

企业派驻海外人员之文化智商、跨文化适应及 生涯成功之研究

——以生涯资本为调节变项

吴 亭¹ 萧孜芸² 林裘绪³ 黄良志²

(1. 澳门科技大学商学院, 澳门 999078; 2. 中国台湾·国立中正大学, 嘉义 621;
3. 武汉工商学院管理学院, 武汉 430065)

[摘 要] 本研究主要针对企业派外人员之文化智商、跨文化适应及生涯成功间之关系进行探讨, 并分析生涯资本的调节效果。本研究使用邮寄纸本和电子邮寄方式发放问卷, 对回收的 208 份有效问卷进行了统计分析, 研究结果如下: ①派外人员的文化智商会对其跨文化适应产生显著正向影响。②派外人员的跨文化适应会对其生涯成功产生显著正向影响。③派外人员的跨文化适应对文化智商和生涯成功具有部分中介效果。④生涯资本在跨文化适应与生涯成功间不具有调节效果。依据研究结果, 提供具体结论与建议, 作为企业与未来研究的参考。

[关键词] 派外人员; 文化智商; 跨文化适应; 生涯成功; 生涯资本

一、前 言

在全球化的浪潮下, 企业为了追求利润, 利用廉价的工资和使用低成本的原材料制造产品, 并将产品推向广大的市场, 因此, 企业纷纷开启全球化的经营模式, 而在企业全球化的过程中, 需要派外人员在子公司执行管理、控管与训练传承等任务, 其间必然会与派驻国的人民和员工展开交流, 而派外人员对当地文化的适应与应对是否得宜将具有关键性的影响, 因此, 派外人员的遴选和管理议题也就显得重要。

所谓派外人员, 是指派遣至母国以外的国家或地区服务的人员, 公司在赋予派外人员进行海外之派外任务的同时, 派外人员可能会考虑自身文化智商和跨文化适应, 选择是否参与派外任务, 而此时甄选合适的派外人员将成为派外任务是否成功的一个重要因素, 若选择不适任之派外人员, 不仅无法达成企业目标, 严重时将使企业名声蒙受损失, 增加海外派遣的成本 (Aycan, 1997), 亦可能使员工自尊心受伤, 影响员工在同事间的名声或对派外人员之家庭产生影响 (Tung, 1987)。根据 Global Relocation Trends Report (GMAC Global Relocation Services, 2006) 调查显示, 有 21% 的派外者在派外任务期间离职、23% 的回任者在回任当年随即离职、20% 的派外者在回任后的 1~2 年内离开母公司。因此, 派外失败不仅是企业营运损失, 也造成企业人才流失。反之,

[作者简介] 吴亭, 女, 生于 1982 年, 澳门科技大学商学院助理教授; 邮箱: tinatrini@gmail.com。萧孜芸, 女, 生于 1988 年, 中国台湾·国立中正大学劳工关系学系硕士研究生; 邮箱: lovebluewing@hotmail.com。林裘绪, 男, 生于 1978 年, 武汉工商学院管理学院人力资源管理系副教授; 邮箱: joshlin1109@gmail.com。黄良志, 男, 生于 1959 年, 中国台湾·国立中正大学劳工关系学系教授; 邮箱: lchuang0810@gmail.com。

派外人员若对新环境适应良好，则可以减少紧张及压力，提升对自身组织及派外任务的满意度，借由在海外的工作经验累积自身生涯资本，而累积的生涯资本将有助于派外人员的生涯发展，也有助于提升企业营运绩效及给予企业经营之管理建议。

然而，过去对于派外人员的相关研究较着重于个别探讨派外人员之人格特质，此大多使用 1986 年 McCrae、Costa 和 Busch 提出的五大人格特质模型为立论基础（Ones 和 Viswesvaran, 1999; Caligiuri, 2000; Dalton 和 Wilson, 2000; Ward、Leong 和 Low, 2004; Huang、Chi 和 Lawler, 2005），或着重于派外绩效（Ones 和 Viswesvaran, 1997; Dalton 和 Wilson, 2000; Rose、Ramalu、Uli 和 Samy, 2010）、情绪智力（黄良志、林淑慧、王舜慧、蔡育璟, 2012）、生涯资本（黄良志等, 2012）等因素。但甚少针对整体派外人员是否能借由其文化智商影响跨文化适应，进而提升自我能力，增强其生涯成功，并积累派外人员的生涯历练，以增加企业派外任务之成功率，因而触发本研究之研究动机。

