and Power in Social Life [M]. Transaction Publishers, 1964.

[4] Brown J. S., Duguid P. Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation [J]. Organization Science, 1991, 2 (1): 40-57.

[5] Eisenhardt K. M. Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments [J]. Academy of Management Journal, 1989, 32 (3): 543-576.

[6] Heaphy E. D., Dutton J. E. Positive Social Interactions and the Human Body at Work: Linking Organizations and Physiology [J]. Academy of Management Review, 2008, 33 (1): 137-162.

[7] He H., Brown A. D. Organizational Identity and Organizational Identification: A Review of the Literature and Suggestions for Future Research [J]. Group & Organization Management, 2013, 38 (1): 3-35.

[8] Lave J. Situating Learning in Communities of Practice [J]. Perspectives on Socially Shared Cognition, 1991 (2): 63-82.

[9] Lepak D. P., Snell S. A. The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development [J]. Academy of Management Review, 1999, 24 (1): 31-48.

[10] McAllister D. J. Affect-and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations [J]. The Academy of Management Journal, 1995, 38 (1): 24-59.

[11] O'Reilly C. A., Chatman J. Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior [J]. Journal of Applied Psychology, 1986, 71 (3): 492-499.

[12] Rousseau D. Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements [M]. Sage, 1995.

[13] Tsui A. S., Pearce J. L., Porter L. W. et al. Choice of Employee-Organization Relationship: Influence of External and Internal Organizational Factors [J]. Research in Personnel and Human Resource Management, 1995, 13 (1): 117-151.

[14] Wenger E. Communities of Practice: Learning as a Social System [J]. Systems Thinker, 1998, 9 (5): 2-3.

[15] Wenger E. Communities of Practice and Social Learning Systems: The Career of a Concept [M] //Blackmore C. Social Learning Systems and Communities of Practice. Springer Verlag and the Open University, 2010.

[16] 陈向明. 社会科学中的定性研究方法 [J]. 中国社会科学，1996，6 (93)：102.

[17] 罗家德，郑孟育，谢智棋. 实践性社群社会资本对知识分享的影响 [J]. 江苏社会科学，2007 (3)：131-141.

[18] 毛基业，李晓燕. 理论在案例研究中的作用——中国企业管理案例论坛 (2009) 综述与范文分析 [J]. 管理世界，2010 (2)：106-113.

[19] 约翰·巴德. 雇佣关系：人力资源管理的基础 [J]. 中国人力资源开发，2011 (9)：85-95.

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

Exploration Study of Total Community-oriented Human Resource Management System

LUO Haibin　LIU Shanshi

Abstract: The research indigenously explores construct of total community human resource management system (referred to TC-HRMS) that cultivating sense of community in organizations in symbiotic perspective by method of qualitative research and literature review. The study provides best practices for Chinese firms aims to achieve sustainable competitive advantage on building harmonious employment relations. Results also make an innovative contribution to symbiotic theory and SHRM literature.

Key words: Qualitative Method; Symbiotic Employment Relationship; Symbiotic Theory; Total Community-Oriented Human Resource Management

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

角色内还是角色外？国企员工组织政治知觉下的绩效抉择

——基于中国“官僚政治—人情社会”机制内洽的情境分析

瞿皎姣[1]　曹　霞[2]
（1. 太原理工大学经济管理学院，太原　030024；2. 南开大学商学院，天津　300192）

［摘　要］本研究基于中国“官僚文化—人情社会”的内洽情境，结合 AMO 模型，通过 1224 份国企员工问卷，利用潜调节结构方程模型，从维度层次上探讨了自我监控和工作自主性的交互效应如何影响员工知觉组织政治时的角色内、外绩效行为抉择。研究发现，对于高自我监控者而言，如果具有高工作自主性，POP 与角色内绩效、助人行为、参与组织活动、参与公益活动之间的关系都会得到改变，证实自我监控和工作自主性的交互调节效应。研究结论对 POP 和工作绩效的关系研究及国企管理实践变革具有启示意义。

［关键词］组织政治知觉；角色内绩效；组织公民行为；自我监控；工作自主性

组织政治（Organizational Politics）作为一个普遍存在的社会现象和社会事实，已受到学术界和实践界的广泛重视。国内外学者借鉴政治学、心理学、社会学等学科理论从多层面、多角度对其展开了大量研究，关注点已从宏观的企业行为层次演变为微观的个体行为层次、从客观行为视角演变为主观感知视角，研究重心也从组织政治的前因探讨转化为效应分析，并具有将组织政治情境化作为调节性变量的趋势。

综观组织政治知觉的效应研究，学术界现已形成消极、积极、中立三种视角，但消极视角占主导。而从理论和实证研究的整体结果来看，组织政治知觉的效应仍存在争议，从未达成一致。于是，有学者提出建议：重视整合性心理过程机制以及可能的边界条件。

随着管理领域对组织政治关注的日益加深，学者越发关心组织政治知觉对员工乃至组织绩效到底会产生怎样的影响，相应研究逐渐增多。不过结果仍然以效应消极为主，且也未达成一致，效应大小、方向、机理仍不统一。比如，Miller 等（2008）、Chang 等（2009）证实了组织政治知觉与员工绩效之间存在负向关系，但 Hsiung 等（2012）、瞿皎姣等（2014）基于中国大陆或中国台湾情境却发现组织政治知觉与员工绩效之间还存在正向关系，而 Randall 等（1999）却在研究中发现二者关系不显著。并且，虽然 Miller 等（2008）、Chang 等（2009）的元分析结果都支持组织政治知觉与工作绩效之间的负向关系，但大小在-0.32~-0.12 变化。由此可见，组织政治知觉与工作绩效之间的关系及机理仍有待进一步探析。有几项研究成果可为明晰组织政治知觉与工作绩效的关系带来启示。

首先，崔勋和瞿皎姣（2014）、瞿皎姣等（2014）证实不同维度的组织政治知觉对同一维度绩

［基金项目］本研究受国家自然科学青年科学基金项目（71502118）资助。
［作者简介］瞿皎姣，女，重庆人，太原理工大学经济管理学院讲师，E-mail：qujiaojiao1018@126.com，电话：13313430588。

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

效存在不尽相同的影响，同一维度组织政治知觉对不同维度绩效的影响也不完全一致。崔勋和瞿皎姣（2014）发现不同组织政治知觉维度对不同组织公民行为维度有不同影响，而瞿皎姣等（2014）将绩效进行内、外两种划分，也证实不同维度的组织政治知觉与角色内、外绩效的关系及机制都存在差异。这些研究结果证明不同维度组织政治知觉对不同维度的工作绩效有不同的影响逻辑，驳斥了组织政治知觉领域既有研究中所隐含的“效应一致”假设，揭示出应在维度层次上展开二者关系分析的必要。

其次，Rosen 等（2006）在整体人型方法（a Holistic Person-oriented Approach）的影响下，首先提出需同时考虑多种个体差异来研究组织政治知觉和组织公民行为之间的关系。受此启发，Chang 等（2012）在探索组织政治知觉与组织公民行为之间的关系时同时考虑了自我监控（代表能力）和责任心（代表意愿）两种特质的双重调节作用；Hsiung 等（2012）探讨了工作满意度（抑制）和逐利性（Careerism）（促进）在组织政治知觉与组织公民行为关系中的中介作用，同时考察两种竞争性心理传导过程；瞿皎姣等（2014）在验证工作自主性对组织政治知觉与工作绩效关系的调节作用研究中也意识到人格特质在其中的作用。这些研究表明组织政治与工作绩效之间的关系可能存在多重中间机制，这既有可能是现有相关研究结论矛盾不一的原因，也是明晰二者关系的方向。又考虑到绩效具有多因多维性，揭示绩效决定机制的 AMO 模型是从动机、能力、机会三个维度阐释了绩效的生成机制，能相对更全面地解析个人绩效的形成机理，已在战略人力资源管理领域得到运用。若将组织政治知觉领域的多重中间机制视角和 AMO 模型原理结合起来，有望为二者关系的解析带来突破。

最后，Chang 等（2009）的跨文化比较研究发现：美国和以色列样本中组织政治知觉与士气之间的关系存在不同，揭示出组织政治知觉的影响可能存在跨文化差异。而崔勋和瞿皎姣（2014）、瞿皎姣等（2014）基于中国情境的研究发现组织政治知觉与工作绩效的关系的确有别于西方。尤其崔勋和瞿皎姣（2014）已经基于中国“官僚制度”和“人情社会”两个情境维度阐释了组织政治知觉与组织公民行为之间呈现独特关系的文化认知原因。那么，根植中国情境，从独特文化要义入手，有助于厘清中国情境下员工的组织政治知觉会引发何种绩效反应及结果。

基于此，本研究拟根植于中国情境，聚焦相对更能反映中国独特文化背景的国有企业，结合 AMO 模型框架，从维度层次上探析组织政治知觉与工作绩效之间的关系机制，重点解析员工在知觉组织政治时，如何进行角色内、外绩效的选择。以期通过此研究明晰组织政治知觉与员工工作绩效之间的关系机理，拓展组织政治知觉的效应及工作绩效的前因研究，并为企业管理实践带来启示。

一、研究基础与假设

（一）中国“官僚政治—人情社会”机制内洽情境的分析

官僚政治文化是中国古代文化的显著表现。中国的官僚政治体制始于秦汉，历时 2000 多年，形成一个超稳定体系，使得传统的中国社会成为一个高度“政治化”的社会，政治经济文化结构高度合一，其影响渗透在政治、经济、教育、艺术等各个方面。而中国的官僚政治文化以天命论、大一统思想和纲常论为内核，体现出延续性、包容性、贯彻性特征，对中国人的态度和行为造成深远影响。

同时，中国社会又是一个人情社会。人情关系是揭示中国人社会心理与行为乃至中国社会运作机制的一个显著标签。梁漱溟的伦理本位、费孝通的差序格局、许烺光的情境中心、杨国枢的社会取向、翟学伟的人缘—人情—人伦三位一体模式、乔健的自我中心、黄光国的人情面子模型、

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

金耀基的人情研究、杨中芳的送礼研究、朱瑞玲的面子研究等都是对中国人情社会典型特征的归纳。人情社会与西方契约社会的显著不同就在于人情社会是基于人情而非契约进行交换，人情交换针对熟人而非陌生人社会，奉行的是特殊主义原理而非普遍主义原理。中国的人情交换法则与国外的差异主要体现在等值性上。相对而言，西方的人际交换往往具有等值倾向，常以清算、明算、等价、不欠和公平为交换原则，表现出理性、短暂性和间断性特点；中国的人情交换则相反，主要体现为“报”的非等值性，遵循报恩大于施恩的非公平原则，算不清、欠不完的人情才能旷日持久。

在中国独特的以情理而非法治为基础的社会运作机制下，个体依照“人情法则”能够在官僚体制下获取稀缺资源，无权者可通过个人关系使权力发生勾连、权威发生转让。“老虎吃鸡、鸡吃虫子、虫咬棒子、棒子打老虎”等游戏就是关系与权力勾连法则的映射，“中国人原来个个都是顺民，同时亦个个都是皇帝”就是权威转让的写照。人情机制的存在，为民众在权力高度集中的官僚政体下获取稀缺资源提供了机会，人情法则成为行动准则，人情、面子、关系成为行动手段。由此可见，人情社会机制在某种意义上与官僚文化机制形成互补，正是在人情社会机制的作用下，民众才具备一定政治空间，能够在这一集权性、结构性体制下有机会获取所需的稀有资源。

而中国官僚政治体制历时 2000 多年，比任何国家都早、比任何国家都长，其超稳定结构得以形成的合法性基础还在于中国文化的另一个显著表现——儒家思想。儒家思想中蕴含着人生进阶机制——晚辈不可能总是晚辈，总有成为长辈的一天，使得等级制中还体现出“机会均等和客观公平”的含义。儒家思想中的纲常礼教强化了等级形态及差序格局，三纲五常合法化了社会生活中的不平等关系，伦理道德形塑着人们的日常交换行为因其亲疏远近而呈现出差异。所以，受儒家思想影响，中国人在西方明确的公与不公界限中存在着“合理的不公平”区间，官僚文化以及人情社会这两种机制的内洽形态即被固化下来。在这种社会情形下，个体的行动模式也相应地被固化下来。走后门、拉关系、求人情、找后台、寻靠山等政治行为司空见惯就是例证。

由此可见，中国官僚文化和人情社会两种机制形成一种内洽，共同形塑着中国人的认知与行为。在此情境影响下，中国人对政治的认知、理解和反应显著不同于民主化进程深、契约化程度高的西方人就成为可能，即表现出更多“亲政治”倾向。

（二）AMO 模型回顾

Appelbaum（2000）在前人研究基础上进行了理论提炼，首次提出高绩效工作系统的 AMO 模型，认为如果人力资源管理体系能够提升员工的能力、动机和机会，组织将实现利益最大化。该模型指出人力资源管理体系对员工绩效有三种影响机制：①人力资源管理体系通过直接影响员工的任务完成能力来提升绩效，具体包括提升员工的知识、技能和能力；②人力资源管理体系通过激发员工的任务完成动机来提升绩效，主要包括支持性、激励性的奖酬措施；③人力资源管理体系通过提供合适的工作机会来提升员工的工作绩效，包括团队工作、工作轮换、质量小组等高参与工作实践。

AMO 模型阐释了人力资源管理系统对工作绩效的影响机制，直接说明了二者关系的“黑箱”，但同时间接揭示出员工绩效的影响因素，说明员工绩效是能力（Ability）、动机（Motivation）和机会（Opportunity）的函数。Boxall 等（2011）、Jiang 等（2012）证实了这一关系，其通过元分析发现 AMO 框架在 HRM 实践与组织绩效之间的确起着重要的中介作用。由此可知，员工表现出高绩效需要三个充要条件：具备与所从事工作相关的各种知识、技能和能力；具有为组织努力工作、奉献才能的意愿和动机；具备组织为工作有效完成所提供的支持和机会。

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

（三）组织政治知觉与工作绩效

组织政治知觉（Perceptions of Organizational Politics）通常被定义为：成员对工作环境中自利行为发生程度的主观评估及个体对这种行为的归因。不同学者对其维度进行了不同划分，主要有一维、三维、五维模型，而在研究中应用更广泛的是 Kacmar 和 Ferris（1991）所提出的三维模型：一般性政治行为、保持沉默静待好处、薪酬和晋升政策。

而工作绩效的界定主要有结果观、行为观、能力观三种视角，其中行为观在研究中应用更为普遍。Campbell（1990）明确提出了绩效是行为的观点，认为绩效本身就是行动。基于此，不同学者对于工作绩效行为内涵和维度做出了不同的探讨，代表性分类有：任务绩效和情境绩效、角色内绩效和角色外绩效的二维划分。Van Dyne 等（1995）在对几种典型的角色外行为比较分析之后发现组织公民行为是最具代表性的角色外行为，其研究也相对成熟，所以，本研究选择角色内绩效（In-role Performance）和组织公民行为（Organizational Citizenship Behavior，OCB）来表征工作绩效。

角色内绩效一般是指正式的工作说明书所明确规定和期望的行为，与任务绩效内涵类似。而 OCB 则与之相对，不在正式规范之内，属于一种“支持任务绩效的社会和心理环境的自愿行为”。关于 OCB 维度常用的是 Organ（1988，1990）提出的五维模型，包括：利他主义、谦恭谨慎、尽职精神、公民道德和运动员精神；以及 Williams 和 Anderson（1991）提出的二维模型：有利于个体的行为（OCBI）和有利于组织的行为（OCBO）。此外，Farh 等（2004）基于华人情境提炼的 4 类 11 维度模型，在华人研究中得到一定应用。至于员工为何会表现出不在正式工作要求范围之内的 OCB，学术界通常用“好公民”的利他动机视角以及“好演员”的利己动机视角来阐释，即揭示出 OCB 双重生成动机的存在。

关于角色内、外两种绩效，通常认为前者与个体能力差异更相关，后者与个体人格差异关系更密切。这说明不同维度绩效具有不同的前因和决定机制。

（四）研究假设

关于 POP 和工作绩效之间的关系，如同 POP 的其他效应研究一样尚未得出一致结论。AMO 模型框架指出：绩效是动机、能力、机会交互作用的结果，为明晰二者关系带来了新方向。

根据 AMO 模型，如果将 POP 视为动机的前导因素，那么 POP 与工作绩效之间的关系则受能力与机会因素的影响。瞿皎姣（2010）在研究中识别了自我监控的作用，发现其可以缓冲 POP 对角色内绩效的负向影响；而瞿皎姣等（2014）的进一步研究又发现了工作自主性的作用，证实其可以显著正向调节 POP 与角色内绩效、除尽职行为外其他 OCB 之间的关系。这两项研究为本研究模型的构建带来了决定性启发。

首先，自我监控（Self-monitoring）被定义为个体根据社会适应性的情境线索进行自我观察、自我控制和调节的能力，包含了个体在人际交往中所表现出的某种心理倾向和对自我表现的调控能力，既是一种人格特质，又是一种个体能力；而工作自主性（Job Autonomy）是指员工在工作中所享有的自主权程度，反映了员工完成任务的自由、独立和自决程度。很显然，自我监控代表着个体对环境的敏感性及行为调适能力高低，而工作自主性则体现出人力资源管理实践所赋予的员工参与机会大小。那么，自我监控和工作自主性则有可能分别是 AMO 模型中 A 和 O 的具体代表。

又鉴于自我监控与工作自主性对绩效的预测效应已被诸多研究所证实。Spiro 和 Weitz（1990）、Deeter-Schmelz 和 Sojka（2007）、Goolsby 等（1992）、Deeter-Schmelz 和 Ramsey（2010）等学者都证明了自我监控与绩效之间的显著关系，Michael 等（2005）等学者证明自我监控适合作为绩效的调节变量；Tyagi（1985）、Dodd 和 Ganster（1996）、Eisenberger 等（1999）等学者则证实

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

了工作自主性与绩效之间的强关系，同样，Lorenzo 和 Giuseppe（2011）、Kim 等（2009）、Fuller 等（2010）等学者也建议工作自主性更适合作为绩效的调节变量。不仅如此，Fuller 等（2010）发现工作绩效是工作自主性和个体差异性变量共同作用的结果，Lorenzo 和 Giuseppe（2011）证实自我监控与情境绩效之间正向关系受到工作自主性的负向调节，有力支持了自我监控和工作自主性的交互作用会对绩效产生显著影响。

所以，本研究推断 POP 和工作绩效之间的关系会受自我监控和工作自主性的交互调节影响，以此建立研究模型，如图 1 所示。

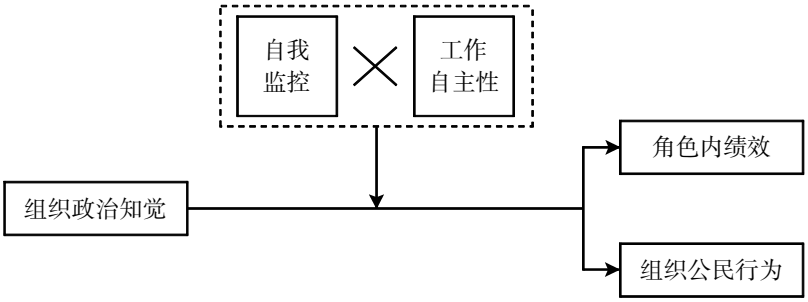


图 1　研究模型

由于角色内绩效受能力影响较大，而角色外行为受机会影响较大。那么，相比较而言，自我监控对角色内绩效影响更大，而工作自主性对 OCB 影响更大。借此即可分析自我监控和工作自主性的交互调节影响原理：对于高自我监控者而言，其能够快速准确地识别情境变化并具备行为调适的能力。当意识到一个政治性组织环境中需要表现或者抑制某种行为，如果其具备较高的工作自主性，具有行为调适的机会，能够决定自己的行为表现时，那么组织政治知觉与工作绩效之间的关系会得到强化，不管是正向还是负向；如果其不具备这种自主性，就不具有行为自主决定空间，OCB 的表现受限，但对角色内绩效影响不大，因为角色内绩效的达成不需要高工作自主性为前提，那么组织政治知觉对角色内绩效的影响不会受太大影响，而与 OCB 之间的关系会减弱。

反之，对于低自我监控者而言，其不具备很强的环境识别和行为调适能力。所以，即使当政治性组织已经给出了明显的行为信号和暗示，其要么未必能够觉察得到，要么觉察到了也未必能够快速表现出环境所需求的行为。在这种情况下，即使员工具有高工作自主性，被赋予自由裁量权，能够自由决定如何开展工作，但其也不太可能表现出太多的角色外行为。因为在政治环境中，低自我监控者往往不善交际，会担心“出格”的工作表现反倒会“好心办坏事”、“弄巧成拙”，所以更可能会专注于其角色内绩效，不会在 OCB 上投入过多精力，不过自主的工作安排或多或少还是会增加 OCB 可能性。同时，由于自我监控能力较低，其也很难准确地进行“角色定位”，因而角色内绩效反而也有可能降低。

基于此，本研究对 POP 与工作绩效的关系提出一个总体推断：自我监控和工作自主性的交互作用会显著调节组织政治知觉对角色内绩效和 OCB 的影响。由于不同维度变量有不同的影响或决定机制，自我监控和工作自主性的交互调节作用则需在具体的维度关系中展开分析。

瞿皎姣等（2014）基于资源保存理论已经对 POP 和角色内绩效、OCB 之间的直接关系进行过探讨。POP 具有感知属性，效应取决于成员对其是机会型还是威胁型。他们认为，当国企员工具有一般性政治行为知觉时，说明其感到组织中存在拉帮结派、恃强凌弱等威胁性政治行为，会导致其产生焦虑、不安等心理应激，耗费应对时间和精力，根据资源保存理论，当面临资源损失时，员工首先会保护既存资源，防止进一步损失。所以，他们认为员工在这种情况下，会选择降低角色内绩效和 OCB。那么，本研究也有理由认为国企员工的一般性政治行为知觉与其角色内绩效和