综上所述，本研究借由了解派外人员接受派外任务后面临之改变，针对派外人员之文化智商、跨文化适应、生涯成功与生涯资本四个研究变项加以整合，进行深入研究，了解派外人员接受海外派遣任务时，是否能确实借由文化智商持续提升，增强跨文化适应力，进而达到生涯成功，并有助于企业执行海外任务目标的达成。此外，加入生涯资本之变项，希望了解派外人员在派外期间所累积之生涯资本，是否会在跨文化适应和生涯成功间产生影响，期望能借由了解这四个研究变项间之关系和影响，作为未来企业选拔派外人员前的评估参考依据，也作为企业在派外过程给予派外人员支持、了解派外人员跨文化适应程度、解决派外不适应问题之依据，成为企业提供生涯发展规划及派外人员归国后回任之生涯发展的参考。

具体而言，本研究的主要研究目的如下：

- (1) 探讨派外人员文化智商、跨文化适应、生涯成功及生涯资本间彼此之关系。
- (2) 分析派外人员的跨文化适应在文化智商与生涯成功间之中介效果。
- (3) 分析派外人员之生涯资本对跨文化适应与生涯成功之调节效果。

二、文献探讨与假设推导

（一）文化智商

Earley 于 2002 年发表于《组织行为研究》（Research in Organizational Behavior）的论文中，将文化智商定义为：“一个人在新文化情境下的有效调适能力，并涉及调适过程及调适内容，且包括认知、动机及行为三大要素。”

Earley 和 Ang（2003）认为，在全球化跨文化的实际状况下，文化智商是较为普遍而深入被探讨的，而社会智商与情绪智商仅较多使用于解释个人行为，较少用于文化情境的探讨（Earley 和 Peterson, 2004），相较之下，在文化多样性的情况下，文化智商的能力能够有效地表现出来（Ang、VanDyne、Koh、Ng、Templer、Tay 和 Chandrasekar, 2007）。

因此，Earley 和 Ang（2003）将文化智商定义为：“一个人能适应新的文化背景、有效处理及理解各种不同文化背景的能力。” Earley 和 Peterson（2004）则指出，文化智商是一种从事一系列行为模式的能力，利用这种能力，一个人可以依靠自己的技能（语言或处理人际关系的技能）和定性（适应不确定情况的忍耐力）进行自我调整，以适应那些与之交流的人们所持有的、以文化为基础的价值观和态度。而 Thomas 和 Inkson（2004）将文化智商定义为“文化智商是与来自不同文化背景的人有效互动的能力”，提出三个文化智商的组成要素：知识（Knowledge）、觉察力（Mindfulness）和行为技巧（Behavioral Skills），个体必须有足够的知识才能了解跨文化差异，必须

有足够的觉察力才能理解跨文化状况，而理解后需要根据不同的文化来调整行为技巧。

Van Dyne、Ang 和 Livermore (2010) 加强说明了 Earley (2002) 的观点，认为文化智商可以通过练习来增强，并对 Earley (2002) 的文化智商三要素进行了更深入的研究，将认知拆解为认知及后设认知，从而成为文化智商的四构面，即动机 (Motivational)、认知 (Cognitive)、后设认知 (Metacognitive)、行为 (Behavioral)。四个构面也是四个增强文化智商的步骤，四个步骤成为一个增强文化智商的循环，通过以下四个步骤可强化个体的文化智商 (Ang、Dyne 和 Koh, 2006; Earley 和 Ang, 2003)，步骤内容说明如下：

步骤一：动机型文化智商 (Motivational CQ) ——驱动 (Drive)，给予个体能量和自信追求需要了解的文化。

步骤二：认知型文化智商 (Cognitive CQ) ——知识 (Knowledge)，提供个体了解文化的基本线索。

步骤三：后设认知型文化智商 (Metacognitive CQ) ——策略 (Strategy)，使个体可以计划和理解多种背景的文化。

步骤四：行为型文化智商 (Behavioral CQ) ——行动 (Action)，使个体在不同文化下有表现适当的行为。

这四个步骤是一个回馈的重复机制 (Feedback Loop)，借由其他人响应个体的行为，影响动机型文化智商，之后这个循环可以持续不断，引导个体增强文化智商。

而文化智商可借由后天学习获得，Tan (2004) 认为文化智商比起情绪智商 (EQ) 更专注于文化差异的部分，填补情绪智商的不足，并认为适应新文化必须有动机，了解文化中该调整适应的部分，最后将这些知识和想法付诸行动，才能成功适应新文化。因此，若想加强自身文化智商，可通过加强自身的沟通技巧、知识来修正自己的认知和行为，加上持续不断的练习来增进文化智商。