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

OCB 之间存在负向的主效应关系。结合自我监控和工作自主性的交互调节机理分析，提出如下假设：

假设 1：自我监控和工作自主性的交互效应能够显著调节国企员工的一般性政治行为知觉与角色内绩效和 OCB 之间的负向关系。

假设 1a：对于高自我监控的国企员工而言，如果其具备较高的工作自主性，那么一般性政治行为知觉与角色内绩效和 OCB 的负向关系将加强；如果不具备较高的工作自主性，那么一般性政治行为知觉与角色内绩效的负向关系将加强，与 OCB 的负向关系将减弱。

假设 1b：对于低自我监控的国企员工而言，如果其具备较高的工作自主性，那么一般性政治行为知觉与角色内绩效的负向关系将减弱，与 OCB 的负向关系将加强；如果不具备较高的工作自主性，那么一般性政治行为知觉与角色内绩效和 OCB 的负向关系都将减弱。

针对保持沉默静待好处知觉与角色内绩效和 OCB 之间的关系，瞿皎姣等（2014）分析指出：当国企员工具有保持沉默静待好处知觉时，说明其意识到“树大招风”、“枪打出头鸟”，组织论资排辈、等级森严，少说多做、低调行事、唯唯诺诺才是行为规范。这一知觉会提醒自己专心做好该做的事，不落把柄，所以可以推测国企员工的角色内绩效会因而提高。尽管这种知觉也会让员工产生一定的心理应激，但程度不如一般性政治行为知觉高。根据资源保存理论，为了培育资源增值螺旋，在不存在太多压力的情形下，员工会采取行动努力积攒资源。而在国企中，表现出 OCB 的员工往往具有融洽同事关系，获得好人缘、好口碑、好形象等“安身立命”的有价值资源，因此会增加 OCB 投入。于是，本研究也认为国企员工的保持沉默静待好处知觉会提高其角色内绩效和 OCB。结合自我监控和工作自主性的交互调节机理分析，提出如下假设：

假设 2：自我监控和工作自主性的交互效应能够显著调节国企员工的保持沉默静待好处知觉与角色内绩效和 OCB 之间的正向关系。

假设 2a：对于高自我监控的国企员工而言，如果具备较高的工作自主性，那么保持沉默静待好处知觉与角色内绩效和 OCB 的正向关系将加强；如果不具备较高的工作自主性，那么保持沉默静待好处知觉与角色内绩效的正向关系将加强，与 OCB 的正向关系将减弱。

假设 2b：对于低自我监控的国企员工而言，如果具备较高的工作自主性，那么保持沉默静待好处知觉与角色内绩效的正向关系将减弱，与 OCB 的正向关系将加强；如果具备较低的工作自主性，那么保持沉默静待好处知觉与角色内绩效和 OCB 的正向关系都将减弱。

对于政治性薪酬和晋升政策知觉对两种绩效的关系，瞿皎姣等（2014）的研究则根植中国文化认知背景进行了解析。他们认为当国企员工具有政治性薪酬和晋升政策知觉时，就说明其认为组织的报酬系统是不公平的。但对于受特殊主义文化深入影响的中国人而言，已经习惯并适应了有差别的等级文化，那么国企中存在的一些不公平性反倒有可能被视为一种可获得利益的机会。而国企中犹存的一些行政化色彩和“人治”大于“法治”作风，仍然制约着规范化制度的建立和完善。员工仍然感觉到：做好本职工作、提高角色内绩效可能不会获得欲求回报，通过做人情、争面子、搞关系等角色外行为才能换来发展空间，比如获得升职和加薪。根据资源保存理论可知，理性的人自然会把资源投入回报最高的行动中，以获取最大价值。这样，员工理所当然就会减少对角色内绩效的投入，增加 OCB 表现。本研究认为，这样的结果也正是“官僚文化”和“人情社会”两种机制内洽的影响之所在，形塑着人们对某些政治性表现的独特认知和反应。于是，本研究推断国企员工的政治性薪酬和晋升政策知觉会降低其角色内绩效，增加 OCB。结合自我监控和工作自主性的交互调节机理分析，提出如下假设：

假设 3：自我监控和工作自主性的交互效应能够显著调节国企员工的政治性薪酬和晋升政策知觉与角色内绩效的负向关系、与 OCB 之间的正向关系。

假设 3a：对于高自我监控的国企员工而言，如果具备较高的工作自主性，那么政治性薪酬和

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

晋升政策知觉与角色内绩效的负向关系将加强，与 OCB 的正向关系也将加强；如果不具备较高的工作自主性，政治性薪酬和晋升政策知觉与角色内绩效的负向关系将加强，与 OCB 的正向关系将减弱。

假设 3b：对于低自我监控的国企员工而言，如果具备较高的工作自主性，那么政治性薪酬和晋升政策知觉与角色内绩效的负向关系将减弱，与 OCB 的正向关系将加强；如果不具备较高的工作自主性，政治性薪酬和晋升政策知觉与角色内绩效的负向关系将减弱，与 OCB 的正向关系也将减弱。

二、研究方法

（一）研究程序与样本信息

为提高数据质量，本研究在问卷设计时采取如下措施：①为了保证基于外国情境开发的量表在中国情境测量的等值性，聘请多名具有英语学习背景的人力资源管理专业博士生对量表同时进行互译，并由一名人力资源管理专业教授审核，共同确定最终问卷。②为了控制共同方法偏差，将问卷设计为自评和他评两部分，自评部分包括 POP、工作自主性、自我监控题项，他评部分包括角色内绩效和 OCB 题项。并在问卷中说明填写方式：自评问卷由答题者自行填写；他评问卷由答题者自主选择了解情况的同事填写。③为了降低评价者的担忧，在问卷开头向作答者说明调研目的在于纯学术研究，不涉及个人隐私，答案无所谓对错，通过 E-mail 回收，以此减少答题者答题顾虑。④为了降低答题者一致性作答的可能性，将反向问项穿插到同一构念的其他题项中。

为了提高测量质量，本研究在进行大样本调查之前，对问卷进行了预测试。基于天津和北京 3 家国有企业的 123 份有效问卷，通过 CITC 对问卷题项进行提纯处理，剔除了 CITC 小于 0.3 且删除后量表 α 值大于 0.7 的题项，形成最终调查量表。然后据此对中国移动通信集团、河北钢铁集团、中冶赛迪集团、华润集团、中国石油天然气集团、国家电网、晋煤集团、中煤财产保险、天津高速公路集团等 10 多家大型国有或国有控股企业展开调研，涉及能源、通信、金融等行业。为了满足研究需要，降低其他因素对研究结果的干扰，对样本还进行了如下限定：不包括高层管理者，仅限于国企正式身份的员工。最后通过滚雪球的方式发放问卷。

正式问卷发放从 2013 年 6 月 3 日开始，截至 2013 年 12 月 27 日，共收回电子版问卷 1362 份。在数据录入前，本研究首先对问卷进行了排查，依据以下标准对问卷进行删减：①信息严重缺失；②答案集中，呈明显规律；③与反向题项前后矛盾；④同一批问卷大量重合。最终删除了 138 份无效问卷，得到有效问卷 1224 份，问卷有效率为 89.9%。主要分布在武汉、太原、新疆、重庆、北京、天津、广西等 10 多个省市区，具有较高的覆盖率和代表性。样本分布情况如表 1 所示。

表 1　样本信息（N = 1224）

特征	特征值	频次（N=1224）	频率（%）
性别	男	786	64.2
	女	437	35.7
年龄	25 岁及以下	182	14.9
	26~30 岁	607	49.6
	36~40 岁	279	22.8
	40 岁以上	156	12.7

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

续表

特征	特征值	频次（N=1224）	频率（%）
教育程度	中专及以下	117	9.6
	大专或高职	292	23.9
	本科	676	55.2
	硕士及以上	134	10.9
年资	1 年及以下	132	10.8
	1~3 年	388	31.7
	3~5 年	279	22.8
	5 年及以上	419	34.2

（二）变量测量

本研究共涉及 5 个核心构念：组织政治知觉、角色内绩效、组织公民行为、自我监控、工作自主性，其界定和测量都相对成熟。所以，本研究选择在研究中得以广泛应用、信效度已被证实的成熟工具来测量所涉构念。所有测量均采用 Likert 5 点计分，“1”代表完全相符，“5”代表完全不相符。

（1）组织政治知觉。本研究选择 Kacmar 和 Carlson（1997）开发的 15 个题项量表作为组织政治知觉的测量工具。其中，一般性政治行为知觉维度 2 个题项、保持沉默静待好处知觉 7 个题项、政治性薪酬和晋升政策知觉 6 个题项。

（2）角色内绩效。鉴于目前学术界常用 Williams 和 Anderson（1991）开发的 7 题项量表来测量角色内绩效，本研究也采用该量表。

（3）组织公民行为。本研究选择 Farh 等（2004）所开发的量表来测量组织公民行为。但原量表有 33 个题项，为了控制问卷篇幅，本研究分别从 4 个大类中选取 1 个代表性维度进行测量。参考 Farh 等（1997）的研究成果，Farh 等（2004）量表中助人行为、尽职行为具有文化普适性（Etic）特征，而参与组织活动、参与公益活动又是经常所见的国企员工行为表现，所以本研究选择尽职行为（4 个题项）、助人行为（3 个题项）、参与组织活动（3 个题项）、参与公益活动（4 个题项）共 14 个题项来测量组织公民行为。

（4）自我监控。鉴于 Lennox 和 Wolfe（1984）对自我监控的界定“个体对他人表达行为的敏感性和调节自我表现的能力”满足本研究需求，遂采取 Lennox 和 Wolfe（1984）所开发的 13 个题项量表。

（5）工作自主性。鉴于 Quinn 和 Staines（1979）对工作自主性的界定更为全面，认为工作自主性实际包含了员工在工作中关于做什么、如何做、何时做、与谁一起做以及与工作相关的发言权等内容，并在 Kirmeyer 和 Shirom（1976）、Thompson 和 Prottas（2005）等研究中表现出良好的信度、效度。鉴于此，本研究选择 Quinn 和 Staines（1979）的 7 个题项量表来测量。原量表是 4 点计分，为了增加区分度，本研究修订为 5 点计分。

（三）分析方法

本研究利用 SPSS21.0 对数据进行描述性统计分析、量表信度分析和相关分析，利用 LISREL8.80 完成效度分析、模型拟合检验，并利用 MPLUS7.0 通过潜调节结构方程模型（Latent Moderated Structural Equations，LMS）完成潜变量调节效应分析。

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

三、数据分析与假设检验

（一）信度分析

信度分析结果如表 2 所示，可见，正式测量量表内部一致性系数均在 0.7 以上，说明测量具有较高的稳定性和一致性。

表 2　信度分析结果

变　量	题项数	α 系数
一般性政治行为知觉	2	0.712
保持沉默静待好处知觉	4	0.820
政治性薪酬和晋升政策知觉	4	0.792
尽职精神	3	0.711
助人行为	3	0.759
参与组织活动	3	0.712
参与公益活动	4	0.846
角色内绩效	5	0.852
自我监控	11	0.878
工作自主性	7	0.822

（二）效度分析

利用 LISREL8.80，基于 1224 份数据通过极大似然法进行验证性因子分析，着重考察量表的聚合效度和判别效度。

1. 聚合效度分析

POP 量表的验证性因子分析结果显示：各测量题项标准化因子载荷在 0.62~0.85，t 值均达显著性水平，SMC 介于 0.38~0.72，一般性政治知觉、保持沉默静待好处知觉、政治性薪酬和晋升政策知觉分量表的 CR 值分别为 0.65、0.77、0.73，测量模型的各项拟合指标比较理想（见表 3），该量表可判定为具有较高的聚合效度。

角色内绩效量表的验证性因子分析结果显示：各测量题项标准化因子载荷在 0.70~0.87，t 值均达显著性水平，SMC 介于 0.49~0.76，CR 值为 0.86。测量模型的各项拟合指标中（见表 3），$\chi^2/df=10.39$，高于建议标准。不过，χ^2 受样本量影响，而本研究样本量大于 1000，在一定程度上会导致 χ^2/df 偏高，且除此之外的其他拟合指标均达建议标准，所以，综合来看，该量表的聚合效度仍可判定在可接受范围。

OCB 的验证性因子分析结果显示：各测量题项标准化因子载荷在 0.50~0.85，t 值均达显著性水平，SMC 介于 0.25~0.73；其中，除尽职行为分量表 CR 值为 0.47，略低于 0.5 以外，助人行为、参与组织活动、参与公益活动分量表的 CR 都达到建议标准，分别为 0.76、0.63、0.83。在测量模型的各项拟合指标中（见表 3），$\chi^2/df=9.19$，高于建议标准。同理，鉴于 χ2 受样本量影响而且除此之外其他拟合指标均达建议标准，所以，综合来看，该量表的聚合效度仍判定在可接受范围。

自我监控量表的验证性因子分析结果显示：各测量题项标准化因子载荷在 0.65~0.79，t 值均达显著性水平，SMC 介于 0.42~0.62，CR 值为 0.85。在测量模型的各项拟合指标中（见表 3），$\chi^2/df=12.25$，GFI=0.86，这两个绝对拟合指标未达建议标准，考虑到样本量对 χ^2 的影响以及 GFI

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

也接近 0.9 的最低阈值，且其他拟合指标均在可接受范围。所以，综合判断，该量表的聚合效度仍可接受。

工作自主性量表的验证性因子分析结果显示：各测量题项标准化因子载荷在 0.52~0.79，t 值均达显著性水平，SMC 介于 0.27~0.62，CR 值为 0.73。在测量模型的各项拟合指标中（见表 3），$\chi^2/df=11.11$，高于建议标准。同理，鉴于 χ^2 受样本量的影响并参照其他拟合指标综合判断，该量表的聚合效度也可接受。

表 3　构念测量模型的整体拟合结果（N=1224）

	WLSχ^2	df	χ^2/df	GFI	CFI	NNFI	IFI	SRMR	RMSEA
组织政治知觉	227.29	32	7.10	0.96	0.98	0.98	0.98	0.034	0.071
角色内绩效	51.95	5	10.39	0.98	0.99	0.98	0.99	0.057	0.088
组织公民行为	542.31	59	9.19	0.94	0.97	0.96	0.97	0.038	0.082
自我监控	539.03	44	12.25	0.86	0.93	0.91	0.93	0.063	0.970
工作自主性	155.55	14	11.11	0.92	0.94	0.94	0.91	0.560	0.084

2. 判别效度分析

本研究采用竞争模型比较法来检验变量的判别效度。研究共涉及 10 个变量，将 10 因子模型作为基准模型首先进行验证性因子分析，然后根据 PH 矩阵将相关系数大于 0.5 的因子两两合并，同时还构建了 POP、工作自主性、自我监控、角色内绩效、OCB 的 5 因子以及单因子模型，共形成 16 个嵌套模型。对各个模型验证性因子分析结果如表 4 所示。由此可以看出，10 因子模型各项拟合指标都优于其他嵌套模型，表明本研究所选测量工具具有较好的判别效度。

表 4　变量判别效度分析结果

模型	因子	WLSχ^2	df	$\Delta\chi^2$	Δdf	NNFI	CFI	IFI	GFI	RMSEA
Mode1 10 因子	GE，GA，PA，JO，CO，HE，PO，PP，IR，SM	7675.47	944			0.92	0.92	0.92	0.89	0.076
Mode2 9 因子	GE，GA，PA，JO，PO，PP，IR，SM，CO+HE	7975.33	953	299.86***	9	0.91	0.92	0.92	0.88	0.078
Mode3 9 因子	GE，GA，PA，JO，HE，PP，IR，SM，CO+PO	8180.83	953	505.36***	9	0.91	0.92	0.92	0.87	0.079
Mode4 9 因子	GE，GA，PA，JO，CO，PP，IR，SM，HE+PO	8302.38	953	626.91***	9	0.91	0.92	0.92	0.87	0.079
Mode5 9 因子	GE，GA，PA，JO，CO，PO，IR，SM，HE+PP	9985.95	953	2310.48***	9	0.89	0.90	0.90	0.84	0.088
Mode6 9 因子	GE，GA，PA，JO，CO，HE，IR，SM，PO+PP	8146.09	953	470.62***	9	0.91	0.92	0.92	0.88	0.079
Mode7 9 因子	GE，GA，PA，JO，HE，PO，PP，SM，CO+IR	8333.59	953	658.12***	9	0.91	0.92	0.92	0.84	0.080

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

续表

模型	因子	WLSχ^2	df	$\Delta\chi^2$	Δdf	NNFI	CFI	IFI	GFI	RMSEA
Mode8 9 因子	GE，GA，PA，JO，CO，PO，PP，SM，HE+IR	8634.41	953	958.94***	9	0.91	0.91	0.91	0.87	0.081
Mode9 9 因子	GE，GA，PA，JO，CO，HE，PP，SM，PO+IR	8864.57	953	1189.1***	9	0.90	0.91	0.91	0.86	0.082
Mode10 9 因子	PA，JO，CO，HE，PO，IR，PP，SM，GE+GA	7967.22	953	291.75***	9	0.91	0.92	0.92	0.88	0.078
Mode11 9 因子	GA，JO，CO，HE，PO，PP，IR，SM，GE+PA	8175.39	953	499.92***	9	0.91	0.92	0.92	0.87	0.079
Mode12 9 因子	GE，JO，CO，HE，PO，PP，IR，SM，GA+PA	8374.53	953	699.06***	9	0.91	0.92	0.92	0.87	0.080
Mode13 8 因子	GE，GA，PA，JO，CO，IR，SM，HE+PO+PP	10085.30	961	2409.83***	17	0.89	0.90	0.90	0.84	0.088
Mode14 8 因子	JO，CO，HE，PO，PP，IR，SM，GA+GE+PA	8629.34	961	953.87***	17	0.91	0.91	0.91	0.87	0.081
Mode15 5 因子	GE +GA +PA，JO，IR，SM，CO+HE+PO+PP	11621.93	979	3946.46***	35	0.87	0.88	0.88	0.81	0.094
Mode16 1 因子	GE +GA +PA +JO +IR +SM +CO +HE +PO+PP	39538.15	989	31862.68***	45	0.55	0.57	0.57	0.42	0.180

注：GE 表示一般性政治行为知觉；GA 表示保持沉默静待好处行为知觉；PA 表示政治性晋升和薪酬政策知觉；JO 表示工作自主性；CO 表示尽职行为；HE 表示助人行为；PO 表示参与组织活动；PP 表示参与公益活动；IR 表示角色内绩效；SM 表示自我监控；“+”表示前后因子合并为一个因子；*** 表示 $p < 0.001$。

（三）相关分析

利用 SPSS21.0 对变量的均值、标准差和变量间相关性进行分析，结果如表 5 所示。POP 的 3 个维度之间显著正相关；OCB 的 4 个维度之间显著正相关；一般性政治行为知觉与角色内绩效显著负相关，与尽职行为、自我监控显著正相关；保持沉默静待好处知觉与工作自主性、尽职行为、参与组织活动、参与公益活动、自我监控显著正相关；政治性薪酬和晋升政策知觉与工作自主性、尽职行为、参与公益活动、自我监控显著正相关，与角色内绩效显著负相关；工作自主性与 4 个维度 OCB、角色内绩效和自我监控显著正相关；角色内绩效与 4 个维度 OCB 和自我监控显著正相关；自我监控与其他所有变量显著正相关。

表 5　变量的均值、标准差和变量间相关系数（N=1224）

	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 一般性政治行为知觉	3.030	1.003									
2. 保持沉默静待好处知觉	2.982	0.817	0.506**								

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

续表

	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
3. 政治性薪酬和晋升政策知觉	2.740	0.787	0.604**	0.613**							
4. 工作自主性	3.349	0.660	−0.018	0.162**	0.125**						
5. 角色内绩效	4.133	0.554	−0.065*	0.021	−0.060*	0.344**					
6. 尽职行为	3.838	0.746	0.095**	0.180**	0.068*	0.328**	0.316**				
7. 助人行为	4.183	0.626	0.005	0.041	0.013	0.297**	0.575**	0.403**			
8. 参与组织活动	3.736	0.761	−0.046	0.105*	0.051	0.318**	0.426**	0.332**	0.495**		
9. 参与公益活动	3.553	0.751	−0.017	0.098**	0.076**	0.282**	0.388**	0.254**	0.416**	0.582**	
10. 自我监控	3.338	0.524	0.135**	0.069*	0.091**	0.435**	0.355**	0.167**	0.296**	0.306**	0.316**

注：** 表示在 0.01 水平（双侧）上显著相关，* 表示在 0.05 水平（双侧）上显著相关。

（四）假设检验

为了检验自我监控和工作自主性两个潜变量对主效应关系的双重调节作用，本研究依据 Klein 和 Moosbrugger（2000）提出的 LMS 方法，利用 MPLUS7.0 完成。但由于该软件目前不能直接实现 3−way 的潜调节效应分析，本研究则依据个体自我监控能力的大小将样本分成两组，在每组样本中分别进行 LMS 分析，然后再对两组回归系数进行差异比较，也即通过分组方式把 3−way 调节分析转化成 MPLUS 能够直接实现的 2−way 调节分析，间接实现 3−way 调节效应分析。

具体做法是：将自我监控的 11 题项总分平均作为自我监控变量得分；再依据自我监控均值进行分组，将得分高于均值的样本作为高分组，代表高自我监控者；得分低于均值的样本作为低分组，代表低自我监控者。然后分别在每组中验证工作自主性对组织政治知觉和工作绩效主效应关系的调节作用，如果调节项系数显著就可证明调节效应存在，具体程序参见温忠麟等（2013）和王孟成（2014），分析结果如表 6 所示。

表 6　自我监控和工作自主性的调节效应检验结果

	调节项	因变量				
		尽职行为	助人行为	参与组织活动	参与公益活动	角色内绩效
高分组	一般性政治行为知觉 × 工作自主性	0.026	0.135**	0.120*	0.077	0.189***
	保持沉默静待好处知觉 × 工作自主性	0.067	0.160***	0.136*	0.091*	0.206***
	政治性薪酬和晋升政策知觉 × 工作自主性	0.087	0.198***	0.147*	0.102**	−0.253***
	调节项	因变量				
		尽职行为	助人行为	参与组织活动	参与公益活动	角色内绩效
低分组	一般性政治行为知觉 × 工作自主性	0.025	0.023	−0.005	0.005	0.063
	保持沉默静待好处知觉 × 工作自主性	0.066	0.023	0.102	0.052	0.041
	政治性薪酬和晋升政策知觉 × 工作自主性	0.013	0.040	0.075	0.159	−0.061

注：* 表示在 0.05 水平显著；** 表示在 0.01 水平显著；*** 表示在 0.001 水平显著；N = 1224。

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

从表 6 中可以看出，在低分组，工作自主性对组织政治知觉和工作绩效关系的调节效应不显著；而在高分组，工作自主性对主效应关系存在显著调节效应，这说明组织政治知觉与工作绩效之间的关系受到自我监控和工作自主性的交互影响。

具体来看，在高分组中，工作自主性显著正向调节了各维度组织政治知觉与助人行为的关系。工作自主性越高，一般性政治行为知觉与助人行为之间的正向关系变得越显著（$\gamma_{21}=0.135$，$P<0.01$），保持沉默静待好处知觉、政治性薪酬和晋升政策知觉与助人行为之间的正向关系越得到加强（$\gamma_{22}=0.160$，$P<0.001$；$\gamma_{23}=0.198$，$P<0.001$）。图 2、图 3、图 4 分别表示自我监控高分组中，

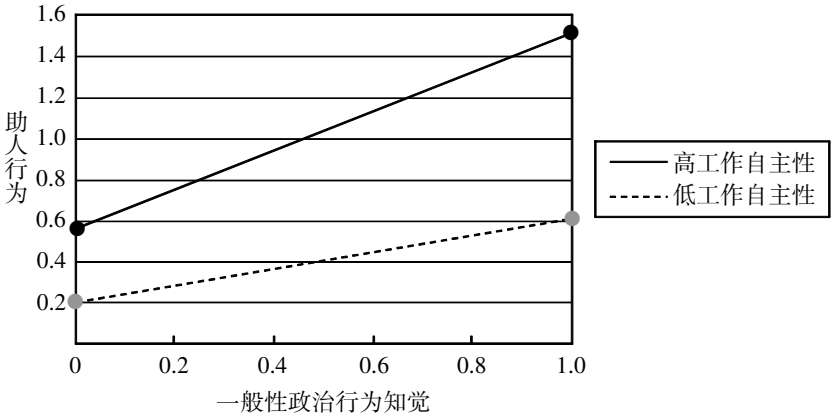


图 2　工作自主性对一般性政治行为知觉与助人行为关系的调节效应

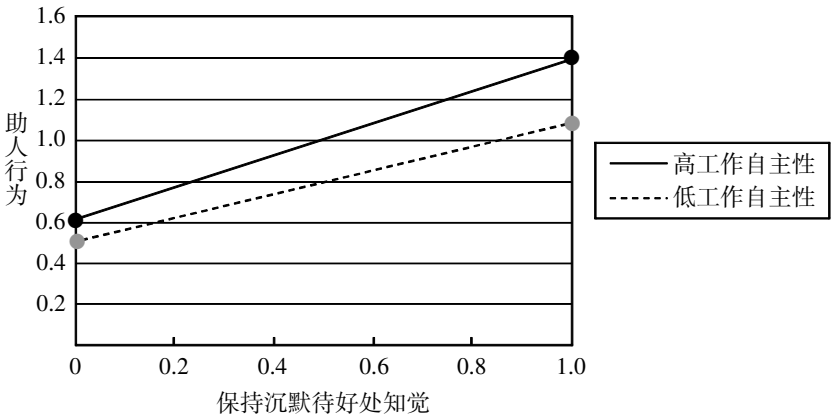


图 3　工作自主性对保持沉默静待好处知觉与助人行为关系的调节效应

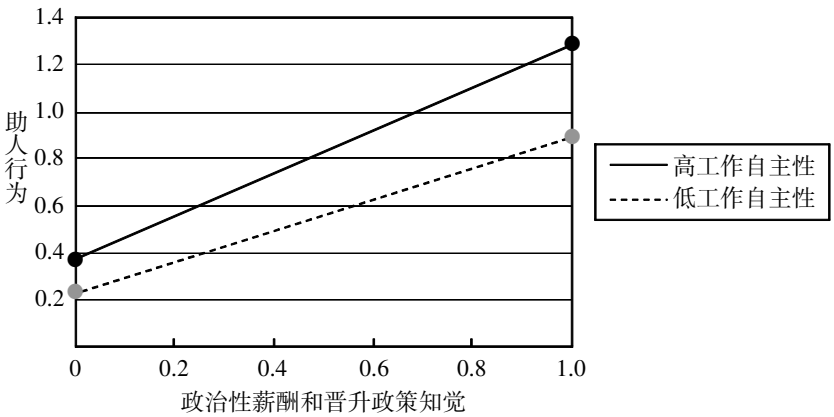


图 4　工作自主性对政治性薪酬和晋升政策知觉与助人行为关系的调节效应

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

工作自主性对一般性政治行为知觉、保持沉默静待好处知觉、政治性薪酬和晋升政策知觉与助人行为之间关系的调节效应。

工作自主性显著正向调节了三维度组织政治知觉与参与组织活动之间的关系。工作自主性提高，一般性政治行为知觉与参与组织活动之间的负向关系将减弱，保持沉默静待好处知觉、政治性薪酬和晋升政策知觉与参与组织活动之间的正向关系得到加强（$\gamma_{31}=0.120$，$P<0.05$；$\gamma_{32}=0.136$，$P<0.05$；$\gamma_{33}=0.147$，$P<0.05$）。图 5、图 6、图 7 分别表示自我监控高分组中，工作自主性对一般性政治行为知觉、保持沉默静待好处知觉、政治性薪酬和晋升政策知觉与参与组织活动关系的调节效应。

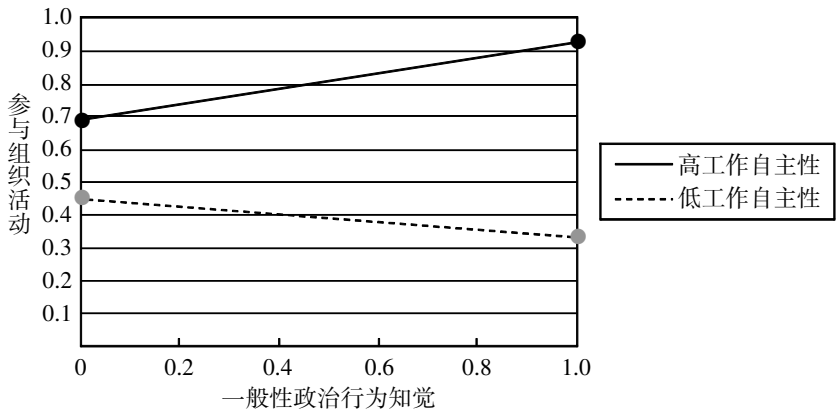


图 5　工作自主性对一般性政治行为知觉与参与组织活动关系的调节效应

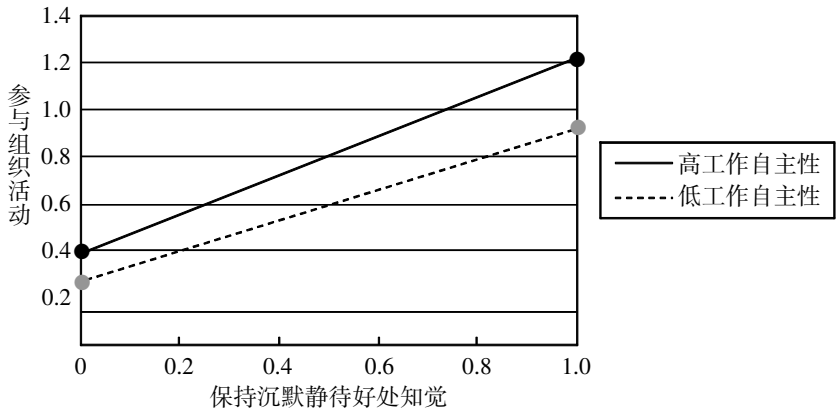


图 6　工作自主性对保持沉默静待好处知觉与参与组织活动关系的调节效应

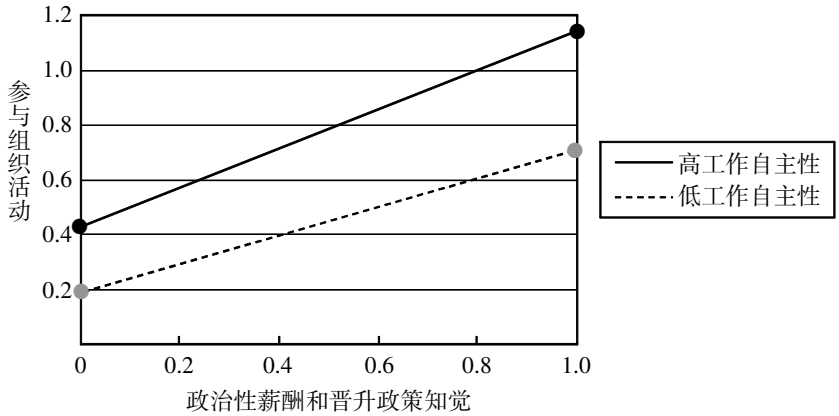


图 7　工作自主性对政治性薪酬和晋升政策知觉与参与组织活动关系的调节效应

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

工作自主性对保持沉默静待好处知觉、政治性薪酬和晋升政策知觉与参与公益活动之间的关系起到显著正向调节作用（$\gamma_{42}=0.09$，$P<0.05$；$\gamma_{43}=0.102$，$P<0.05$），即工作自主性提高，保持沉默静待好处知觉、政治性薪酬和晋升政策知觉与参与公益活动之间的正向关系会加强，但不能显著正向调节一般性政治行为知觉与参与公益活动之间的关系（$\gamma_{42}=0.07$，$P>0.05$），即对于高自我监控者而言，高工作自主性也不能改变一般性政治行为知觉对参与公益活动的负向影响。图 8、图 9 分别表示高分组中，工作自主性对保持沉默静待好处知觉、政治性薪酬和晋升政策知觉与参与公益活动之间关系的调节效应。

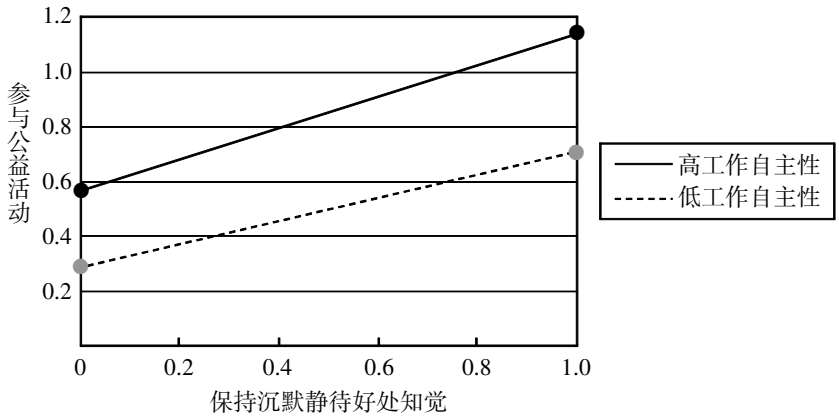


图 8　工作自主性对保持沉默静待好处知觉与参与公益活动关系的调节效应

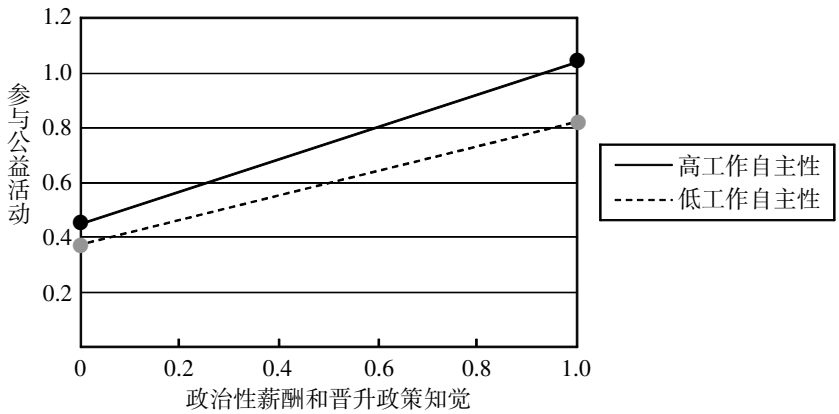


图 9　工作自主性对政治性薪酬和晋升政策知觉与参与公益活动关系的调节效应

工作自主性显著正向调节各维度组织政治知觉与角色内绩效的关系。工作自主性提高，一般性政治行为知觉与角色内绩效之间的负向关系将减弱（$\gamma_{51}=0.189$，$P<0.001$），保持沉默静待好处知觉与角色内绩效的正向关系得到加强（$\gamma_{52}=0.206$，$P<0.001$），政治性薪酬和晋升政策知觉对角色内绩效的负向影响将加强（$\gamma_{53}=-0.253$，$P<0.01$）。图 10、图 11、图 12 分别表示工作自主性对一般性政治行为知觉、保持沉默静待好处知觉、政治性薪酬和晋升政策知觉与角色内绩效之间关系的调节效应。

不过，本研究发现工作自主性并不能显著调节不同组织政治知觉维度与尽职行为之间的关系（$\gamma_{11}=0.026$，$P>0.05$；$\gamma_{21}=0.067$，$P>0.05$；$\gamma_{31}=0.087$，$P>0.05$），即对于高自我监控者而言，工作自主性的高低并不能改变各维度组织政治知觉与尽职行为之间的关系。

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

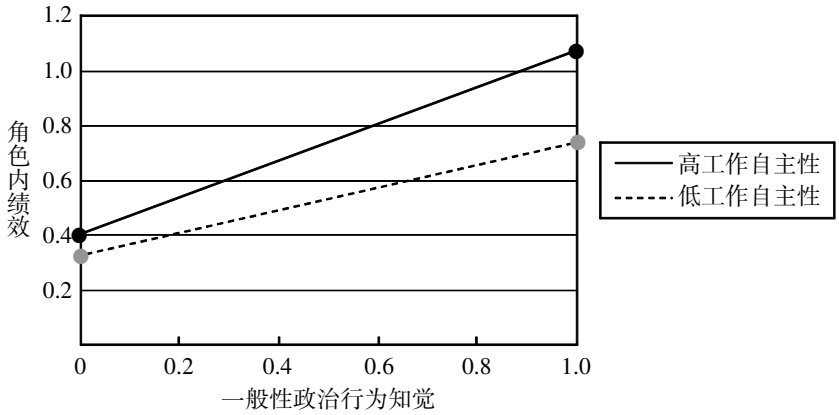


图 10　工作自主性对一般性政治行为知觉与角色内绩效关系的调节效应

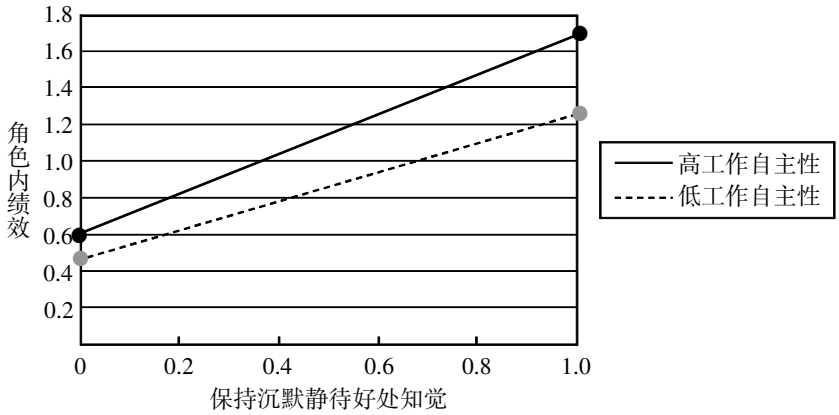


图 11　工作自主性对保持沉默静待好处知觉与角色内绩效关系的调节效应

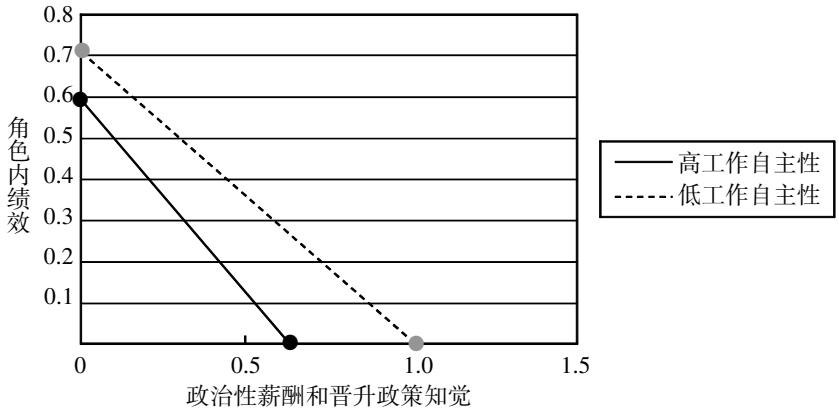


图 12　工作自主性对政治性薪酬和晋升政策知觉与角色内绩效关系的调节效应

检验结果显示：假设 1a 得到部分支持，假设 1b 未得到支持；假设 2a 得到部分支持，假设 2b 未得到支持；假设 3a 得到部分支持，假设 3b 未得到支持。总体来看，研究结果支持组织政治知觉对工作绩效的影响关系受到自我监控和工作自主性的交互调节，只不过不同维度的效应有所不同，有些维度效应并不显著。

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

四、结果讨论与研究启示

（一）结果讨论

本研究证实自我监控和工作自主性的交互作用可以调节组织政治知觉与工作绩效之间的关系。在高自我监控组中，工作自主性存在显著调节效应；但在低自我监控组中，工作自主性的调节效应不显著。这说明组织政治知觉对工作绩效的影响的确受到自我监控和工作自主性的共同影响。但同时，研究结果还揭示出自我监控的作用先于工作自主性。对此可解释为，如果员工不具备较高的自我监控能力，说明其对环境的敏感性以及行为调适能力较弱，则要么并未知觉到政治因素的存在，要么虽然知觉到了但不能灵活应对，缺乏“变色龙”的技能。那么，这类员工即使在工作中具备自由决定权，也不善于利用这种机会，甚至还有可能根本没觉察到工作自主性的大小。所以，在低自我监控组中，工作自主性的调节作用不显著。该结果表明工作自主性调节效应的产生，需要以个体具有较强的环境敏感性及行为调适能力为前提。具体来看：

首先，本研究发现，在高分组中，高工作自主性并未强化一般性政治行为知觉与参与组织活动和角色内绩效之间的负向关系，反而有所降低。出现这一结果的原因可能在于：根据资源保存理论视角，工作自主性本身可视为员工的一项宝贵资源。资源的增加，可提高人们抵御压力的能力。因而在知觉到组织中存在一般性政治行为时，也就不会像之前那样担心和顾虑，所以消极影响会减弱。另外，本研究还发现，对于高自我监控者而言，其工作自主性显著加强了一般性政治行为知觉与助人行为之间的正向关系，并未支持预期的负向关系。这有可能是基于这样一种考虑：在具有拉帮结派、打压攻击的威胁性氛围中，增加助人行为表现可以做人情、争面子，为自己创造一个相对安全的工作环境；倘若不乐于助人、与人为善，则很可能会遭受打击报复、招致非议。所以，即使是在威胁性的环境中，员工也是可能具有助人行为动机的。并且高自我监控者往往更容易识别出这一情况。那么，当具有高工作自主性时，就意味着其拥有了更多的资源和机会来表现出相应行为，助人行为的增加就得以解释。而研究发现工作自主性对一般性政治行为与参与公益活动之间关系的调节效应为正，但不显著。可能的原因在于参与公益活动并不是日常性和全员性的，不及参与组织活动的频率、程度以及便捷性，也即组织中存在的打压攻击等一般性政治行为对参与公益活动者的影响程度相对较小。且国企中的这类公益活动通常由公司组织、领导，发生在特定时间，不太受工作是否自主的影响，所以工作自主性对二者关系的调节效应正向，但不显著。

其次，研究结果证实对于高自我监控者而言，保持沉默静待好处知觉与 OCB 和角色内绩效间的正向关系会随工作自主性的提高而加强。研究发现，除尽职行为以外，工作自主性可以显著提高保持沉默静待好处知觉与其他三个维度 OCB 和角色内绩效之间的正向关系。这是因为，随着工作自主性的增加，员工可供行为投入的资源以及行为发生的机会都得以增加。那么，具有较强自我监控能力的员工，很容易意识到组织中存在着保持沉默静待好处的政治性氛围。一旦产生这种政治知觉，就会告诫自己做好分内之事，不落把柄，且日常工作生活需要按照国企中的规矩、潜规则行事。那自然就激发其表现出助人行为、参与组织活动、参与公益活动等国企的日常规范行为。随着工作自主性的提高，这类行为发生的可能性又得以提高，所以，正向关系得以加强就不难理解。

再次，本研究证实对于高自我监控者而言，政治性薪酬和晋升政策知觉与助人行为、参与组织互动、参与公益活动三类 OCB 的正向关系，以及与角色内绩效的负向关系随工作自主性的增加而得以加强。同理，当高自我监控者意识到政治性薪酬和晋升政策知觉对员工的行为导向是偏重