综合以上各学者之观点，本研究认为文化智商是：个体在新文化情境下，借由了解文化的动机寻找文化的相关知识，制定融入新文化情境的策略，将策略付诸行动，在行动后检视先前的知识和行为，上述步骤若反复循环便可提升个体文化智商，文化智商是一种可以通过后天学习增强的能力。

至于在文化智商的衡量方面，各学者提出之内容各异，Earley 和 Mosakowski (2004) 提出文化智商三构面模型 [大脑/认知 (Cognitive) 文化智商、身体/物质 (Physical) 文化智商、心灵/情感 (Emotional/Motivational) 文化智商]，并发展 12 题项之文化智商问卷；Van Dyne、Ang 和 Koh (2008) 及 Van Dyne 等 (2010) 在其著作中皆提出文化智商四构面模型，认为文化智商是由动机 (Motivational)、认知 (Cognitive)、后设认知 (Metacognitive) 及行为 (Behavioral) 共四个不同性质功能的构面组合而成，四个构面之间互相关联，若只专注于其中一个构面，可能会因此导致文化上的迷思、误判或无知；而 Van Dyne 等 (2010) 另发展 20 题项之文化智商问卷，以为测量之用。

总之，派外人员在考虑接受派外任务时，会衡量自身文化智商来选择是否接受派外任务，企业在选择派外人员前，可评估员工之文化智商来挑选合适之派外人员。而文化智商可通过后天学习而提升，因此，有足够的动机追求、了解文化是最关键的因素，而在派外前和派外期间，企业可以给予更多的资源 (如教育训练、出发前培训)，让派外人员在其他文化情境下维持良好的表现，以达成派外的任务与目标。

(二) 跨文化适应

Berry (1979) 将跨文化适应定义为在环境中为了让自己增加适应与减少冲突情形，改变自己

的态度和行为；而 Black 和 Gregersen (1991) 则将跨文化适应定义为个体对外国文化在各方面心理的舒适程度。

另外，Black 和 Stephens (1989) 将跨文化适应 (Cross-Cultural Adjustment) 分为三构面：一般性适应 (General Adjustment)、工作性适应 (Work Adjustment) 及互动性适应 (Interaction Adjustment)。

(1) 一般性适应：指派外人员对地主国的气候、食物与居住环境的适应程度，可能表现在气候、饮食习惯等方面。

(2) 工作性适应：指派外人员在不同的工作价值、期望和标准下心理上的适应程度，可能表现在工作任务、部属关系等方面。

(3) 互动性适应：指在有文化差异的地主国内，对地主国的沟通风格、人际关系互动的适应程度，可能表现在社会化、互动行为、社交活动、沟通技巧等方面。

而后 Aycan (1997) 承袭 Black 和 Stephens (1989) 的思维，将跨文化适应调整为以下三构面：心理适应 (Psychological Adjustment)、社会文化适应 (Social-Cultural Adjustment) 及工作适应 (Work Adjustment)。心理适应是指维持良好的精神与心理健康，它的特点是和地主国员工相比，派外人员在心理方面感到的满意程度和地主国员工无差异；社会文化适应是指个体充分融入该社会中，除了工作情况问题外，有能力处理其他非工作相关问题，包含与当地人士有正向互动等；工作适应指有效地完成工作任务 (Task Effectiveness)，并对于新工作展现正面的态度 (Aycan 和 Berry, 1996)。