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

OCB 而不关注角色内绩效时，随着工作自主性的提升，其可供投入的资源和行为机会都得以增加。理性的员工大多都会决定将资源投入可能获得更大回报的 OCB 中，所以，政治性薪酬和晋升政策知觉与角色内绩效之间的负向关系进一步加强，而与助人行为、参与组织活动、参与公益活动三类 OCB 的正向关系进一步强化。

最后，本研究发现工作自主性并不能改变 POP 与尽职行为的关系。进一步考察发现，尽职行为有一个与其他 OCB 不同的特点在于：其不需要以太高的工作自主性为前提就可以得以履行。即使员工在工作中不具有太大的自由裁量权，也可以表现出尽职行为。所以，POP 与尽职行为的关系就不太会受工作是否自主的影响。瞿皎姣等（2004）的研究也证实了这一点。该研究结果再次反映出不同 OCB 维度也有不同的性质和不尽一致的生成逻辑，也证明不同绩效维度决定机制存有差异。

（二）研究贡献

本研究基于中国“官僚文化—人情社会”的内洽情境，结合 AMO 模型，利用潜调节结构方程模型，从维度层次上探讨了自我监控和工作自主性的交互效应对员工角色内、外绩效行为抉择的影响。在理论构建、研究视角及方法选择上较之前研究都有所创新，研究结论对该领域的贡献主要体现在：

（1）理论上，本研究证实 POP 和工作绩效之间的关系受到自我监控和工作自主性的交互调节作用，说明二者关系并非单一或线性，未来研究可沿此路径继续挖掘多重中间机制及二者权变关系的边界条件。同时，证明 POP 效应的跨文化差异存在，中国情境下员工对组织政治的知觉和反应不同于大多数西方国家，未来研究可沿此思路进一步探索文化的作用。此外，本研究拓展了 AMO 模型的应用范围，将应用层次从组织延伸至个体，且范围扩展至 POP 领域，为 AMO 模型的应用研究以及 POP 领域的效应研究带来启发。

（2）实践上，本研究结论不仅揭示出 POP 利弊共存的两面性，同时也揭示出国企管理制度中犹存的弊端，为国企管理者开展企业文化建设、人力资源管理实践优化提供着力方向。

（三）研究不足及未来研究方向

本研究也存在一些不足，需后续研究进一步改进或考虑的地方有：

（1）采取横截面研究，所有测量都在同一个时点完成，不足以揭示 POP 与角色内绩效和 OCB 关系的因果机制。未来研究应采取纵向研究设计，以明确因果关系。

（2）在同源方差问题的控制上存在局限，未能有效确保大样本调查中工作绩效的评价的确与其他变量是不同来源。未来研究应加强过程控制，确保数据的多源性。

（3）在分析技术上，尽管创新性地引入潜调节结构方程模型，通过 MPLUS 软件间接实现了对自我监控、工作自主性双重调节效应的检验。但由于 MPLUS 目前还不能直接实现 3-way 的调节效应检验，本研究进行了分组转换，将并非属于分类变量的自我监控进行了分类处理，从而使得 3-way 调节效应转化为 MPLUS 可以处理的 2 组 2-way 调节效应，导致结果可能存在一定的人为操控性。未来研究需要探索其他更合适的方法来实现这类分析。

（4）缺乏对 POP 效应差异的文化层次辨析。尽管证实 POP 对员工绩效行为的影响与西方情境研究结论存在差异，但不足以揭示这种差异的文化成因：是受国企这种特定的组织文化影响，还是受中国独特的国家文化影响。未来研究可通过中国情境下不同所有制企业的比较研究以及不同国家企业的跨文化比较研究来进一步明晰。

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

〔参考文献〕

[1] Appelbaum E., Bailey T., Berg P. et al. Manufacturing Advantage: Why High Performance Work Systems Payoff [M]. Cornell University Press, 2000.

[2] Bailey T., Berg P., Sandy C. The Effect of High Performance Work Practices on Employee Earnings in the Steel, Apparel, and Medical Electronics and Imaging Industries [J]. Industrial and Labor Relations Review, 2001, 54 (2): 525-543.

[3] Barrick M.R., Parks L., Mount M. K. Self-Monitoring as a Moderator of the Relationships between Personality Traits and Performance [J]. Personnel Psychology, 2005, 58 (3): 745-767.

[4] Bolino M.C., Turnley W.H., Niehoff B. P. The Other Side of the Story: Reexamining Prevailing Assumptions about Organizational Citizenship Behavior [J]. Human Resource Management Review, 2004, 14 (2): 229-246.

[5] Bolino M.C. Citizenship and Impression Management: Good Soldiers or Good Actor? [J]. Academy of Management Review, 1999, 24 (1): 82-98.

[6] Borman W.C., Motowiddlo S.J. Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance [M] //N. Schmitt, W. Borman. Personal Selection in Organizations. New York: Jossey-Bass, 1993.

[7] Boxall P., Ang S.H., Bartram T. Analysing the "Black Box" of HRM: Uncovering HR Goals, Mediators, and Outcomes in a Standardized Service Environment [J]. Journal of Management Studies, 2011, 48 (7): 1504-1532.

[8] Campbell J.P., Mchenry J., Wise L.L. Modeling the Performance Prediction Problem in a Population of Job [J]. Personnel Psychology, 1990, 43 (2): 313-333.

[9] Carver Charles S. How Should Multifaceted Personality Constructs be Tested? Issues Illustrat ed by Self-monitoring, Attributional Style, and Hardiness [J]. Journal of Personality and Social Psychology, 1989, 56 (4): 577-585.

[10] Chang C. H., Rosen C. C., Levy P. E. The Relationship between Perceptions of Organizational Politics and Employee Attitudes, Strain, and Behavior: A Meta-analytic Examination [J]. A cademy of Management Journal, 2009, 52 (4): 779-801.

[11] Chang C.H., Rosen C.C., Siemieniec G.M. et al. Perceptions of Organizational Politics and Employee Citizenship Behaviors: Conscientiousness and Self-Monitoring as Moderators [J]. Journal of Business and Psychology, 2012, 27 (4): 395-406.

[12] Deeter-Schmelz D. R., Sojka J. Z. Personality Traits and Sales Performance: Exploring Differential Effects of Need for Cognition and Self-Monitoring [J]. Journal of Marketing Theory & Practice, 2007, 15 (2): 145-157.

[13] Deeter-Schmelz D.R., Rosemary P.R. A Psychometric Assessment of the Lennox and Wolfe Self-Monitoring Scale in the Sales Force [J]. Industrial Marketing Management, 2010, 39 (7): 1162-1169.

[14] Dodd N.G., Ganster G.C. The Interactive Effects of Variety, Autonomy, and Feedback on Attitudes and Performance [J]. Journal of Organizational Behavior, 1996, 17 (4): 329-347.

[15] Eisenberger R., Rhoades L., Cameron J. Does Pay for Performance Increase or Decrease Perceived Self-Determination and Intrinsic Motivation? [J]. Journal of Personality and Social Psychology, 1999, 77 (5): 1026-1040.

[16] Farh J.L., Zhong C.B., Organ D.W. Organizational Citizenship Behavior in the People's Republic of China [J]. Organization Science, 2004, 15 (2): 241-253.

[17] Ferris G.R., Harrell-Cook G., Dulebohn J. Organizational Politics: The Nature of The Relationship between Politics Perceptions and Political Behavior [J]. Research in the Sociology of Organizations, 2000, 17 (17): 89-130.

[18] Fuller J.B., Hester K., Cox S.S. Proactive Personality and Job Performance: Exploring Job Autonomy as A Moderator [J]. Journal of Managerial Issues, 2010, 22 (1): 35-51.

[19] Goolsby J. R., Ramsey R. R., Boorom M. L. Psychological Adaptiveness and Sales Performance [J]. Journal of Personal Selling and Sales Management, 1992, 12 (2): 51-66.

[20] Hackman J. R., Oldham G. R. Development of the Job Diagnostic Survey [J]. Journal of Applied Psychology, 1975, 60 (2): 159-170.

[21] Hackman J. R., Oldham G. R. Motivation Through the Design of Work: Test of A Theory [J]. Organizational

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

Behavior and Human Performance, 1976, 16 (2), 250-279.

[22] Hochwarter W.A., Thompson K. R. The Moderating Role of Optimism on Politics-Outcomes Relationships: A Test of Competing Perspectives [J]. Human Relations, 2010, 63 (9): 1371-1394.

[23] Hogan R., Hogan J., Roberts, B. W. Personality Measurement and Employment Decisions [J]. American Psychologist, 1996, 51 (5): 469-477.

[24] Hsiung H.H., Lin C.W., Lin C.S. Nourishing or Suppressing? The Contradictory Influences of Perception of Organizational Politics on Organizational Citizenship Behavior [J]. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2012, 85 (2): 258-276.

[25] Jiang, K.F., Lepak, D.P., Hu, J. et al. How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-Analytic Investigation of Mediating Mechanisms [J]. Academy of Management Journal, 2012, 55 (6): 1264-1294.

[26] Kacmar K. M., Ferris G.R. Perceptions of Organizational Politics Scale (POPS): Development and Construct Validation [J]. Educational and Psychological Measurement, 1991, 51 (1): 193-205.

[27] Kacmar K. M., Carlson D.S. Further Validation of the Perceptions of Politics Scale (POPS): A Multiple Sample Investigation [J]. Journal of Management, 1997, 23 (5): 627-658.

[28] Katz D., Kahn R.L. The Social Psychology of Organizations [M]. New York: Wiley, 1978.

[29] Kim T.Y., Cable D.M., Kim S.P., Wang J. Emotional Competence and Work Performance: The Mediating Effect of Proactivity and the Moderating Effect of Job Autonomy [J]. Journal of Organizational Behavior, 2009, 30 (7): 983-1000.

[30] Kirmeyer S.L., Shirom A. Perceived Job Autonomy in the Manufacturing Sector: Effects of Unions, Gender, and Substantive Complexity [J]. Academy of Management Journal, 1986, 29 (4): 832-840.

[31] Klein A.G., Moosbrugger H. Maximum Likelihood Estimation of Latent Interaction Effects with the LMS Method [J]. Psychometrika, 2000, 65 (4): 457-474.

[32] Lennox R. D., Wolfe R. N. Revision of the Self-monitoring Scale [J]. Journal of Personality and Social Psychology, 1984, 46 (6): 1349-1364.

[33] Lorenzo B., Giuseppe S. The Paradox of Authentic Selves and Chameleons: Self-Monitoring, Perceived Job Autonomy and Contextual Performance [J]. British Journal of Management, 2011, 22 (2): 324-339.

[34] Miller B.K., Rutherford M.A., Kolodinsky R.W. Perceptions of Organizational Politics: A Meta-analysis of Outcomes [J]. Journal of Business and Psychology, 2008, 22 (3): 209-222.

[35] Miller M. L., Thayer J. F. On the Nature of Self-monitoring: Relationships with Adjustment and Identity [J]. Personality and Social Psychology Bulletin, 1988, 14 (3): 544-553.

[36] Organ D. W. Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome [M]. Lexington, MA: Lexington Books, 1988.

[37] Organ D. W. Organizational Citizenships Behavior: It's Construct Cleanup Time [J]. Human Performance, 1997, 10 (2): 85-97.

[38] Organ D.W. The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior [M] //B.M. Staw and L.L. Cummings. Research in Organizational Behavior. Greenwich, CT: JAI Press, 1990.

[39] Osterman P. How Common is Workplace Transformation and Who Adopts it? [J]. Industrial and Labor Relations Review, 1994, 47 (2): 173-188.

[40] Quinn R.P., Staines G. L. The 1977 Quality of Employment Survey: Descriptive Statistics with Comparison Data from the 1969-70 and 1972-73 Surveys [M]. Ann Arbor, Mich.: Institute for Social Research, 1979.

[41] Randall M.L., Cropanzano R., Bormann C.A. Organizational Politics and Organizational Support as Predictors of Work Attitudes, Job Performance, and Organizational Citizenship Behavior [J]. Journal of Organizational Behavior, 1999, 20 (2): 159-174.

[42] Rosen C. C., Levy P. E., Hall R. J. Placing Perceptions of Politics in the Context of the Feedback Environment, Employee Attitudes, and Job Performance [J]. Journal of Applied Psychology, 2006, 91 (1): 211-220.

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

[43] Smith C.A., Organ D.W., Near J. P. Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents [J]. Journal of Applied Psychology, 1983, 68 (4): 655-663.

[44] Snyder M. Self-monitoring Processes [M] //Berkowitz L. Advance in Experimental Social Psychology. New York: Academic Press, 1979.

[45] Spiro Weitz. Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity [J]. Journal of Marketing Research, 1990, 27 (1): 61-69.

[46] Thompson C.A., Prottas D.J. Relationships among Organizational Family Support, Job Autonomy, Perceived Control, and Employee Well-Being [J]. Journal of Occupational Health Psychology, 2005, 10 (4): 100-118.

[47] Tyagi P. K. Relative Importance of Key Job Dimensions and Leadership Behaviors in Motivating Salesperson Work Performance [J]. Journal of Marketing, 1985, 49 (3): 76-86.

[48] Van Dyne L., Cummings L.L., Parks J. M. Extra-Role Behaviors: In Pursuit of Construct and Definitional Clarity (A Bridge over Muddied Waters) [M] //Cummings L.L., Staw B.M. Research in Organizational Behavior. Greenwich, CT: JAI Press, 1995.

[49] Williams L.J., Anderson S.E. Job Satisfaction and Organizational Commitment As Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors [J]. Journal of Management, 1991, 17 (3): 601-617.

[50] Daniel R.Ilgen, Elaine D., Pulakos. 变革的绩效评估——员工安置、激励与发展 [M]. 张宏, 关丹丹, 彭广强译. 北京: 中国轻工业出版社, 2004.

[51] 崔勋, 瞿皎姣, 曹霞. 组织政治知觉的研究溯源、现状述评与前沿探析 [J]. 华东经济管理, 2014 (5): 1-7.

[52] 崔勋, 瞿皎姣. 组织政治知觉对组织公民行为的影响辨析——基于国有企业员工印象管理动机的考察 [J]. 南开管理评论, 2014 (2): 129-141.

[53] 冯必扬. 人情社会与契约社会——基于社会交换理论的视角 [J]. 社会科学, 2011 (9): 67-75.

[54] 黄光国, 胡光缙等. 人情与面子: 中国人的权利游戏 [M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2010.

[55] 瞿皎姣, 曹霞, 崔勋. 基于资源保存理论的组织政治知觉对国有企业员工工作绩效的影响机理研究 [J]. 管理学报, 2014 (6): 852-860.

[56] 瞿皎姣. 国有企业员工组织政治知觉对印象管理和角色内绩效的影响研究 [D]. 天津: 南开大学, 2010.

[57] 刘军, 宋继文, 吴隆增. 政治与关系视角的员工职业发展影响因素探讨 [J]. 心理学报, 2008, 40 (2): 201-209.

[58] 刘军, 章凯, 仲理峰. 工作团队差序氛围的形成与影响: 基于追踪数据的实证分析 [J]. 管理世界, 2009 (8): 92-101.

[59] 田立法. 个体层面的战略人力资源管理“黑箱”研究 [J]. 科技和产业, 2013, 13 (4): 51-58.

[60] 王朝晖, 罗新星. 战略人力资源管理内部契合及中介机制研究: 一个理论框架 [J]. 管理科学, 2008, 21 (6): 57-65.

[61] 王孟成. 潜变量建模与 MPLUS 应用·基础篇 [M]. 重庆: 重庆大学出版社, 2014.

[62] 王亚南. 中国官僚政治研究 [M]. 北京: 中国社会科学出版社, 1981.

[63] 温忠麟, 刘红云, 侯杰泰. 调节效应和中介效应分析 [M]. 北京: 教育科学出版社, 2013.

[64] 文崇一, 萧新煌. 中国人: 观念与行为 [M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2013.

[65] 肖宁灿. 科层制与中国古代文化初探 [J]. 社会科学研究, 2001 (1): 119-122.

[66] 燕继荣. 政治学十五讲 [M]. 北京: 北京大学出版社, 2001.

[67] 翟学伟. 人情、面子与权力的再生产 [M]. 北京: 北京大学出版社, 2005.

[68] 周桂细. 中国传统政治哲学 [M]. 石家庄: 河北人民出版社, 2007.

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

In-role or Extra-role? The Choice of Performing When SOEs' Employees Perceive Organizational Politics

——Grounded in the Internally Harmonious Context of Chinses "Bureaucratic Culture and Human Society"

QU Jiao jiao GAO Xia

Abstract: Rooted in the internally harmonious context of Chinese "Bureaucratic culture and human society", combined with AMO model, based on 1224 questionnaires of state-owned enterprise (SOE)'s employees, using Latent Moderated Structural Equations, this research explores how the interaction effect of self-monitor and job autonomy influences these employees' decision about exhibiting in-role performance or extra-role performance when they perceive organizational politics at the dimension level. It finds that for those who are high self-monitor, the relationship between POP and in-role performance, helping coworkers, group activity participated, social welfare participated will be changed if there are high job autonomy. Results confirm the role of their jointly moderating effect for self-monitor and job autonomy, which have some implications for the research on the relationship between POP and job performance, as well as the management practices advancement in SOEs.

Key words: Perceptions of Organizational Politics; In-role Performance; Organizational Citizenship Behavior; Self-monitor; Job Autonomy

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

雇主品牌、服务导向组织公民行为和服务质量感知

——基于银行业的实证研究

朱　飞[1]　汪　莉[2]

（1. 中央财经大学商学院，北京　100081；2. 葛洲坝集团投资控股有限公司，武汉　430000）

［摘　要］雇主品牌被认为是解决市场化雇用关系模式中人才管理关键挑战新的有效实践。目前，雇主品牌研究的焦点已逐渐从劳动力市场转到组织内部，但仍鲜有系统的关于雇主品牌对组织内部员工态度和行为的影响关系及其机制的实证研究，同时也面临解释理论的困境。研究表明，有吸引力的雇主品牌通过影响一线服务员工的服务导向组织公民行为，对顾客的服务质量感知产生显著积极影响。在传统的内部影响理论基础上，综合使用社会交换理论能够有效解释“雇主品牌—服务导向组织公民行为—顾客服务质量感知”间的影响关系及其发生机理。

［关键词］雇主品牌；组织公民行为；服务质量感知；雇用关系

一、研究背景和问题提出

近年来，雇主品牌成为组织与人力资源管理研究领域的热门议题，它被认为是解决市场化雇用关系模式中人才管理关键问题的有效实践。研究者认为，雇主品牌不仅能够正向影响劳动力市场上的（潜在）应聘者的态度和行为，也会积极影响组织内现职员工的态度和行为，继而影响员工个体绩效和组织绩效。现有雇主品牌研究多以金融服务、零售和医疗等行业为研究样本对象，聚焦于研究雇主品牌对潜在员工的应聘态度与行为的影响，而关于雇主品牌如何影响组织内现职员工，继而影响顾客服务质量感知的过程和机理却鲜有系统的实证研究，同时也面临解释理论的困境。鲜有雇主品牌研究中大多尝试采用内部营销理论来解释雇主品牌在组织内的后效影响。内部营销理论认为，内部营销实践通过创造满足雇员需要的工作来吸引、发展、激励和保持高质量的雇员，同时，激励雇员，使其具有顾客导向观念，从而提高服务质量。显然，该理论没有有效解释雇主品牌如何与员工个人建立情感联系继而影响其行为。雇主品牌研究向组织内部的拓展要求更多关于其与组织内员工态度和行为的实证研究，并寻找更具解释力的理论。

服务业已经成为中国经济增长的重要支柱。在服务业中，服务质量是决定企业经济效益的重要因素。银行业作为典型的服务企业，顾客的服务质量感知是市场竞争的关键要素之一，也是银行对员工的核心业绩要求。研究表明，服务质量是顾客选择银行的主要依据。如何提升顾客的服务质量感知是银行经营的重要战略议题。在服务业中，员工尤其是与客户进行直接互动的一线服

［基金项目］北京市社会科学基金项目（13JGB043）；北京市高等学校青年英才计划项目（YETP0965）；中央财经大学青年科研创新团队计划。

［作者简介］朱飞（1978—），男，经济学博士，中央财经大学商学院组织与人力资源管理系教授，系主任，硕士生导师。汪莉（1989—），女，管理学硕士，葛洲坝集团投资控股有限公司员工。

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

务员工的态度和行为是影响顾客的服务质量感知的决定性因素。但是，在当今外部市场主导的雇用关系模式中，员工与组织之间的关系普遍更加疏离和脆弱，员工的组织承诺度普遍下滑，工作中主动奉献行为减少，主动离职率攀升。如何激发员工的组织认同和主动奉献行为是服务企业提升顾客服务质量感知的实践中普遍面临的难题。现有研究表明，由于服务发生在服务提供者和顾客之间人际互动过程之中。因此，在服务提供的过程中的服务接触者（Service Encounter）在很大程度上决定着服务的品质，而员工的服务行为对于顾客的服务质量感知有显著影响，服务导向的组织公民行为尤为重要。雇主品牌不仅能够提高组织在人才市场上的吸引力，而且能够激发组织内部员工的认同感和组织公民行为。综上所述，本研究选择银行业这一典型服务业的一线员工为样本，采用实证研究的方法，验证雇主品牌、员工服务导向组织公民行为和顾客服务质量感知三者间的影响关系，讨论雇主品牌管理实践对顾客服务质量感知的影响机理，以拓展雇主品牌的组织内后效影响实证研究，并且探索使用更具解释力的理论。

二、文献综述和研究假设

（一）雇主品牌的后效影响

自从 1996 年 Ambler 和 Barrow 系统阐述“雇主品牌”的概念以来，雇主品牌就被作为解决市场化雇用关系模式中人才管理的重要问题的议题而得到研究者和实践者的广泛关注。研究者认为，雇主品牌不只是一个市场表征性的概念，而是对潜在、现有以及已离职员工树立的品牌形象，是组织人才管理理念和实践的综合，是企业的雇主雇用价值主张和承诺。早期研究者把雇主品牌单纯当作影响外部劳动力市场的（潜在）应聘者的重要变量，研究样本多来自金融服务、零售、医疗等服务行业。研究者认为，雇主品牌是指雇主在劳动力市场上区别于竞争对手的吸引目标人才的形象和独特特征，强化雇主品牌，就是在劳动力市场上给求职者建立一个本组织是“最佳工作场所”的形象，雇主品牌对于服务业尤其重要，它有助于服务企业吸纳差异化的人才。此时的研究主要聚焦于探讨雇主品牌的内容结构、雇主品牌对潜在员工的应聘倾向和行为的影响等问题。

近年来，研究者对于雇主品牌的研究已经延伸到组织内部。研究者们认为，雇主品牌的后效影响及机制的研究不应局限在外部劳动力市场的目标群体，对组织员工的内部营销（Internal Marketing）同样非常重要，应该将雇主品牌塑造活动的关注对象从（潜在）应聘者扩展到组织内的现职员工，甚至是离职员工。它不仅会影响劳动力市场上的潜在员工的求职倾向和行为，也将影响现职员工的态度和行为，继而影响员工绩效和组织绩效。但目前，研究者对“如何影响员工态度和行为继而影响组织绩效表现”等问题尚未形成清晰的认识，相关的实证研究比较匮乏。

此外，自从雇主品牌研究的研究焦点拓展到组织内部开始就面临解释理论的困境。早期多数研究借鉴营销学的自我形象—产品形象匹配理论，使用“个人—组织匹配理论”来解释雇主品牌对潜在应聘者求职行为的影响，然而应使用什么理论来分析和解释“雇主品牌如何建立与组织内现职员工之间的情感联系，雇主品牌如何影响现职员工态度和行为继而影响组织绩效”仍是一个有待探索的问题。 如前文所述，现有研究多尝试采用内部营销理论来解释雇主品牌的组织内后效影响，他们认为，内部营销实践通过创造满足雇员需要的工作来吸引、发展、激励和保持高质量的雇员，同时，激励雇员，使其具有顾客导向观念，从而提高服务质量。显然，该理论无法有效解释雇主品牌如何与员工的个人建立情感联系继而影响其行为。

（二）雇主品牌与服务导向组织公民行为

组织公民行为定义为主动表现出的角色外行为，它不由正式的奖惩系统来驱动，而是一种能

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

从整体上提高组织效能的个体行为。在服务业中，由于服务产品的无形性、不可分离性、异质性和互动性等特殊性，员工的组织公民行为就显得更为重要。某些形式的组织公民行为更适合特定的组织，将一般的组织公民行为概念运用到不同组织和行业存在许多缺陷。例如，服务导向的组织公民行为与一般的组织公民行为存在很多差异，它直接针对客户并能提高组织服务绩效。基于研究目标，本研究选择服务导向组织公民行为作为重要的研究变量。

服务导向组织公民行为是指在服务顾客时，与顾客接触的员工表现出的正式角色规定以外的自发行为。现有研究表明，高绩效的人力资源实践会促进服务导向组织公民行为的形成；员工感知的程序公平、从属关系和自我实现的需要、工作价值等均与服务导向组织公民行为有联系。本研究认为在服务导向组织公民行为的前因变量中，有不少因素与雇主品牌的某些维度是紧密相关的。例如，个人与组织价值观的匹配、团队创新气氛与领导风格、组织公平与领导支持等。基于这些前因变量和服务导向组织公民行为的影响研究的类比和联系，本研究提出以下假设：

H1：员工感知到的雇主品牌与其服务导向组织公民行为正相关。

（三）服务导向组织公民行为与服务质量感知

如前文所述，服务产品具有无形性、不可分离性、异质性和互动性等独特性，因而，服务企业在提升顾客服务质量感知方面面临更大的挑战，而与顾客直接接触的一线员工的态度和行为在服务质量感知提升过程中发挥重要作用。目前许多研究证实了一线服务员工的态度和行为与顾客反应之间的关系。Organ 认为组织公民行为是一种能从整体上提高组织效能的个体行为。对服务企业而言，顾客服务质量感知的提升需要组织全员特别是一线服务员工的积极参与和合作。研究者们发现，服务员工的组织公民行为及其子维度均会影响顾客服务质量感知，而且对交互质量和结果质量有影响。而员工的服务导向组织公民行为，例如，利他行为、运动家精神和个人首创在服务提供时发挥着重要作用。Bettencourt 等人进一步指出，当与顾客直接接触的服务员工形成服务导向组织公民行为时，忠诚导向能够使员工向外宣传企业的形象、产品和服务，参与导向促进员工努力提高自身和同事的服务传递质量，服务传递导向使员工保持服务的一致性。员工的积极工作态度最终会转换为顾客对企业的满意和忠诚，并且有更多的重复购买和积极口碑传播行为。基于此，本研究提出以下假设：

H2：服务导向组织公民行为与顾客服务质量感知正相关。

（四）雇主品牌、服务导向组织公民行为和服务质量感知

基于前文论述，雇主品牌、服务导向组织公民行为和服务质量感知三者之间存在理论联系。内部营销理论已经证明，内部营销实践能够正向影响顾客的服务质量感知，但是两者之间的影响过程及其解释仍然像“黑箱”，社会交换理论的框架则为解释这一过程提供了可能。社会交换理论认为，组织可以通过提供受欢迎的人力资源实践的方式交换获得员工积极的态度和行为回馈。在服务业中，由于一线员工接收到来自企业塑造有吸引力的雇主品牌实践中信息并且感知到来自组织的支持，因而在工作中产生更强的服务导向组织公民行为，以强化并保持这一“社会交换”。雇主品牌实践对雇员越有吸引力，雇员对于雇主的“依赖”程度就越高，一线服务员工就更加有可能主动进行更高水平的工作，即在服务工作中表现出更高水平的忠诚导向、服务提高导向和参与导向的主动行为，顾客因而能够借此感受到更高水平的服务质量感知。基于此，本研究提出以下假设：

H3：雇主品牌通过正向影响员工的服务导向组织公民行为，继而正向影响服务质量感知。

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

三、研究设计与实施

（一）变量界定和测量量表

1. 雇主品牌

目前，研究者对雇主品牌的内容结构和测量进行了广泛探讨，但尚未形成有广泛共识的观点。本研究采用 Zhu 等人基于中国情境开发的雇主品牌量表来测量员工感知的雇主品牌，该量表被证明具有较好的结构效度和内部一致性。该量表包括薪酬福利、价值认可、工作—生活有效性、发展机会和企业标签五个维度。

2. 服务导向组织公民行为

本研究采用被广为引用的 Bettencourt 等人修订开发的适用于服务机构员工的组织公民行为的测量量表。该量表包括忠诚导向、服务传递导向和参与导向三个维度。其中，忠诚导向包括宣传企业工作场所、讲述组织正面事件、树立企业良好声誉、推销企业产品和服务、积极宣传企业产品与服务；服务传递导向包括遵循服务准则、认真对待服务指导、即时跟进客户、完美地执行职务、积极的工作态度和尊重客户；参与导向包括鼓励同事谏言、提供促销方案、提出建设性意见、积极解决客户问题和将宣传册带回家阅读。

3. 服务质量感知

目前，关于服务质量的内容结构的研究已经形成两种主要的观点：一种观点认为，服务质量包括技术质量和功能质量，另一种观点则认为，服务质量包括有形性、可靠性、响应性、保障性和移情性。虽然这两种分类在维度划分和命名方面有所差异，但本质上都包括了顾客在服务过程中对有形设施及无形服务的感知，对服务质量的测量也都是针对顾客的服务质量感知。本研究采用 Parasuraman 等人开发的、应用较为广泛的 SERVQUAL 量表。SERVQUAL 量表包括保障性、响应性、移情性、可靠性和有形性。基于研究目标和银行业服务的特征，为保证数据收集的有效性与可行性，本研究仅选取 SERVQUAL 量表中可靠性、保障性、移情性三个维度中的五个项目（对顾客所承诺的事情能及时完成；顾客遇到困难时，能关心并提供帮助；该员工是值得依赖的；该员工很有礼貌；该员工了解顾客需求）。事实上，SERVQUAL 量表是针对整个服务企业设计的，测量内容涉及员工、企业形象等多方面，而本研究需测量的是直接由员工行为所引发的服务质量部分，因此保留以上五个项目具有合理性。

雇主品牌、服务导向组织公民行为和服务质量感知三个变量均采用李克特 7 分量表加以测量。

（二）研究样本和调查程序

银行是典型的知识型服务业，并且在中国的经济发展中扮演着重要的角色。基于研究目标，本研究选取银行营业厅中直接与客户大量接触的柜员或理财经理作为研究样本，在数据收集工作中采取配对取样调查的方法。其中，“雇主品牌”和“服务导向组织公民行为”量表由与顾客直接互动的一线员工（银行柜员或理财经理）填写，“服务质量感知”量表则由银行柜员或理财经理直接服务的顾客在服务现场填写。为了降低“服务质量感知”量表数据的测量误差，采取“1 对 2”的配对调查方法，即问卷调查时，每名银行服务员工样本对应 2 名由其直接服务的顾客样本。此外，为尽量降低样本数据误差，顾客样本问卷由顾客在接受完服务之后立即现场填写，2 名顾客样本接受服务的时间至少间隔 4 小时。

本研究在银行营业厅共发放配对问卷 100 对，即“雇主品牌”与“服务导向组织公民行为”问卷 100 份，对应的“服务质量感知”问卷 200 份。由于选择采用研究者现场发放和指导填写并

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

收集的调查方法，问卷回收率为 100%。剔除存在主要内容没有填写完整、答案前后矛盾等问题的问卷，最终得到 89 份有效问卷，样本有效配对率为 89%。在有效配对样本中，五大国有银行占 66%，股份制银行（招商银行、民生银行等）占 15%，其他银行占 19%；性别方面，男性占 43%，女性占 57%；员工样本在该行工作年限方面，3 年以内的占 8%，3~5 年的占 29%，5 年及以上的占 63%。

四、研究统计与分析

本研究采用 SPSS 和 AMOS 统计软件进行数据分析，采用描述性统计分析、信度分析（α 系数检验）、效度分析（验证性因子分析）、OLS 回归分析和结构方程模型检验等方法，验证雇主品牌、服务导向组织公民行为以及服务质量感知间的关系和作用机制，并构建三者间的作用路径图。

（一）验证性因子分析

在本研究中，雇主品牌、服务导向组织公民行为均采用研究者开发验证的成熟测量量表，因此，利用 AMOS 对“雇主品牌”和“服务导向组织公民行为”两个变量的概念模型进行验证性因子分析。结果显示（见表 1），雇主品牌和服务导向组织公民行为两个概念模型拟合效果良好，说明两变量具有较好的效度，可进行后续研究分析。

表 1　雇主品牌和服务导向组织公民行为验证性因子分析

变量	chi-squire	RMR	CFI	NFI	IFI	TLI	RMSEA
雇主品牌	583.918（df = 340，p = 0.000）	0.064	0.858	0.721	0.861	0.842	0.090
服务导向组织公民行为	175.144（df = 101，p = 0.000）	0.079	0.905	0.805	0.907	0.887	0.091

（二）描述性统计与分析

描述统计结果表明（见表 2），雇主品牌、服务导向组织公民行为各维度均值都超过 5，而方差值显示，数据没有显著偏离，说明企业员工整体对企业雇主品牌的认知度相对较高，员工自身也表现出较明显的服务导向组织公民行为；在变量量表的信度方面，所有变量的 Cronbach’s α 系数均达到 0.80 以上，说明各变量各维度量表信度达到了令人较为满意的水平；简单相关系数也初步显示了变量各维度间存在显著相关关系。

表 2　描述性统计结果和相关系数

变量	均值	方差	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 薪酬福利	5.47	0.80	(0.85)								
2. 工作—生活有效性	5.33	0.75	0.85**	(0.83)							
3. 价值认可	5.36	0.81	0.80**	0.85**	(0.87)						
4. 发展机会	5.42	0.72	0.77**	0.82**	0.82**	(0.82)					
5. 企业标签	5.40	0.78	0.86**	0.87**	0.84**	0.86**	(0.84)				
6. 忠诚	5.56	0.83	0.79**	0.80**	0.80**	0.79**	0.80**	(0.88)			
7. 服务传递	5.49	0.70	0.74**	0.73**	0.77**	0.78**	0.78**	0.86**	(0.84)		
8. 参与	5.23	0.78	0.69**	0.80**	0.70**	0.74**	0.76**	0.71**	0.74**	(0.80)	
9. 服务质量感知	5.08	0.61	0.77**	0.78**	0.79**	0.74**	0.80**	0.86**	0.90**	0.81**	(0.84)

注：** 表示在 0.01 水平（双侧）上显著相关。

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

（三）变量及其各维度间的 OLS 回归分析

1. 雇主品牌与服务导向组织公民行为

整体概念的 OLS 回归分析结果表明，雇主品牌与服务导向组织公民行为之间显著正相关（β=0.875，F=333.374，调整的 R^2=0.793），H1 得到数据支持。分别以忠诚、服务传递和参与为因变量的 OLS 回归分析结果表明（见表 3），β、整体调整 R^2 和整体 F 值均达到统计显著水平，即薪酬福利、工作—生活有效性、价值认可、发展机会和企业标签分别与忠诚、服务传递和参与呈显著正相关。此外，观察所有回归模型可以看出，雇主品牌各维度对服务导向组织公民行为三个维度的作用强度存在一定差异，发展机会对于服务员工的忠诚导向、服务传递导向和参与导向的行为影响都更为显著，而工作—生活有效性对于服务员工的参与导向行为影响更为显著。

表 3　雇主品牌与服务导向组织公民行为 OLS 分析结果

变量	忠诚					服务传递					参与				
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15
薪酬福利	0.83*					0.67*					0.67*				
工作—生活有效性		0.88*					0.68*					0.82*			
价值认可			0.82*					0.67*					0.67*		
发展机会				0.92*					0.76*					0.81*	
企业标签					0.86*					0.70*					0.76*
整体调整 R^2	0.63	0.63	0.63	0.62	0.64	0.55	0.52	0.58	0.60	0.60	0.47	0.63	0.48	0.55	0.567
整体 F	149.06*	153.17*	153.20*	146.00*	155.37*	108.21*	96.56*	124.76*	135.29*	131.09*	77.63*	152.49*	83.36*	107.46*	117.17*

注：* 表示 p<0.001。

2. 服务导向组织公民行为与服务质量感知

以服务质量为因变量的 OLS 回归分析结果表明（见表 4），服务导向组织公民行为整体概念和子维度与服务质量感知之间的 β、整体调整 R^2 和整体 F 值均达到统计显著水平，H2 得到数据支持。即在服务业中，一线服务员工的服务导向组织公民行为与顾客的服务质量感知存在显著的正相关关系，忠诚导向、服务传递导向和参与导向行为均能够显著正向影响顾客的服务质量感知，而其中服务传递导向行为的作用强度最大。

表 4　服务质量感知为因变量的 OLS 回归分析

变量	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4
服务导向组织公民行为	0.080*			
忠诚		0.63*		
服务传递			0.780*	
参与				0.633*
整体调整 R^2	0.88	0.74	0.810	0.652
整体 F	300.07*	256.32*	376.907*	165.832*

注：* 表示 p<0.001。

（四）整体结构方程模型检验

利用 AMOS 分析软件，本研究将雇主品牌、服务导向组织公民行为及服务质量感知三个变量放入结构方程模型，对整体假设模型进行检验，检验结果表明，结构模型具有较好的拟合度（Chi-square/df=1.562），路径系数显著（见图 1），H3 得到数据支持，整体假设模型得到验证。即

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

在服务业中，雇主品牌、一线员工的服务导向组织公民行为和顾客的服务质量感知之间存在清晰的影响作用路径，雇主品牌通过正向影响一线员工的服务导向组织公民行为，能够显著正向影响顾客的服务质量感知。也说明了，有吸引力的雇主品牌塑造实践与服务员工服务导向组织公民行为之间存在较强的社会交换关系，顾客服务质量感知水平受两者之间的社会交换的影响。

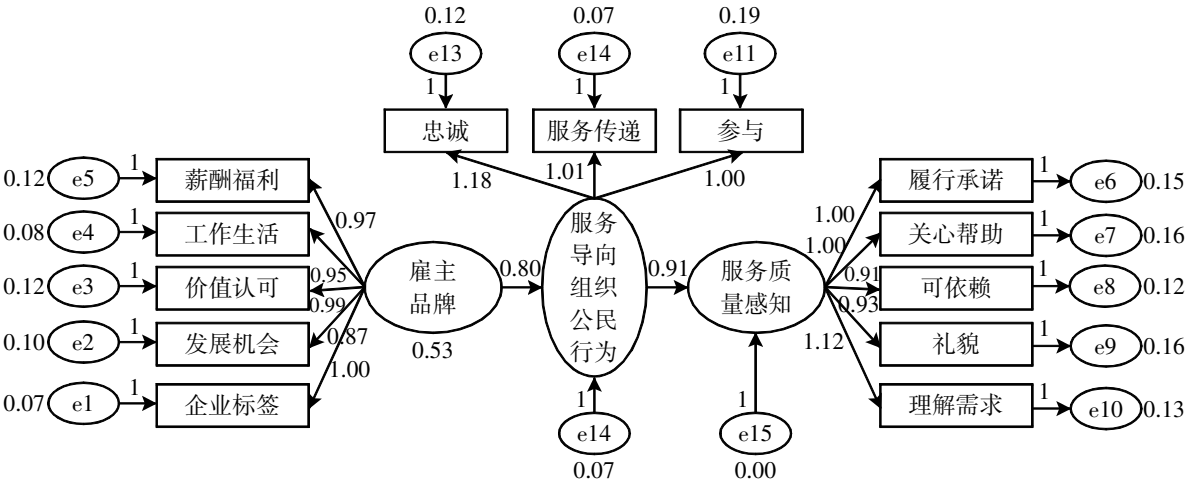


图 1　结构方程模型路径

五、研究结论与讨论

（一）实证研究结论

现有雇主品牌大多聚焦于探讨雇主品牌对于劳动力市场上的（潜在）应聘者态度行为的影响，对于组织内员工的态度行为的系统实证研究则较为匮乏。本研究以银行营业厅一线服务员工为研究样本，通过实验研究方法，探讨了雇主品牌、服务导向组织公民行为及服务质量感知间的影响关系及作用机理。综合验证性因子分析、OLS 回归分析和结构方程模型检验的结果，本研究发现：①雇主品牌与服务导向组织公民行为的整体概念和子维度之间均显著正相关，即有吸引力的雇主品牌及其各子维度均能够积极促进服务导向组织公民行为，其中发展机会对于一线服务员工的忠诚导向、服务传递导向和参与导向行为影响均特别显著。②服务导向组织公民行为及其子维度与顾客服务质量感知显著正相关，即员工服务导向组织公民行为均能够有效提升顾客服务质量感知，其中服务传递导向行为对于顾客的服务质量感知影响强度更为显著。③从整体概念模型看，雇主品牌通过正向影响服务员工的服务导向组织公民行为，继而影响顾客的服务质量感知。内部营销理论认为，雇主品牌实践通过激励雇员、鼓励雇员的顾客导向意识，借此提升顾客的服务质量感知。④本研究则进一步拓展证实，雇主品牌实践实际上是通过社会交换，促使员工主动展现更高水平的服务导向组织公民行为，继而正向影响顾客的服务质量感知。

（二）理论贡献讨论

基于前文对现有雇主品牌相关研究的回顾和评述，本研究的理论贡献可能在于以下三个方面：

第一，将雇主品牌研究的焦点从劳动力市场引入组织内部，研究发现雇主品牌对组织内现职员工的态度行为有显著正向影响。本研究将雇主品牌与企业内部员工的行为和态度变量相联系，验证了雇主品牌与服务导向组织公民行为间的影响关系和作用机理，将目前雇主品牌的研究焦点

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

引入组织内部，拓展了现有雇主品牌研究的视角。服务企业建立有吸引力的雇主品牌是企业发出的、与员工建立“互惠交换”关系的信号，它们同时帮助员工更好地主动完成“个体—组织匹配”，提高组织认同感。而根据社会交换理论，员工对组织认同度越高，就越有可能在工作中表现出诸如服务意识、无私奉献、乐于助人等组织公民行为。如 Tomer 所言，“深度主人翁激励”是高绩效工作系统的关键，只有在满足员工真实、内在需求后，员工才会表现出强烈的意愿和能量，实现组织目标。建立有吸引力的雇主品牌的实践能够实现对服务员工的“深度主人翁激励”，促使员工怀着“主人翁”精神，展现更高水平的服务导向组织公民行为。

第二，丰富了雇主品牌对于顾客服务质量感知的影响机制研究，探讨并验证了“雇主品牌—员工态度行为—顾客服务质量感知”间的影响关系和机理。根据“诱因—贡献”社会交换框架，服务企业通过雇主品牌塑造实践，建立并传递了针对组织内员工特有的“诱因”，企业提供的“诱因”对服务员工的吸引力越高，员工便更加可能“贡献”更高水平的组织认同，对组织的“依赖”水平就越高，因此，员工更可能遵从企业期望，表现出更高水平的积极态度行为，以强化和维持这一社会交换关系。顾客在接受服务过程中就更加有可能“享受”到高出预期的“贴心服务”，因而提升对服务企业及其服务质量感知的水平。