而在跨文化适应的相关研究中，Lysgaard (1955) 提出 U 型适应理论 (The U-Curve Theory of Adjustment)，此理论探讨驻外时间长短与海外适应的关系，依据其研究结果，海外适应会经历三个阶段：初期的适应期、危机期及恢复的适应期。此三阶段以派驻时间为横轴，适应程度为纵轴，将会呈现 U 型的曲线。而后陆续有学者进行海外适应的研究，Gullahorn 和 Gullahorn (1963) 结合了派外者归国、再度融入母国文化的过程，将 U 型适应曲线模型扩展，提出 W 曲线，即当派外者归国后，他们在母国又再次经历了类似的调整适应过程 (通常被称为折返或逆向文化冲击)，派外者不得不重新适应母国文化，因此，派外者在地主国期间和返回母国期间皆经历蜜月期 (Honeymoon Stage)、文化冲击期 (Culture Shock Stage)、调适期 (Adjustment Stage) 及熟悉期 (Mastery Stage)，在整个过程中派外者适应的两个 U 型曲线成为一个 W 曲线，即 W 型适应理论 (The W-Curve Theory of Adjustment)。

而后，Black 和 Mendenhall (1991) 的研究也修正了 U 型适应理论，提出 U 型海外适应曲线，主要包含以下四个阶段：

阶段一：蜜月期 (Honeymoon Stage)。在派外者抵达后数周内，旅居者对于地主国的文化感到新奇，此时在与当地人士互动时，当地人士大都也能体谅及包容旅居者因为不熟悉地主国文化而产生的不恰当行为，因此，在此阶段驻外者的跨文化适应情况尚可。

阶段二：文化冲击期 (Culture Shock Stage)。派外者在此阶段开始认真地应付每天发生的情况，此阶段会发现自己过去的行为和当地文化有所冲突，因此，对自己产生挫折或对地主国人员产生敌意，常常处于不确定的心理状态，这个阶段是文化适应的低潮期，也是最可能造成派外人员工作表现不佳、无法妥当适应地主国文化及萌生回母国念头的时期。

阶段三：调适期 (Adjustment Stage)。此阶段派外者已经逐渐在生活中获取语言技巧，开始能做出比以前更符合当地文化的行为，因此，开始与当地人士建立良好关系，互动情形比文化冲击期更佳，此时海外适应情形逐渐提升。

阶段四：熟悉期 (Mastery Stage)。派外者完全适应地主国且能够在地主国使用适当的语言和行为，不再对文化差异感到焦虑，派外者已经能够在当地完全发挥所长。

另外, Schell 和 Solomon (1997) 之研究指出, 派外人员的海外适应期约为一年, 其间可以大致分为四个阶段: 赴任前的阶段 (Pre-Move Phase)、到任后的阶段 (Relocation Phase)、文化冲击阶段 (Culture Shock Phase)、适应阶段 (Adaption Phase) 等, 虽然分类方法与之前学者有所不同, 但主要均在强调跨文化适应可能经历的过程。

由于学者之观点互有差异, 因此, 本研究认为跨文化适应是: 个体在跨文化环境中, 为了让自己增加适应与减少冲突, 在各方面适应新文化, 让个体能够身心自在地处在新环境。而跨文化适应在每次接触新文化的时候都会发生, 经由蜜月期、冲击期、调适期及熟悉期四个阶段, 可用一条 U 型曲线来表示, 若再接触另一个新文化时就会再次产生新的 U 型曲线。由于每个人对文化的适应力不同, U 型曲线会呈现不同样貌。在企业派外过程中, 派外人员若能缩短文化冲击期及调适期的时间, 就能较快呈现好的表现。

至于在跨文化适应的衡量方面, Black 和 Stephens (1989) 将跨文化适应区分为三个构面 (一般性适应、工作性适应、互动性适应), 其发展的问卷题项共计 14 题; 仲济文 (2005) 则以工作适应、生活适应、文化适应等构面来衡量派外适应, 问卷内容共计 15 题。

跨文化适应虽有不同问卷来进行测量, 但其中跨文化适应之衡量大多以 Black 和 Stephens (1989) 之量表改编而成, 因为其是具有信度及效度之原始量表, 也是受到众多研究使用之成熟量表 (例如, Osman-Gani 和 Rockstuhl, 2009; Selmer, 2006; Hechanova、Beeh 和 Christiansen, 2003)。

总之, 跨文化适应是派外人员必经的过程, 也是影响派外人员表现的重要因素。若派外人员在一般性适应、工作性适应及互动性适应上有其中一项适应不良, 则会影响派外人员之工作绩效, 也会造成派外人员的生活困扰。因此, 企业必须注意派外人员在跨文化下的适应情形, 必要时给予协助, 缩减冲击期和适应期, 使派外人员尽快适应新文化。