第三，拓展雇主品牌对组织内员工态度和行为的后效影响的解释理论。如前文所述，自从雇主品牌研究拓展到组织内部开始就面临理论基础的困境。内部营销理论是近年来研究企业内部管理实践和顾客态度和行为之间影响关系问题的重要理论支撑。研究者认为，企业的内部营销实践能够激励员工的顾客意识，从而提升服务质量，同时，内部营销实践能够提升员工满意度，继而提升客户满意度。但是实际上，内部营销理论并没有为“组织管理实践如何影响员工态度和行为继而影响顾客态度和行为”这一问题提供系统的分析框架。社会交换理论作为组织研究中被广泛应用的理论框架则恰好弥补了这一点！根据社会交换理论的解释，如果员工感受到来自雇主的支持，他将会通过提升其积极的角色内和角色外态度和行为作为互惠回报，服务企业在雇主品牌塑造实践中，通过“内部营销”有效传递了企业雇用价值主张和有吸引力的“诱因”，感知到并认同这些内容的服务员工基于社会交换的考虑，在服务工作中则会“贡献”更高水平的服务导向组织公民行为，在服务提供过程中表现出更高水平的忠诚导向、服务传递导向和参与导向的主动行为，而这些行为都是提升顾客服务质量感知的重要因素，从而客观上对顾客服务质量感知产生了显著的积极影响。这一社会交换关系和过程的证实，突破了内部营销理论对雇主品牌与服务员工态度和行为之间影响机制的解释局限，有效地诠释了“雇主品牌—员工态度和行为—顾客服务质量感知”之间的影响机制。

（三）实践启示讨论

基于以上研究结果和讨论，本研究对于服务企业的相关管理实践主要有以下三点启示：

第一，雇主品牌塑造实践不应仅仅关注外部劳动力市场的（潜在）目标群体，同时也应关注组织内部现职员工群体，在服务业中尤其是如此。之前研究已经证明，有吸引力的雇主品牌能够有效地提高组织的吸引力，从而提高潜在应聘者的求职倾向，促进员工自主完成个体—组织的匹配，从而提高组织人才招募工作的效率。本研究则表明，在服务业中，有吸引力的雇主品牌对于一线服务员工的忠诚、参与和服务传递等主动行为有显著影响，继而影响顾客的服务质量感知。

第二，企业应提供并且有效传递针对组织内部员工的有吸引力的“诱因”。如前文所述，基于社会交换的原理，雇主品牌中有吸引力的“诱因”是影响员工“贡献”高水平组织公民行为，继而影响顾客服务质量感知水平的关键。然而，不同行业企业有吸引力的“诱因”可能存在差异。在本研究中，对银行业一线服务员工而言，“发展机会”对其忠诚导向、服务传递导向和参与导向的角色外积极行为均有显著影响，“工作—生活有效性”对于员工的服务传递导向的积极主动行为

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

影响更为显著。

第三，塑造一线员工的服务导向组织公民行为有助于显著提升顾客的服务质量感知。服务组织的特性使得组织公民行为这种自发行为对组织绩效至关重要。所有服务都是发生在一线员工和客户直接接触过程中，一线员工不仅是企业的代表，能够提高或削弱组织形象，也是企业与客户间的战略衔接，能够提供客户信息和服务改善意见。本研究也证明，银行业中一线服务员工的服务导向的组织公民行为能够直接而显著地影响顾客的服务质量的感知水平。

六、研究不足与展望

尽管本研究在研究设计和实施中力求严谨，但仍可能存在以下两个方面的不足，它们同时也是未来进一步研究的方向：第一，雇主品牌量表可能需要基于银行业的独特性进行。本研究所采用 Zhu 等人基于中国情景下开发的雇主品牌量表，虽然概念模型的拟合效果较好，但是量表开发的背景是中国新生代的求职者。如 Knox 和 Freeman 所言，服务业企业的雇主品牌内容结构有其差异化特征。因而，在未来的研究中可以基于银行业独特特征进行雇主品牌内容结构和测量量表的修订，并进一步验证或修订本研究的发现。第二，研究样本数量的局限性。本研究采用了配对样本问卷调查的方法，客观上取样难度较大。本研究最终获得了 89 对有效样本（包括 89 名银行一线服务员工样本和对应的 178 名顾客），虽然样本数量已经达到了实证研究的要求，但为进一步提高研究结论的可靠性，在未来的研究中可以通过扩大配对样本数量，结合多时点采集数据等方式进行深化研究，以验证或修订本研究的观点。

此外，本研究旨在探讨雇主品牌对组织内现职员工态度和行为、顾客服务质量感知的影响关系及其作用机理，而在员工态度和行为方面，除组织公民行为之外，还有组织承诺、员工主动性等可能与顾客服务质量感知存在密切联系的变量。在未来的研究中，可将这些成熟的关键变量加入研究模型，以便更系统地探讨“雇主品牌—组织内员工态度和行为—顾客服务质量感知”三者之间的影响关系和作用机理，以深化雇主品牌以组织内员工为焦点的研究。

〔参考文献〕

[1] Ahmed P. K., Rafiq M. Internal Marketing and Human Resource Management-Internal Marketing-Chapter four [J]. Internal Marketing, 2002: 57-69.

[2] Ambler T., Barrow S. The Employer Brand [J]. Journal of Brand Management, 1996, 4 (3): 185-206.

[3] Arachchige B. J. H., Robertson A. Employer Attractiveness: Comparative Perceptions of Undergraduate and Postgraduate Students [J]. Sri Lankan Journal of Human Resource Management, 2013, 4 (1): 33-48.

[4] Berry L. L., Parasuraman A. Marketing Service: Competing Through Quality [M]. New York: The Free Press, 1991.

[5] Bettencourt Brown. Customer-contact Employees: Relationships among Workplace Fairness, Job Satisfaction and Prosocial Service Behaviors [J]. Journal of Retailing, 1997, 73 (1): 39-61.

[6] Bettencourt Lance A., Kevin P. Gwinner, Matthew L. Meuter. A Comparison of Attitude, Personality, and Knowledge Predictors of Service-oriented Organizational Citizenship Behaviors [J]. Journal of applied Psychology, 2001, 86 (1): 29-41.

[7] Borman Walter C., Stephan J. Motowidlo. Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research [J]. Human Performance, 1997, 10 (2): 99-109.

[8] Buttenberg K. The Impact of Employer Branding on Employee Performance [J]. New Challenges of Economic and Business Development, 2013 (13): 115-123.

[9] Cable Daniel M., Daniel B. Turban. The Value of Organizational Reputation in the Recruitment Context: A Brand-equity Perspective [J]. Journal of Applied Social Psychology, 2003, 33 (11): 2244-2266.

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

[10] Cappelli P. The New Deal at Work: Managing the Market-driven Workforce [M]. Boston: Harvard Business School Press, 1999.

[11] Carol C. et al. Organizational Citizenship Behavior and Service Quality [J]. Journal of Services Marketing, 2003, 17 (4): 357-378.

[12] Cropanzano R., Mitchell M. S. Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review [J]. Journal of Management, 2005, 31 (6): 874-900.

[13] Ewing M. T. et al. Employment Branding in the Knowledge Economy [J]. International Journal of Advertising, 2002, 21 (1): 3-22.

[14] Gronroos. Service Quality: The Six Criteria of Good Perceived Service Quality [J]. Review of Business, 1988 (9): 10-13.

[15] Javanmard H., Nia E. N. Effect of Internal Branding on Brand Supporting Behaviors of Employees Regarding Customer Attraction in Islamic Banking [J]. IUP Journal of Brand Management, 2011, 8 (4): 35-46.

[16] Knox S., Freeman C. Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry [J]. Journal of Marketing Management, 2006, 22 (7-8): 695-716.

[17] Kuvaas B. An Exploration of How the Employee-Organization Relationship Affects the Linkage Between Perception of Developmental Human Resource Practices and Employee Outcomes [J]. Journal of Management Studies, 2008, 45 (1): 1-25.

[18] Lievens F., Highhouse S. The Relation of Instrumental and Symbolic Attributes to a Company's Attractiveness as an Employer [J]. Personnel Psychology, 2003, 56 (1): 75-102.

[19] Li-Yun Sun et al. High-performance Human Resource Practices, Citizenship Behavior, and Organizational Performance: A relational Perspective [J]. Academy of Management Journal, 2007, 50 (3): 558-577.

[20] Malhotra N., Mukherjee A. The Relative Influence of Organisational Commitment and Job Satisfaction on Service Quality of Customer-contact Employees in Banking Call Centers [J]. Journal of Services Marketing, 2004, 3 (18): 162-174.

[21] Maxwell R., Knox S. Motivating Employees to "Live the Brand": A Comparative Case Study of Employer Brand Attractiveness within the Firm [J]. Journal of Marketing Management, 2009, 25 (9-10): 893-907.

[22] Moorman R.H., Blakely G.L., Niehoff B.P. Does Perceived Organizational Support Mediate the Relationship between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior? [J]. Academy of Management Journal, 1998, 41 (3): 351-357.

[23] Morrison E. W. Organizational Citizenship Behavior as a Critical Link between HRM Practices and Service Quality [J]. Human Resource Management, 1996, 35 (4): 493-512.

[24] Organ D. W., Ryan K.A. Meta-analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior [J]. Personnel Psychology, 1995, 48 (1): 775-802.

[25] Organ. Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome [M]. Lexington: Lexington Books, 1988.

[26] Parasuraman Zeithaml Berry. SERVQUAL: A Multiple Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality [J]. Journal of Retailing, 1988, 64 (1): 12-40.

[27] Schneider B., Bowen D.E. The Service Organization: Human Resources Management is Crucial [J]. Organizational Dynamics, 1993, 21 (4): 39-52.

[28] Tomer J. F. Understanding High-performance Work Systems: The Joint Contribution of Economics and Human Resource Management [J]. The Journal of Socio-economics, 2001, 30 (1): 63-73.

[29] Zeithaml V. A., Berry L. L., Parasuraman A. Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality [J]. Journal of marketing, 1988, 52 (2): 35-48.

[30] Zhu F. et al. Reconsidering the Dimensionality and Measurement of Employer Brand in the Chinese Context [J]. Social Behavior & Personality, 2014, 42 (6): 933-948.

[31] 高充彦，贾建民，赵平.考虑不确定性影响的银行服务质量评价 [J]. 南开管理评论，2006，9 (4)：4-7.

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

［32］耿昕等. 变革型领导、团队创新气氛对组织公民行为的影响［J］. 科学学与科学技术管理，2009（9）：184-187.
［33］梁钧平，李晓红. 象征性个人与组织匹配对雇主吸引力的影响［J］. 南大商学评论，2005（4）：99-108.
［34］蒲国利，苏秦，庞顺可. 组织公民行为与服务质量和关系质量关系研究［J］. 工业工程与管理，2010，15（5）：97-104.
［35］秦启文等. 企业员工工作价值观与组织公民行为的关系研究［J］. 心理科学，2007，30（4）：958-960.
［36］申文果等. 网络企业服务质量的测量及其影响的实证研究［J］. 管理科学，2007，20（1）：38-45.
［37］熊会兵. OCB 理论对服务质量管理的启示［J］. 中国人力资源开发，2005（7）：21-23.
［38］周冰，孔繁敏，张一弛. 雇主品牌维度及其影响效果：一项针对商业银行招聘和学生求职的实证研究［J］. 管理学家（学术版），2011（7）：3-22.

Employer Branding，Service-oriented Organizational Citizenship Behavior and Service Quality Perception

——Empirical Study about the Banking Sector

ZHU Fei　WANG Li

Abstract：Employer branding is deemed to be the new effective practice activity to solve the key challenges of talent management in market-oriented employment relationship model. Recently，the focus of employer branding research has switched from labour market to intra-organization，but there is still little empirical study about the influencing relation and mechanism of employer branding to employee attitudes and behaviors within the organization，meanwhile，we also face the plight of explanation theory. Researches show that the attractive employer branding organises citizenship behavior by influencing the frontline service employees，and has a positive effect on the of customer service quality perception. On the basis of internal influence theory，this study comprehensively use social exchange theory to explain the influencing relation and occurrence mechanism effectively among "employer branding，service-oriented organizational citizenship behavior，service quality perception".

Key words：Employer Branding；Organizational Citizenship Behavior；Service Quality Perception；Employment Relationship

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

工作挫折感与员工创新行为

——内在激励和组织支持感的调节作用

杜佳婧[1]　李　敏[2]

（1. New York Institute of Technology，Long Island 8000；2. 安徽大学经济学院，合肥　230601）

[摘　要] 本研究根据相关文献回顾，建立工作挫折感、内在激励、组织支持感和创新行为之间的理论模型，并用调研数据对理论和假设进行了验证。研究结果表明：①工作挫折感负向预测创新行为，当工作挫折感增加时，创新行为随之下降。②内在激励曲线调节工作挫折感与创新行为的关系，组织支持感在工作挫折感对创新行为的影响中起调节作用。而组织支持感和内在激励的交互在工作挫折感对创新行为的影响中的调节作用不显著。

[关键词] 工作挫折感；内在激励；组织支持感；创新行为

情感在工作中十分普遍，无法避免。员工的离散情绪、情感和倾向性对重要的组织结构如工作绩效、创造力、团队合作等有影响。情感在塑造各种各样的组织行为中具有很强的重要性。工作挫折感是由回应负面的工作事件形成的一种消极的情绪或者情感（Storms Spector，1987）。工作挫折感伴随着消极情绪，如忧愁、悲伤、愤怒、紧张、焦虑、痛苦、恐惧、憎恨、不自信等。工作挫折感很普遍，每个员工都或多或少遇到过，尤其处于新入职或者职业转换过渡阶段。

现实中，员工感受到工作挫折感后，有人“越挫越勇”，有人“一蹶不振”，这种不同应对行为背后的原因到底是什么？常言道，“失败乃成功之母”，受到挫折后，也许下一步就是成功，可是受挫离成功这一步差的到底是什么？是外在的激励、组织的支持，还是内在的激励、内在的驱动力让员工选择不放弃，更加努力以实现目标？当内在激励和组织支持同时存在时，是特定的组织还是特定的人群更容易成功或者创新？还是特定的人群遇到特定的组织时才更容易成功？现有研究无法告诉我们答案。

当前对工作挫折感的研究比较少见，多关注于挫折理论、工作挫折感的原因和后果等方面。现有研究往往将工作挫折感与员工的消极应对行为联系在一起，如工作挫折感往往预测离职行为（Chang 等，2014）、不道德行为（Colquitt 等，2013）、越轨行为（Avey 等，2015）、身体攻击和侵略行为（Fives 等，2011）等报复行为以及组织公民行为等积极行为的撤退（Avey 等，2015）。根据“挫折—奋进”理论，工作挫折感也有可能带来积极的影响。然而，现有研究很少对工作挫折感与创新行为的关系进行研究，少量研究也是从消极情感与创造力关系的角度进行研究的。

关于情感和创新，现有研究多证实了积极情绪对创造力或者创新行为的积极作用（Madjar 等，

[基金项目] 国家自然科学基金项目“差错管理氛围对创新行为的跨层次影响：基于创新型企业及其研发人员的实证研究”（项目编号：71372183；项目负责人：杜鹏程教授）。国家自然科学基金青年科学基金项目“组织身份认同的差异性对员工双元绩效影响路径研究”（项目编号：71202064；项目负责人：王成城）。

[作者简介] 杜佳婧（1992—），女，安徽阜阳人，纽约理工大学（New York Institute of Technology）管理学院人力资源管理专业硕士研究生，研究方向为人力资源管理、财务管理。李敏（1989—），女，安徽太和人，安徽大学经济学院博士研究生，研究方向为人力资源管理、技术创新管理。

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

2002；Amabile、Barsade 等，2005）。作为积极情感的对立面，消极情绪似乎一定对创新行为有负向影响，事实上，消极情绪影响的研究却不一致，有研究指出，消极情绪对创新行为没有显著的影响（朱苏丽、龙立荣，2010；张敏，2013）；也有研究指出在一定条件下，消极情绪对创新行为有正向影响（George、Zhou，2007）。

由此可见，消极情绪与创新行为关系的研究结论不一致，可能由于一些调节变量等情境条件不同；而工作挫折感作为一种消极情绪，对员工创新行为的研究尚不明确。本研究从如何降低工作挫折感负面影响的角度，考察组织支持感和内在激励在工作挫折感与创新行为关系中的调节作用，明确内在激励和组织支持感起到的具体作用，为实践中降低工作挫折感的负面作用，将工作挫折感转化成创新行为提供理论支持。

一、理论基础和研究假设

（一）工作挫折感和创新行为的关系

挫折感在心理学上被定义为员工在从事有目的的活动时，由于面对挫折情境，其需要得不到满足时产生的一种情绪反应和心理状态（冯江平，1991）。同样的，工作挫折感被定义为一种消极的情绪或者情感，是由回应负面的工作事件形成的（Storms、Spector，1987）。

工作挫折感主要源于社会、组织和个体等方面。包括：国家被占领下的人民的普遍挫败感、结构性调整带来的结构性失业、男性不得不从事女性行业等社会大环境因素；紧张的内部人际关系、不合理的管理制度、不恰当的工作分工、不适宜的企业文化等组织因素（秦元元、沈士仓，2004；苟萍、谢华、刘跃军，2008）；职业转换后的不适应、工作岗位对员工的素质要求与员工能力之间无法完全匹配、个人能力的不足、无法从事自己本专业的工作等个人因素。

值得注意的是，挫折 ABC 理论认为人的情绪和行为障碍不是由某一挫折事件直接引起的，而是由于个体对它不正确的认知和评价，最后导致在特定情景下的情绪和行为后果。也就是说，当外在挫折因素一定时，员工感受到挫折感的强度是有个体差异的，这种差异来源于员工抗逆力等心理和认知因素。根据韦纳的归因理论，员工面对挫折情境表现出的主观心理状态的不同，主要是员工对挫折感的不同归因：如果员工归因为外在环境，则会感受到较低的工作挫折感；如果归因于个人条件，则会感受到较强的工作挫折感。

挫折行为理论包括多拉尔德的“挫折—攻击理论”、梅尔的“挫折—固执理论”、巴克等人的“挫折—倒退理论”和阿姆塞尔的“挫折—奋进理论”。现有关于工作挫折感的研究，多关注工作挫折感后员工的消极和报复行为，如不道德行为（Colquitt 等，2013）、越轨行为（Avey 等，2015）等报复行为，攻击行为、冷漠态度、行为退化等反应（姚裕群，2001）。Colquitt 等（2013）指出，员工工作挫折感较强，往往提示消极情绪带来的不道德的行为。工作挫折感还会降低组织和专业承诺，进而产生离职等行为（Wang 等，2014）。

综上所述，当员工感受到工作挫折感时，可能会做出消极行为，如越轨行为、离职、攻击、报复甚至犯罪行为。然而，根据“挫折—奋进理论”，挫折感也有可能具有激发员工更加努力等积极影响。然而，现有研究往往关注工作挫折感对员工消极应对行为的影响，甚少关注工作挫折感对创新行为等积极行为的影响，少量研究关注消极情绪对创造力的影响。

工作情感是一个宽泛的概念，包括人们在工作中的情绪体验与心境状况。情绪在工作中十分普遍，无法避免。工作挫折感伴随着消极情绪，如忧愁、悲伤、愤怒、紧张、焦虑、痛苦、恐惧、憎恨、不自信等。Barsade 等指出，员工的离散情绪、情感和倾向性对工作绩效、创造力、团队合作等有影响，认为情绪创造和维持工作动机。

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

工作挫折感是一种情绪反应，属于工作消极情感。现有研究多证实了积极情绪对创造力或者创新行为的积极作用（Madjar 等，2002）。当人们有更积极的情绪时，他们更具创造性（Isen，1999），在组织中积极情绪和创造力之间有较强的线性关系；而且，积极情绪对创造力的影响从感受到积极情绪开始可持续 2 天（Amabile、Barsade 等，2005）。我国学者也表明积极情感对创新行为有显著的正向影响（朱苏丽、龙立荣，2010）。

作为积极情感的对立面，似乎消极情感一定对创新行为有负向影响，事实上，消极情绪对创新行为影响的研究结论却不一致。有研究指出，消极情绪对创新行为没有显著的影响（朱苏丽、龙立荣，2010；张敏，2013）；也有研究指出，在一定的条件下，消极情绪对创新行为有正向影响。如 George 等指出，消极情绪意味着目前的状态存在不足之处，促使人们对目前的状态予以改进而不是满足于现有的状态，从而激发人们发挥更大的努力来改善已有现状，此时，消极情绪与创新行为正向相关。

综上可以看出，工作挫折感往往预测工作场所的越轨行为、不道德行为、离职倾向和消极报复行为，现有研究很少对工作挫折感与创新行为的关系进行研究，少量研究也是从消极情感与创造力关系的角度进行研究。然而，消极情绪或者情感对创造力和创新行为的影响研究并不一致，无法为本研究提供直接参考。本研究认为工作挫折感不仅伴随着紧张、痛苦、悲伤等消极情绪，还伴随着对挫折情境再现的担心、对再次失败的恐惧、对个人正面形象瓦解的担忧等。结合 Miron-spektor 等的观点，人们往往不愿意从事创造性和创新，主要是因为被解雇的恐惧和害怕丢脸，想在别人眼中保持正面的社会形象。工作挫折感伴随着被解雇的恐惧和害怕丢脸等情感，抑制员工的创新行为。此外，“需要是创新之母”（Weiss 等，2013），当工作挫折感较强时，员工个人成就的需要得不到满足，员工会产生悲伤、紧张、愤怒等消极情绪，打击员工的自信心，抑制员工创新的需要。综上所述，工作挫折感会抑制员工的创新行为。

由此，提出以下假设：

假设 1：工作挫折感对员工创新行为有负向影响。

（二）内在激励、组织支持感的调节作用

消极情绪与创造力或者创新行为研究不一致，产生这种不一致的主要原因可能是消极情绪和创新行为的关系受到其他变量的调节，因此不可能总是揭示直接影响，本研究考虑内在激励和组织支持感在工作挫折感与创新行为关系中的调节作用。

1. 内在激励的调节作用

内在激励又称内激励偏好，类似于人格特质，具有相对的稳定性（Amabile，1994）。内激励偏好者在从事某项任务时是为了任务本身所带来的乐趣、满足对工作的自我挑战，而较少地依赖自身对外在刺激因素的满意与否。刘云等也指出，内在激励偏好是指个体普遍来讲对内在激励因素比较偏爱，工作行为容易受到内在动机的驱使。

内在激励的产生与员工和任务密不可分，主要包括工作过程中感受到的责任感、对工作的兴趣、在工作中实现价值而获得的成就感等。内在激励是创新行为的一个重要影响因素（杜鹏程，2013），可正向影响创新行为，同时又通过影响员工受挫后的心理应对，对创新行为产生影响。内激励偏好的调节作用得到了证实。内激励偏好调节工作满意度和工作投入的关系（仝宇光、张丽芳，2010），内在激励偏好反向调节创新气氛与创新行为的关系（刘云、石金涛，2009）。

遭遇挫折情境时，内在激励水平低的员工更看重工作报酬等外在激励，夏清华等指出基于个体对财富的追求，会产生更强烈的创业动机，诱发创业行为的产生。工作挫折感越强，内在激励水平低的员工越无法从现有工作环境中获取需要的报酬，更易产生放弃、离职甚至创业的动机，离开现有工作环境，寻找新出路、思考新可能。而内在激励高的员工更在乎个人实现，员工渴望

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

成功（魏冠凤、何静，2009），也更在乎个人的正面形象。工作挫折感还伴随着对挫折情境再现的担心、对再次失败的恐惧、对个人正面形象瓦解的担忧等；根据 Miron-Spektor 等的观点，被解雇的恐惧和害怕丢脸等维持个人正面社会形象的需要和压力，会阻碍员工的创新；尽管员工也可能会越挫越勇，但是多针对既定目标进行多次尝试，而不是尝试新思路等创新行为；而且，内在激励高的员工对再次失败更加恐惧，担心个人正面形象的受损，会加剧消极情绪的出现，最终抑制创新行为。综上所述，我们假设：

假设 2：内在激励在工作挫折感对创新行为的影响中起调节作用。

2. 组织支持感的调节作用

组织支持感从社会交换理论出发，主要探讨员工和组织关系对员工行为的影响。组织支持感建立在个体感知到的组织对其态度的经验之上，是个体关于组织对其重视和关心程度的一种总体知觉和看法。社会交换理论中的互惠原则认为，员工和组织的关系建立在以公平交易为基础的雇用关系上，员工根据组织的恩惠给予相应的回报，员工对组织评价的综合知觉可以预测员工行为。

现有研究也表明，组织支持感可以有效预测员工积极的工作态度（Beheshtifar，2012）和工作行为（刘颖、郑瑜，2011）。张妍指出，组织支持感可以有效预测情感性承诺、工作满意度、工作正情绪、离职倾向、组织公民行为及工作绩效等因素，对工作投入、压力、离职前退缩行为和角色外行为有中介作用，对创新行为有正向影响。

组织支持感在情绪或者情感对行为的关系中起调节作用也被学者们证实。林亚清等研究发现，组织支持感在乐观影响员工离职倾向的过程中发挥了调节作用，其中在高水平的组织支持感下，这一负向关系会加强。王士红等研究发现，组织支持感在心理契约违背与呼吁行为、忠诚行为与忽略行为间起着调节作用。

关于组织支持感在工作挫折感与创新行为的关系中的作用，一方面，当工作挫折感强时，高的组织支持感会给员工带来更大的压力，害怕无法相应地回报组织，从而对创新不利；另一方面，有学者指出，组织支持感会降低工作挫折感，从而降低工作挫折感对创新行为的负向影响。如 Perkins 等研究表明，更高水平组织支持感的咨询师有较少的工作挫折感；Runde 等指出，组织支持感至少在一定范围，改善了冲突目标和工作挫折感的负面影响。支持合作和开放式沟通的组织规范等组织支持的不同观点得到表达，并有机会得到解决，鼓励支持组织成员，可以改善一些冲突目标和工作挫折感的负面影响。

本文认为，在高水平的组织支持情景下，员工感受到组织的重视，获得充足的组织资源，表现为高程度的工作投入。根据 Roald 的观点，适度的压力对刺激创造力有积极价值；而过多的紧张会导致痛苦；高组织支持感下，工作挫折感伴随着过多的紧张，从而对创新不利。此外，根据归因理论，当员工感受工作挫折感时，员工会将挫折产生的原因归因于个体自身工作能力的不足或心理素质的欠缺。这种归因使员工在挫折出现的时候，造成的心理创伤和行为偏差更为激烈，工作由原先的奋进状态转入停滞状态，加剧了对创新行为的负向作用。相反，在组织支持水平不够高的情景下，员工投入工作的动机和资源也是有限的。此时，员工感受到挫折情景时，会归结于客观原因的存在和制度不完善等组织层面的不足，而不会归因于自身能力的不足，当遭受的工作挫折强度增加时，也不会出现高强度的心理活动。在这种情景下，员工感受到的组织支持感较低，工作过程中的阻碍会使员工萌发脱离工作职位、另寻出路甚至创业等新的想法，从而促进创新行为的产生。

根据上述分析，得出以下假设：

假设 3：组织支持感在工作挫折感对创新行为的影响中起调节作用。

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

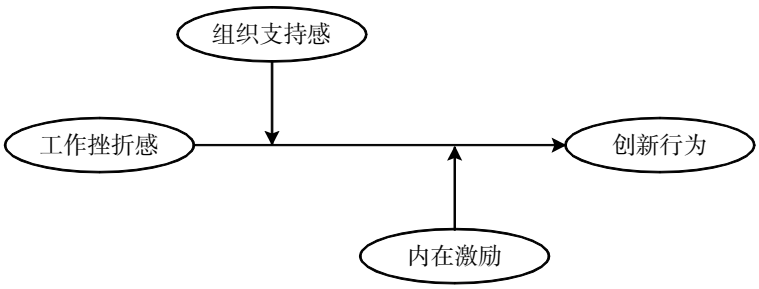


图 1　研究模型

二、研究设计

（一）变量设计与测量方式

1. 工作挫折感

工作挫折感采用 Peters 等开发的量表，翻译时参考了阳志平等在《工作评价——组织诊断与研究实用量表》中的翻译，包括：试图完成这项工作是一种令人非常有挫折感的经历；这项工作给人一种挫败感；总体来说，我很少在这份工作中感受到挫折（反向计分）3 个条目。

2. 组织支持感

组织支持感采用 Eisenberger（1986）编制的量表，在中国情境下验证具有良好的信效度（韩翼、刘竞哲，2009），主要包括：组织很重视我的目标和价值；当我出现问题时可以从组织得到帮助；单位真的很关心我的幸福等 9 个条目。

3. 内在激励

内在激励采用 Amabile 开发的 WPI 量表，包括 15 个条目，参考李敏等翻译和修订后的条目，包括：我希望我的工作可以带来增长我知识和技能的机会；求知欲是我工作的原动力；我想知道我能力的极限；我乐于独立思考等 9 个条目。

4. 创新行为

创新行为采用 Scott、Bruce（1994）的量表，该量表被广为应用，并在中国情境下被广泛验证具有良好的信效度（孙锐等，2009；刘云等，2009，2010；刘文兴等，2013；顾远东等，2014），包括：我总是寻求应用新的流程、技术与方法；我经常与别人沟通并推销自己的新想法；为了实现新想法，制订合适的计划等 6 个条目。

各变量的测量均使用李克特 5 级评分法，“1”表示非常不符合题目描述，“5”表示非常符合题目描述。为控制其他变量对研究结果的影响，本研究以性别、工作年限、年龄、受教育水平和婚姻状况作为控制变量。

（二）数据搜集与描述性统计

本研究依托相关课题，对安徽省高速公路和某经济开发区共 17 家企业的员工进行调研，前后历时 1 年，分两次调研，共计发放纸质问卷 590 份，回收 489 份，回收率为 82.88%，得到有效问卷 412 份，有效率为 84.25%。根据选项是否完全重复、信息缺失是否严重和问卷填写前后矛盾三个方面进行无效问卷的剔除。此外还对工作挫折感存在的反向条目进行了验证。

对整体有效样本的描述性统计信息如下：调查样本中年龄以 26~35 岁为主，占比为 40.3%，其次是 25 岁以下的，占比 27.4%，之后是 36~45 岁占比为 21.8%，46 岁以上占比为 10.2%，缺失 1 个；任职年限 1 年以下的占比为 12.8%，1~3 年的占比为 26.0%，3~6 年的占比为 13.6%，6~10

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

年的占比为 12.9%，10 年以上的占比为 33.7%，缺失 5 个；受教育水平，以大专学历为主，占比为 65.0%，其次是本科和高中及以下，分别为 17.0%和 15.8%，硕士及以上占比为 1.5%，缺失 3 个；性别女性较多，占比为 63.8%，男性占比为 36.2%；婚姻状况已婚较多，占比为 51.9%，未婚占比为 44.7%，14 个缺失值（见表 1）。

表 1　样本人口统计特征（N=412）

项目	组别	数量（人）	百分比（%）	项目	组别	数量（人）	百分比（%）
年龄	25 岁及以下	113	27.4	任职年限	1 年以下	52	12.8
	26~35 岁	166	40.3		1~3 年	107	26.0
	36~45 岁	90	21.8		3~6 年	56	13.6
	46 岁及以上	42	10.2		6~10 年	53	12.9
	缺失	1	0.2		10 年以上	139	33.7
					缺失	5	1.2
受教育水平	高中及以下	65	15.8	性别	男	149	36.2
	大专	268	65.0		女	263	63.8
	本科	70	17.0	婚姻状况	1	214	51.9
	硕士及以上	6	1.5		2	184	44.7
	缺失	3	0.7		缺失	14	3.4

三、数据分析与结果

（一）各变量信效度分析

以全部样本对各变量进行信效度分析，根据数据分析和处理的结果，工作挫折感、创新行为、组织支持感和内在激励的 Cronbach's α 系数分别为 0.873、0.873、0.930、0.883，均在 0.8 以上，表明各量表的信度较高。

采用 LISERAL 8.70，进行验证性因子分析，考察各变量的区分效度。本研究把上述四个构念以不同方式合成单因子、二因子和三因子模型，分别进行 CFA，并将其拟合指标与四因子模型进行比较。从表 2 可以看出，四因子基本模型优于其他模型，且其他模型均未达到拟合要求，四因子模型各项拟合指数均达到临界值的要求，所有条目标准化的因子载荷值都超过了 0.4，且都达到了显著性水平（$p<0.05$），说明基本模型整体拟合是可以接受的，本研究的四个变量具有良好的区分效度。

表 2　验证性因子分析结果

模型	因子	χ^2	df	χ^2/df	CFI	IFI	NNFI	NFI	RMSEA	RMR
基本模型	四因子：WF；IB；IM；POS	1239.942	318	3.899	0.957	0.957	0.952	0.942	0.079	0.033
模型 2	三因子：WF+IB；IM；POS	1966.85	321	6.127	0.92	0.92	0.92	0.91	0.11	0.06
模型 3	二因子：WF+IB+IM；POS	2740.91	323	8.486	0.89	0.89	0.89	0.89	0.13	0.06
模型 4	单因子：WF+IB+IM+POS	5264.63	324	16.249	0.85	0.85	0.84	0.84	0.19	0.07

注：“+”表示因子的合并，WF 表示工作挫折感，IB 表示创新行为，POS 表示组织支持感，IM 表示内在激励。

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

（二）描述性统计和相关分析

对各变量进行描述性统计，结果如表 3 所示。可以看出工作挫折感和创新行为显著相关，且相关系数为负数（–0.168，p<0.01），工作挫折感与内在激励和组织支持感也显著负相关；内在激励与创新行为显著正相关（0.602，p<0.01），内在激励与组织支持感相关系数为 0.478，且显著；组织支持感与创新行为显著正相关（0.513，p<0.01）。

表 3　变量描述性统计和相关分析

变量	均值	标准差	SEX	WL	MAR	AGE	EDU	WF	IM	POS
SEX	1.640	0.481	—							
WL	3.290	1.479	–0.281***							
MAR	1.460	0.504	0.255***	–0.795***						
AGE	2.150	0.940	–0.357***	0.808***	–0.723**					
EDU	3.040	0.623	–0.130***	0.063	–0.003	0.137				
WF	2.265	0.781	0.096	–0.180***	0.146***	–0.160	–0.063			
IM	4.030	0.483	–0.005	–0.033	0.030	–0.070	–0.048	–0.258***		
POS	3.734	0.604	–0.026	–0.016	–0.014	0.016	–0.027	–0.310***	0.478***	
IB	3.764	0.558	0.030	–0.098**	0.082	–0.110	–0.032	–0.168***	0.602***	0.513***

注：*** 代表显著水平 p < 0.01，** 代表显著水平 p < 0.05。SEX 表示性别，WL 表示工作年限，MAR 表示婚姻状况，AGE 表示年龄，EDU 表示受教育水平。

（三）共同方法偏差

关于同源误差，我们运用 Harman 单因素分析法来进行检验。主成分分析所得出的具有最大特征根的因子，解释了整体变异量的 37.54%，表明没有单一的因子可以解释绝大部分的变异，本研究的数据没有严重的同源误差。验证性因素分析结果（见表 2）表明一维模型达不到测量学的要求，说明没有一个共同因素出现。这表明共同方法偏差不是本研究的一个问题。

（四）工作挫折感与创新行为的直接关系

温忠麟等指出在做调节效应分析时，通常要将自变量和调节变量做中心化变换（即变量减去其均值）。实际中学者多采用以变量题目得分总分减去其均值，代表该变量的水平。因此，在分析调节效应时，对自变量、调节变量进行中心化是当前学者们普遍采用的方法，本研究为降低多重共线性，减少误差，以变量得分减去其均值代表自变量工作挫折感、调节变量组织支持感和内在激励的水平，对变量进行中心化处理，以性别、工作年限、婚姻状况、年龄和受教育水平为控制变量，做层次回归分析，结果如表 4 所示。各模型各变量的 VIF 值最大为工作年限的一个虚拟变量，为 7.353，小于 10，说明各模型各变量间不存在严重的共线性。第一步，加控制变量性别、工作年限、婚姻状况、年龄和受教育水平（模型 1），各控制变量的标准化回归系数均不显著，说明性别等控制变量对创新行为没有显著影响。为检验工作挫折感对创新行为的影响，模型 2 中，在加入控制变量的基础上，加入了自变量工作挫折感，工作挫折感的标准化回归系数为 β = –0.189，p < 0.01，且显著；说明工作挫折感对员工创新行为具有显著的负向影响。因此，假设 1 得到验证。

（五）内在激励的调节作用

为检验内在激励的调节作用，模型 5 在模型 3 的基础上加入工作挫折感和内在激励、内在激励平方的交互项，结果表明，工作挫折感和内在激励的交互项（β=–0.182，p<0.01）显著，工作

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

表 4　工作挫折感与创新行为：组织支持感和内在激励的调节作用

变量	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7
SEX[a]	0.009	0.019	0.048	0.021	0.042	0.025	0.041
WL[a,b]	0.026	−0.002	−0.090	0.025	−0.054	0.033	−0.021
MAR[a]	−0.039	−0.042	−0.007	0.014	0.007	0.009	0.021
AGE[a,b]	−0.148	−0.158	−0.016	−0.108	−0.054	−0.101	−0.048
EDU[a,b]	0.011	−0.004	0.006	0.007	0.011	0.001	0.012
WF		−0.189***	−0.031	−0.041	0.058	−0.034	0.105**
IM			0.595***		0.551***		0.438***
IM^2			0.030		−0.058		−0.041
POS				0.507***		0.507***	0.316***
WF × IM					−0.182***		−0.177***
WF × IM^2					−0.145***		−0.136
WF × POS						−0.119***	−0.044
WF × IM × POS							0.045
WF × IM^2 × POS							0.055
R^2	0.024	0.057	0.371	0.283	0.41	0.297	0.475
Adj−R^2	−0.007	0.025	0.345	0.257	0.385	0.267	0.445
F	0.783	1.760**	14.637***	10.568***	15.14***	10.508***	15.838***

注：表中系数为标准化回归系数，控制变量系数为单独加入控制变量时的系数；a 表示类别型的控制变量转换成了虚拟变量；b 表示控制变量不是本研究关注的重点，由于占用篇幅过多，一些变量不再报告或只选择每种控制变量的其中一类报告。* 表示 $p<0.10$；** 表示 $p<0.05$；*** 表示 $p<0.01$。

挫折感和内在激励平方的交互项系数为−0.145（$p<0.01$），且显著，说明内在激励在工作挫折感对创新行为的影响中起调节作用，而且这种调节作用不是线性而是曲线调节。因此，假设 2 得到验证。

为了更加清楚内在激励作为调节变量，对工作挫折感与创新行为之间关系的影响作用，我们根据散点图进一步分析变量间的交互作用，如图 2 所示。以均值加减标准差为临界点进行分组，以大于 $\bar{X}+\sigma$ 的为高分组；小于 $\bar{X}-\sigma$ 的为低分组；介于二者之间的为中分组，分析高中低 3 组的回归系数。

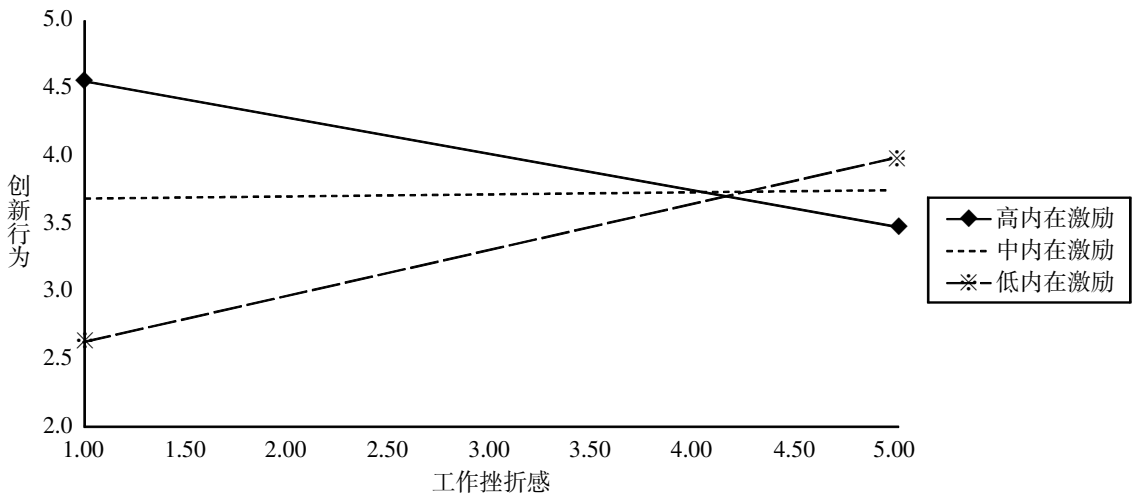


图 2　工作挫折感与创新行为：内在激励的调节作用（中内在激励不显著）

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

从图 2 可以看出，在中度的内在激励情况下，工作挫折感与创新行为的关系不显著；在高水平的内在激励下，工作挫折感与创新行为之间存在显著负向关系（回归系数为–0.27，$p<0.01$），而在低水平的内在激励下，工作挫折感与创新行为存在显著的正向影响（回归系数为 0.34，$p<0.01$）。此外，从图 2 还可以看出，随着工作挫折感水平的降低，内在激励水平高的员工创新行为更高。当工作挫折感达到较高水平时，高内在激励的员工创新行为反而更低，低内在激励的员工创新行为更高。

内在激励高的员工，越挫越勇，会朝着既定目标前进，实现个人目标，这个过程中不一定有利于新想法和创新行为的产生，反而在同一件事上浪费太多的精力；过多关注某一项目标，反而会注意不到其他方面的内容，不一定会认真思考当前的困境，反而按照既定的思维，固执地一次次尝试，并不利于创新行为的产生。常言道，“无心插柳柳成荫”，在遇到挫折情况时，及时转变思路，不过分渴望目标达成，反而能够促进创新行为的产生。

（六）组织支持感的调节作用

为检验组织支持感的调节作用，模型 6 在模型 4 的基础上加入工作挫折感和组织支持感的交互项，结果表明，工作挫折感和组织支持感的交互项系数为–0.119，且显著，说明组织支持感在工作挫折感对创新行为的影响中起调节作用。因此，假设 3 得到验证。为了更加清楚内在激励作为调节变量，对工作挫折感与创新行为之间关系的影响作用，我们根据散点图进一步分析变量间的交互作用，如图 3 所示。

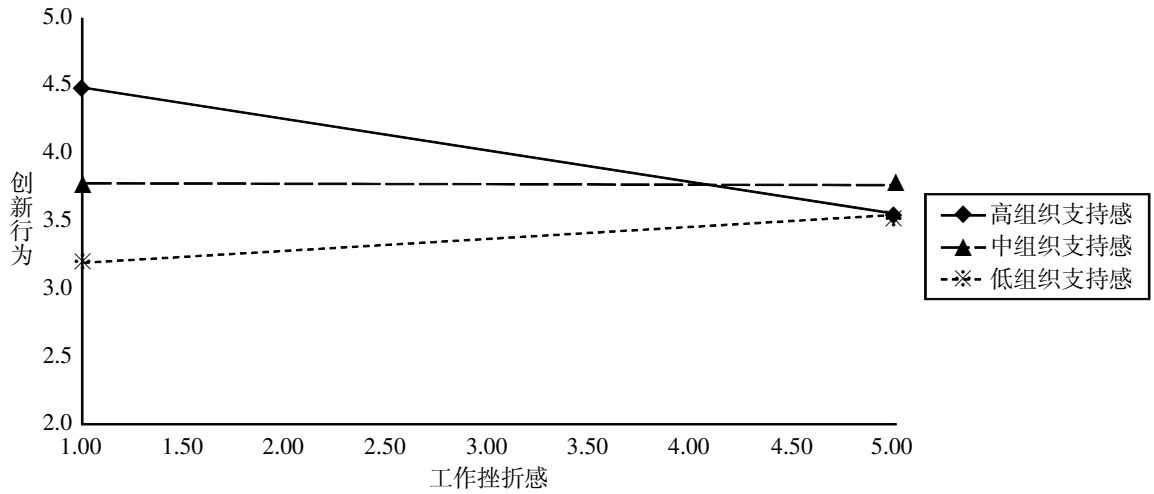


图 3　工作挫折感与创新行为：组织支持感的调节作用（低组织支持感、中组织支持感不显著）

从图 3 可以看出，在低度和中度的组织支持感情况下，工作挫折感与创新行为的关系不显著；在高水平的组织支持感下，尽管此时员工的创新行为能够维持在一个较高的水平，但是，工作挫折感与创新行为之间存在显著的负向关系（回归系数为–0.238，$p<0.01$）。