(三) 职涯成功

职涯成功 (Career Success) 又称职业生涯成功、事业生涯成功。Judge、Cable、Boudreau 和 Bretz (1995) 将职涯成功定义为“工作经验中与工作有关或是在工作中心理层面的正向结果的累积”, 而后学者们将职涯成功定义为心理层面及工作相关的成果, 也是工作经验累积的结果 (Seibert、Crant 和 Kraimer, 1999)。而 Greenhaus、Parasuraman 和 Wormely (1990) 研究指出, 职涯是“个体整个生命周期与工作相关经历的组合”, 因此, 职涯成功必须包含工作相关之客观事件的变化和主观知觉的变化, 才能完整衡量职涯成功。

Hall 和 Chandler (2005) 则认为, 职涯成功的最高境界是个体将自己的职业看成其发自内心的呼唤 (Calling) 和人生想实现的目标, 这个观点将职涯成功视为一个人的心理成功和满意度。Rasdi、Ismail 和 Garavan (2011) 另指出, 职涯成功是个人的职涯经验的一个结果, 例如, 从个人工作相关经验中获得满意的成就。

Singh、Ragins 和 Tharenou (2009) 认为职涯成功可以分成两构面探讨, 分别为客观的职涯成功 (Objective Career Success) 以及主观的职涯成功 (Subjective Career Success)。客观的职涯成功反映工作取向的职涯成功, 包含有形、可数量化的职涯成功标准, 如升迁次数和薪酬的满意程度 (Bozionelos, 2008); 主观的职涯成功则反映为自我职涯取向的职涯成功, 涉及情感、态度和评价, 如职涯满意度、工作满意度、期望晋升和离职意向的满意程度 (Allen、Eby、Poteet、Lentz 和 Lima, 2004; Eby、Allen、Evans、Ng 和 DuBois, 2008; Judge 等, 1995)。

而 Greenhaus 等 (1990) 以职涯满意观点诠释职涯成功, 认为职涯满意是一种情感性的认知或满足的感受, 是对于工作刺激的反应, 是个体对于整体生活的满意程度。

由于职涯成功在不同时期有不同衡量标准, 20 世纪 80 年代的衡量标准主要关注于工作、薪

资、升迁及福利等外显的/客观的生涯成功，学术上常以工作满意度、工作满足感来衡量；而 20 世纪 90 年代后开始关注个体对自我生涯发展的满意程度，加入各种专注于个体心灵满足的生涯成功衡量标准，如生涯满意度、生涯成长等（徐其力，2008）。

综合以上各学者之观点，本研究认为生涯成功是：任何工作经验中与工作有关或是在工作中心理层面的正向结果的累积。若派外人员在工作上获得成就感，会感受到自身生涯成功。

至于在生涯成功之衡量方面，Gattiker 和 Larwood（1988）建构之生涯成功量表，将生涯成功区分成五构面，包含工作成功（Job Success）、人际关系成功（Interpersonal Success）、财务成功（Financial Success）、阶级成功（Hierarchical Success）及生活成功（Life Success），共计 23 题。

Greenhaus 等（1990）发展之生涯满意度量表用来表达生涯成功之程度，内容关注于受测者内在之自身生涯现况和受测者外在之薪酬、升迁次数和技能目标达成之状况，共计 5 题。

徐其力（2008）将生涯成功分为四个构面——生涯满意、生涯成长、市场价值与薪资，共计 17 题。

由于以薪资、升迁作为生涯成功的判定标准时，容易因受测者的个人意识造成判定标准不一的情况，且本研究之派外人员所属产业不同，容易因产业差异产生薪资、升迁次数不同的情形，为了避免造成施测困难及研究误差，本研究采用个体主观认定的生涯成功内容作为资料搜集的衡量标准。

（四）生涯资本

Hall（1976）认为企业的能力有赖于员工个人能力的加总，而将企业的无形资产分为文化、知识和网络（Culture、Know-How、Networks）。DeFillippi 和 Arthur（1994）则以职能基础观点（Competency-Based Perspective）探讨企业能力和职能之间的关系，认为这些企业能力分别可以与三种职能相对应，分别为：了解如何完成工作的能力（Knowing-How）、辨识关键人物的能力（Knowing-Whom）以及了解工作背后的原因（Knowing-Why）。此外，有学者认为生涯资本系指“会影响个人生涯产出的所有相关资源以及社会网络关系”（Inkson 和 Arthur，2001）。

Singh 等（2009）则沿用 DeFillippi 和 Arthur（1994）与 Inkson 和 Arthur（2001）提出的观点，进一步将生涯资本分为个人（Individual）和关系（Relational）两种构面来说明。

（1）个人构面包含知识（如教育程度、训练及工作经验）和动机。知识也称作人力资本（Human Capital），动机则表现在个人愿意主动投入生涯行为的控制资本（Agentic Capital），人力资本可以通过教育、训练或接受工作挑战等方式来提升，控制资本则可以由个人生涯发展的动机预测个人未来的生涯发展。在 Singh 等（2009）提出的论点中可以发现，知识存在于了解如何完成工作的能力，动机存在于了解工作背后的原因，对 DeFillippi 和 Arthur（1994）提出之观点做了补述。

（2）关系构面包含两种能力：教导关系资本（Mentoring Relationship Capital）及发展网络资本（Developmental Network Capital）。教导关系资本是指企业内给予员工教导并给予教导对象生涯鼓励的任何人。发展网络资本可以理解为人脉，指在提供生涯协助及鼓励的工作社群中发展出来的关系性生涯资源。DeFillippi 和 Arthur（1994）指出关系构面就是能辨别关键人物的能力。

在生涯资本模型的相关文献中，Inkson 和 Arthur（2001）将 DeFillippi 和 Arthur（1994）所提出的生涯资本雏形做了更深入的探讨，而提出如图 1 之模型。而后 Suutari 和 Makela（2007）对生涯资本做详细的补述，认为之前研究已提及个人生涯资本由三种能力所组成：了解如何完成工作的能力、辨识关键人物的能力以及了解工作背后的原因（Cappellen 和 Janssens，2005；DeFillippi 和 Arthur，1994；Eby、Butts 和 Lockwood，2003；Inkson 和 Arthur，2001），以下逐一说明。

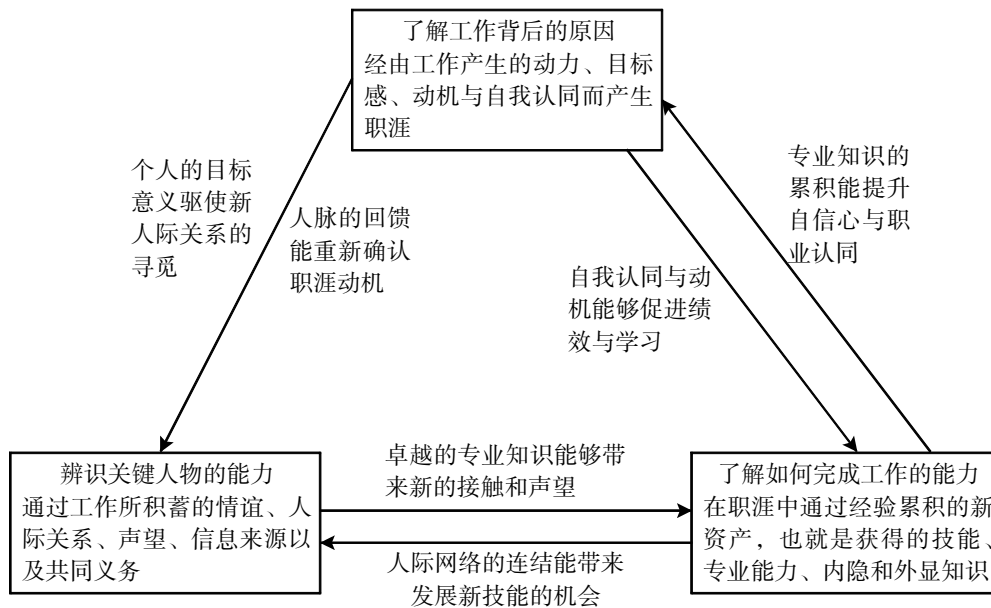


图1 生涯资本累积概念

资料来源：Inkson K. & Arthur M. B., How to be a successful career capitalist [J]. Organizational Dynamics, 2001, 30 (1), 48-61.

(1) 了解如何完成工作的能力：此能力系指个人具备生涯相关技能以及工作领域知识，在生涯中通过经验累积的新资产，并且了解哪些技能或知识是提升工作绩效所必备的（DeFillippi 和 Arthur, 1994）。该能力包括获得的技能、专业能力、内隐和外显知识，并且不仅包含技能和知识，也包含软技能（Soft Skills）和硬技能（Hard Skills），前者如沟通和人际交往的能力，后者如技术专长（Inkson 和 Arthur, 2001）。

(2) 辨识关键人物的能力：此能力系指通过工作所积蓄的情谊、人际关系、声望、信息来源以及共同义务（Inkson 和 Arthur, 2001），包括组织内部和外部联络（如业务伙伴）及个人的社会关系（如朋友）。

(3) 了解工作背后的原因：指经由工作产生的动力、目标感、动机与自我认同而产生生涯（DeFillippi 和 Arthur, 1994），此能力提供个人更多的能量、对目标的意念、动机以及对工作意义的界定，进而提升个人的自我效能、工作动机以及自我胜任感，以追求个人的生涯发展目标（Cappellen 和 Janssens, 2005；Inkson 和 Arthur, 2001）。

之后，Lamb 和 Sutherland（2010）也提出生涯资本模型，在新的工作背景下，协助知识工作者（Knowledge Workers）增进他们的价值、不同之处与生涯境界（Career Stature），此模型中增加能够延伸、强化的个人特质与构面：①情绪智力与成熟度；②能够清楚表达个人愿景；③内控能力（Internal Locus of Control）；④果断力、说服力与坚持；⑤表现记录与资格；⑥在生涯境界成长的热情、驱力、动力和能量（Passion, Drive, Dynamism and Energy）；⑦理解文化资本在全球经济脉络下的意义；⑧执行能力；⑨在政治决议环境（Politically Charged Environment）中生存的能力，能够适应不断改变的环境的能力；⑩未来机会的辨识度。

此外，Lamb 和 Sutherland（2010）也强调此生涯资本模型是一个回馈的环形机制（Feedback Loop），知识工作者强化其生涯资本，强化的结果可以在不同背景下转换，个人现有的能力亦可衍生成其竞争力。

综合以上各学者之观点，本研究认为生涯资本是：会影响个人生涯产出的所有相关资源以及

社会网络关系 (Inkson 和 Arthur, 2001), 包含了解如何完成工作的能力、辨识关键人物的能力以及了解工作背后的原因, 拥有较多生涯资本之个体的竞争力也会较高。

至于在生涯资本的衡量方面, Inkson 和 Arthur (2001) 发展的生涯资本量表, 将生涯资本分为了解如何完成工作的能力、辨识关键人物的能力及了解工作背后的原因三构面, 共计 20 题。另外, 王德胜 (2013) 以 Jokinen、Brewster 和 Suutari (2008) 之了解如何完成工作的能力、了解工作背后的原因以及辨识关键人物的能力三构面为基础, 编制全球生涯资本量表, 共计 18 题。

但在 Jokinen 等 (2008) 对自愿派外人员 (Self-Initiated Expatriates, SEs) 与组织指定之派外人员 (Company Assigned Expatriates, AEs) 进行生涯资本比较研究时, 认为 Inkson 和 Arthur (2001) 及 DeFillippi 和 Arthur (1994) 所提出的生涯资本三构面是非常好的测量构面, 可作为生涯资本之施测衡量参考。

总而言之, 生涯资本是员工的个人能力, 也是企业的无形资产, 它包含了解如何完成工作的能力、辨识关键人物的能力以及了解工作背后的原因三构面。Suutari 和 Makela (2007) 研究指出, 有派外经验的派外人员比只有本国经验的人拥有较多信息和人际关系, 在职场上更有竞争优势, 通过派外任务能够让员工拥有发展自身生涯资本的能力和经历; 另外, Rodriguez 和 Scurry (2014) 研究自愿派外者的生涯资本发展时, 研究结果显示自发型派外者的工作经验对个人生涯资本有正向影响。因此, 成功的派外经验会使派外人员积累生涯资本, 能借此提升自身竞争力。

(五) 各研究变项间的关系

1. 文化智商与跨文化适应

Kim、Kirkman 和 Chen (2008) 认为, 文化智商高者比文化智商低者有更好的适应力, 无论是工作环境或非工作环境都有更好的适应