高组织支持感情况下，工作挫折感越低，创新行为越高；而低组织支持感下，工作挫折感越低，创新行为越低。高组织支持感情况下，降低工作挫折感，创新行为增加；而低组织支持感下，增加工作挫折感，创新行为增加。研究结果说明，高组织支持感仅对任务内绩效有效，员工感受到工作挫折感时，高组织支持感能保证员工完成任务内绩效，不一定会产生创新。而在低组织支持感下，员工感受不到组织的支持，随着工作挫折感增加，员工需要自谋出路，容易产生工作搜寻、工作重新定义和职业生涯新规划等新想法和行为，而这些是创新行为产生的摇篮。结合 George 等的观点，在组织支持感低的情况下，员工更容易看到目前状态的不足之处，促使员工对

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

目前的状态予以改进而不是满足于现有的状态，从而激发员工发挥更大的努力来改善现状，此时，工作挫折感与创新行为正向相关。

四、结论与讨论

以往的研究已经明确了工作挫折感对员工的消极后果，如悲伤、紧张、沮丧、不自信等不良心态和消极情感，组织为了降低工作挫折感的不良后果、提高员工的绩效和创新行为采取了一系列的支持措施，比如对员工进行多方位的支持以提高员工的组织支持感，同时也对员工进行培训。那么组织支持感与内在激励能不能缓冲工作挫折感的不良后果？本研究根据相关文献回顾，建立工作挫折感、内在激励、组织支持感和创新行为之间的理论模型，并用企业员工的大样本调研数据对模型和假设进行了验证，研究结果表明：

（1）工作挫折感对员工创新行为具有显著的负向影响，当工作挫折感增加时，创新行为随之下降。Miron-spektor 等指出，创新是普遍的价值和理想。然而，人们往往不愿意从事创造性事务和创新，主要是因为被别人解雇的恐惧和害怕丢脸。工作挫折感不仅伴随着紧张、悲伤、失去信心等消极情绪，而且很可能面对再次失败的担心、害怕丢面子等个人正面形象的瓦解，从而抑制创新的产生。

（2）内在激励在工作挫折感对创新行为的影响中起调节作用，而且这种调节作用不是线性而是曲线调节。在中度的内在激励情况下，工作挫折感与创新行为的关系不显著；在高水平的内在激励下，工作挫折感与创新行为之间存在显著负向关系，而在低水平的内在激励下，工作挫折感与创新行为存在显著的正向影响。然而，随着工作挫折感水平的增加，内在激励水平高的员工创新行为更高，当工作挫折感达到较高水平时，高内在激励的员工创新行为反而更低，低内在激励的员工创新行为更高。也就是说对于较低水平的工作挫折感，内在激励强的员工创新行为较高；而当工作挫折感超过一定的水平，内在激励越强的员工创新行为水平反而越低。

（3）组织支持感在工作挫折感对创新行为的影响中起调节作用，在低度和中度的组织支持感情况下，工作挫折感与创新行为的关系不显著；在高水平的组织支持感下，尽管此时员工的创新行为能够维持在一个较高的水平，但工作挫折感与创新行为之间存在显著的负向关系。对工作受挫的员工进行组织支持确实是有效的，它能够提高受挫员工创新行为的整体水平，然而，随着员工感受到的工作挫折感增加，员工的创新行为会出现一个下降的趋势。

（一）进一步的思考

本研究验证了内在激励在工作挫折感与创新行为关系中的调节作用，然而内在激励较高时，会加强工作挫折感对创新行为的负面影响；内在激励水平低时，工作挫折感却与创新行为呈正相关关系，这似乎与现实中大多数人认为的“越挫越勇”的看法不符。

遭受工作挫折感后员工的应对行为与个人的心理资本、抗逆能力有很大的关系，当感受到工作挫折感时，员工首先根据自己的心理资本和抗逆能力决定如何应对，从而产生不同的后果。抗逆力，又称为“心理弹性”，通常是指个体面对负性事件时所表现出来的、维持相对稳定的心理健康水平和生理功能，且成功应对的能力。抗逆力越强，工作挫折感的不良后果就越轻，乐观等个人因素影响抗逆力，内在激励高并不能代表较高的抗逆能力，相反地，由于他们更看重自我能力的突破和目标的实现，对自己有着明确的期望，“希望越大，失望越大”，他们的抗逆能力可能较低。

因此，当员工感受到工作挫折感，且工作挫折感水平维持在一定的程度时，内在激励水平高的员工由于自身内在心理调节和应对，创新行为水平较高；当工作挫折感较高时，内在激励高的

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

员工更容易感受到挫折感带来的不良心理后果，如失望、沮丧，由于维持个人正面形象的需要，会过度紧张和承受更多的压力，甚至会产生极端行为，他们将失败归因为自身原因，他们更看重事业的成功，取得成就时更加激动和喜悦，同样地，对工作挫折感也更加敏感，因此对工作挫折感的不良后果有放大效应。

此外，组织支持感对工作挫折感与创新行为关系的调节作用，似乎也与现实中大多数人的看法不符。假设当工作挫折感的来源不仅仅是本职工作内容，而是来自对大环境的妥协，比如，国家被占领下人民不得不在他国占领下工作养家糊口，当出现经济危机、经济结构性调整和结构性失业时，导致男性不得不从事女性工作等，会给男性和女性带来普遍的工作挫折，此时的高组织支持感甚至会起到反效果，不能带来创新行为的增加，反而加重员工被迫留在当前工作的无助感。

在当前就业的大环境下，雇员仍处于弱势地位，被生活所迫，工作可能仅仅是一份养家糊口的职业，这种现象十分普遍，尤其是对于刚刚从事工作的人而言，无法从事自己喜欢的工作或者自己本职工作带来挫败感，组织支持感越低，反而会使得员工产生搜寻行为，促进创新，组织支持感越高，会使员工留在本单位，放弃搜寻行为，从而抑制创新；而对于工作年限 10 年以上的员工，长期的事务性劳动和维持地位等个人形象的需要，使其不愿承担创新的风险，改变现状、转换工作等新想法产生的可能性也很低，会使员工创新行为积极性降低。而工作年限 1~3 年和 10 年以上的员工占到了样本的 59.7%。对于员工是否从事喜欢工作的界定，会成为下一步的研究方向。

（二）研究不足

本研究存在一些不足，工作挫折感与创新行为的关系受到很多因素的影响，本研究仅关注了组织支持感和内在激励的调节作用，需要进一步探索可能影响的其他变量和情境条件。此外，员工的工作挫折感采用的是员工自我报告的工作挫折感，可能会存在失真，未来会进一步扩大样本验证本文的结论。

〔参考文献〕

[1] Amabile T. M., Barsade S. G., Muelle R. J. S. et al. Affect and Creativity at Work [J]. Administrative Science Quarterly, 2005, 50 (3): 367-403.

[2] Amabile T. M., Hill K. G., Hennessey B. A. et al. The Work Preference Inventory: Assessing Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations [J]. Journal of Personality and Social Psychology, 1994, 66 (5): 950-967.

[3] Avey J. B., Wu K., Holley E. The Influence of Abusive Supervision and Job Embeddedness on Citizenship and Deviance [J]. Journal of Business Ethics, 2015 (129): 721-731.

[4] Barsade S. G., Gibson D. E. Why Does Affect Matter in Organizations? [J]. Academy of Management Perspectives, 2007, 21 (1): 36-59.

[5] Beheshtifar M., Ali-Nezhad H., Nekoie-Moghadam M. Investigation of Perceived Organizational Support on Employees Positive Attitudes toward Work [J]. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research, 2012, 4 (8): 432-442.

[6] Chang Y. P., Wang H. H., Huang S. et al. Interaction Effect of Work Excitement and Work Frustration on The Professional Commitment of Nurses in Taiwan [J]. Journal of Nursing Research, 2014, 22 (1): 51-60.

[7] Colquitt J. A., Scott B. A., Rodell J. B. et al. Justice at the Millennium, A Decade Later: A Meta-Analytic Test of Social Exchange and Affect-Based Perspectives [J]. Journal of Applied Psychology, 2013 (98): 199-236.

[8] Eisenberger R., Huntington R., Hutchison S. et al. Perceived Organizational Support [J]. Journal of Applied Psychology, 1986 (71): 500-507.

[9] Fives C. J., Kong G., Fuller J. R. et al. Anger, Aggression, and Irrational Beliefs in Adolescents [J]. Cognitive Therapy & Research, 2011, 35 (3): 199-208.

[10] George J. M., Zhou J. Dual Tuning In A Supportive Context: Joint Contributions of Positive Mood, Negative

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

Mood, and Supervisory Behaviors to Employee [J]. Academy of Management Journal, 2007, 50 (3): 605-622.

[11] Isen A. On the Relationship Between Affect And Creative Problem Solving [C] //S. W. Russ. Afflict, Creative Experience and Psychological Adjustment, 1999.

[12] Madjar N., Oldham G. R., Pratt M. G. There's No Place Like Home? The Contributions of Work and Non-Work Creativity Support to Employees' Creative Performance [J]. Academy of Management Journal, 2002, 45 (4): 757-767.

[13] Miron-Spektor E., Paletz S. B. F., Lin C. C. To Create Without Losing Face: The Effects of Face Cultural Logic and Social-Image Affirmation on Creativity [J]. Journal of Organizational Behavior, 2015, 36 (7): 919-943.

[14] Perkins E. B., Oser C. B. Job Frustration in Substance Abuse Counselors Working With Offenders in Prisons Versus Community Settings [J]. International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology, 2014, 58 (6): 718-734.

[15] Peters L. H., O'connor E. J., Rudolf C. J. The Behavioral and Affective Consequences Of Performance-Relevant Situational Variables [J]. Organizational Behavior & Human Performance, 1980, 25 (1): 79-96.

[16] Roald H. Tension in Chemistry and Its Contents [J]. Accountability In Research: Policies & Quality Assurance, 2015, 22 (6): 330-345.

[17] Runde C. E., Flanagan T. A. Becoming a Conflict Competent Leader: How You and Your Organization Can Manage Conflict Effectively [J]. Negotiation Journal, 2008 (3): 379.

[18] Scott S. G., Bruce R. A. Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace [J]. Academy of Management Journal, 1994 (37): 580-607.

[19] Storms P., Spector P. Relationships of Organizational Frustration with Reported Behavioral Reactions: The Moderating Effect of Perceived Control [J]. Journal of Occupational Psychology, 1987 (60): 227-234.

[20] Weiss M., Hoegl M., Gibbert M. Making Virtue of Necessity: The Role of Team Climate for Innovation in Resource-Constrained Innovation Projects [J]. Journal of Product Innovation Management, 2013, 28 (S1): 196-207.

[21] Fieds D. L., 阳志平. 工作评价——组织诊断与研究实用量表 [M]. 北京: 中国轻工业出版社, 2004.

[22] 杜鹏程, 朱庆. 内在激励对个人创新行为的影响 [J]. 科技进步与对策, 2013, 5 (10): 153-155.

[23] 冯江平. 挫折心理学 [M]. 山西: 山西教育出版社, 1991.

[24] 苟萍, 谢华, 刘跃军. 企业员工职业挫折感的预防与调适 [J]. 商场现代化, 2008 (5): 293-293.

[25] 韩翼, 刘竞哲. 个人—组织匹配、组织支持感与离职倾向 [J]. 经济管理, 2009 (2): 86-87.

[26] 李敏, 杜鹏程. 差错认知、激励偏好对员工创新行为的影响研究 [J]. 科学学与科学技术管理, 2014, 35 (9): 161-170.

[27] 林亚清, 赵曙明. 乐观与离职倾向关系的实证研究——领导成员关系和组织支持感的调节作用检验 [J]. 软科学, 2014, 28 (4): 62-65.

[28] 刘颖, 郑瑜. 科研人员组织支持感与工作行为的关系研究 [J]. 中国科技论坛, 2011 (8): 113-119.

[29] 刘云, 石金涛. 组织创新气氛与激励偏好对员工创新行为的交互效应 [J]. 管理世界, 2009 (10): 88-101, 114.

[30] 秦元元, 沈士仓. 雇员挫折的预防及管理 [J]. 中国人力资源开发, 2004 (8): 16-19.

[31] 孙健敏, 陆欣欣, 孙嘉卿. 组织支持感与工作投入的曲线关系及其边界条件 [J]. 管理科学, 2015 (2): 93-102.

[32] 仝宇光, 张丽芳. 激励偏好对工作满意度和工作投入关系的作用机制 [J]. 中国健康心理学杂志, 2010 (8): 999-1001.

[33] 王士红, 孔繁斌. 心理契约违背对国家审计人员 EVLN 行为的影响——基于组织支持感的调节作用研究 [J]. 南京社会科学, 2015 (3): 88-94.

[34] 魏冠凤, 何静. 教学科研人员激励制度有效性的实证研究 [J]. 管理评论, 2009 (5): 70-76.

[35] 温忠麟, 侯杰泰, 张雷. 调节效应和中介效应的比较和应用 [J]. 心理学报, 2005, 37 (2): 268-274.

[36] 夏清华, 宋慧. 基于内容分析法的国内外学者创业动机研究 [J]. 管理学报, 2011 (8): 1190-1200.

[37] 张敏. 建设性争辩、团队情绪对团队成员创新行为影响实证研究 [J]. 科技进步与对策, 2013 (11):

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

144-148.

[38] 张妍. 组织支持感研究述评 [J]. 经济研究导刊，2015 (9)：294-296.

[39] 朱苏丽，龙立荣. 工作要求对研发人员创新行为影响的实证研究——以工作情感为中介变量 [J]. 武汉理工大学学报 (社会科学版)，2010，23 (4)：507-511.

The Impact of Work Frustration on Employees' Innovative Behavior: The Moderating Role of Intrinsic Motivation and Perceived Organizational Support

DU Jiajing　LI Min

Abstract: In this study, a theoretical model of work frustration, intrinsic motivation, perceived organizational support and innovative behavior was established, the model and the hypothesis were verified through the large sample survey data. The results showed that: ①Work frustration had negative influence on employees' innovative behavior. When work frustration increased, employees' innovative behavior decreased. ②Intrinsic motivation had curved moderating effect on the relationship between work frustration and innovative behavior. Perceived organizational support moderated the relationship between work frustration and innovative behavior. However, the interaction of intrinsic motivation, perceived organizational support didn't have moderating effects on the relationship between work frustration and innovative behavior.

Key words: Work Frustration; Intrinsic Motivation; Perceived Organizational Support; Innovative Behavior

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

《人力资源管理评论》投稿须知

为了加强社会科学研究的学术规范，本书将认真执行《中国高等学校社会科学学报编排规范》以及《中文社会科学引文索引》（CSSCI）的规范。投稿务必请注意以下事项：

（一）收稿范围。关注于人力资源管理的各个研究领域，并接受组织行为学、应用心理学等与人力资源管理结合较为紧密的学术研究成果。来稿必须具有创新性、学术性、准确性、规范性和可读性。本刊倡导严谨的学术作风，鼓励采用与国际学术惯例接轨的、规范的管理学研究方法。限中文投稿。

（二）字数要求。本刊不严格限定文章的长度，一般应不少于 8000 字。对篇幅较长的有重要学术价值的文章也持欢迎态度。

（三）请将作者姓名、出生年份、性别、职称、学位、工作单位、通信地址、邮政编码、联系电话、传真和 E-mail 等信息全部集中在独立于正文的首页。文稿正文中务必避免出现影响匿名审稿的信息。作者在投稿时必须承诺只投本书，并注明“专投贵书，绝不一稿多投”。投稿请同时采用电子邮件和纸质邮寄两种方式。以纸质稿件收到为准。

（四）来稿请用 A4 纸打印，上下左右留足空白，请勿正反双面打印；中文请用 5 号宋体，英文请用 5 号 Times New Rowan 字体，行距为 1.5 倍。

（五）文章题目一般不超过 20 个汉字，必要时可加副标题。请附不超过 200 字的中文摘要、3~6 个中文关键词，以及中图分类号和文献标识码。

（六）出自国家、省部级基金及其他重大或重要科研项目的文章，请注明项目名称和编号，以及项目主持人姓名和职称。

（七）注释采用页下注形式，集中放在正文后面、参考文献之前，以“①”形式标注序号。

（八）本刊参考文献一律列于文末，以“[1]”的形式标注序号。参考文献请在题名后注明文献类别（专著［M］、论文集［C］、报纸文章［N］、期刊文章［J］、学术论文［D］、报告［R］、标准［S］、专利［P］、电子文献［EB/OL］）。文献著录格式如下：

（1）期刊文章：［序号］主要责任者. 文献题名［J］. 刊名，年，卷（期）：起止页码. 英文期刊参考文献按下例书写：［1］Speckman R. E.，Hesterly J. M. Alliance Management：A View from the Past and a Look to the Future［J］. Journal of Management Studies，1998，35（6）：102-110.

（2）著作：［序号］主要责任者. 文献题名［M］. 出版地（城市）：出版者，出版年份. 英文著作引文举例：［2］Tom A. Stewart. Intelligent Capital：The New Wealth of Organizations［M］. London：Nicholas Bbready，1997.

（3）报纸文章：［序号］主要责任者. 文献题名［N］. 报纸名，出版日期（版次）.

（4）论文集析出文章：［序号］析出文献主要责任者. 析出文献题名［C］. 原文献主要责任者. 原文献题名. 出版地（城市）：出版者，出版年份. 英文论文集引文举例：［3］Hewison K. Emerging Social Forces in Thailand［C］// Robison R.，Goodman D. S. G. The New Rich in Asia：Mobile Phones，McDonald's and Middle-class Revolution. London：Routledge，1996.

（5）译著：［序号］（国家或地区名）主要责任者. 文献题名［M］. 译者. 出版地（城市）：出版

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

者，出版年份.

（6）电子文献：主要责任者. 电子文献题名［EB/OL］. 发表或更新日期，文献出处或可获得网址.

（九）来稿若含有数学公式、表格、曲线图及其他图表，请用计算机编写相关内容，并务必保证其中的符号、数字、文字、图线清晰规范，以便本书排录时直接按原样扫描。图表请勿使用彩色和阴影背景，但务必标明名称和资料来源；表格尽可能采用三线开放式。

（十）本刊编辑部在收到打印稿以后正式启动审稿程序。三个月后稿件若未被采用，可以另行处理。本刊不收审稿费、版面费。

（十一）本刊对被采用稿件可进行编辑修改，若不同意请在来稿中注明。所载论文的版权属本书编辑部所有，其他媒体转载需征得本书编辑部同意，本书亦可向其他数据库推荐。

（十二）稿件一经采用，酌付稿酬，并赠阅本书两册。

《人力资源管理评论》编辑部

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

《人力资源管理评论》征稿通知

近年来，我国人力资源管理学科和学术研究发展迅速。从事人力资源管理研究的人员数量逐步增加，研究水平也逐步得到提高。此时，我们迫切需要一本展现学者研究成果、联结海内外人力资源管理学界并且与国际惯例接轨的学术著作。基于此，南京大学商学院于 2010 年正式创办《人力资源管理评论》（论文集）（由经济管理出版社出版发行），致力于把本书办成国内最权威、在国际有一定影响力的人力资源管理专业领域学术读物，推动海内外的人力资源管理学术研究及学术交流，为人力资源管理学者提供沟通、交流和研究成果发表的平台。

目前，《人力资源管理评论》关注人力资源管理的各个研究领域，并接受组织行为学、应用心理学等和人力资源管理结合较为紧密的学术研究成果。本书倡导严谨的学术作风，鼓励采用与国际学术惯例接轨的、规范的管理学研究方法。特别鼓励并欢迎瞄准人力资源管理学科前沿科学问题的基础研究和应用基础研究，重视理论创新和新知识发现与创造的研究，重视通过实证分析、案例研究与现场观察实验研究相结合的科学积累与发现的研究，重视从中国管理实践中凝练科学问题，开展有潜在社会应用价值的研究。

欢迎海内外学者不吝赐稿。本书的编辑政策为：①本书为中文读物，暂不接受英文论文。②作者的投稿应是未在其他期刊或论文集中公开发表过的作品，请在来稿中明确说明所投论文系专投稿，不存在一稿多投问题。③采取编辑部初审、专家匿名复审、编委会终审的评审机制，评审结果将在收到稿件的三个月内通知作者。④稿件如被录用，会通知作者按照本书的编辑体例做最终的修改定稿。⑤本书不收取任何形式的审稿费和版面费。

排版格式要求：参见本书投稿须知（http://nubs.nju.edu.cn/research.php/R）。

本书的联系方式为：江苏省南京市汉口路 22 号南京大学商学院《人力资源管理评论》编辑部，邮编：210093；E-mail：jhrm@nju.edu.cn；电话：025-83621285，83621051。

《人力资源管理评论》编辑部

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn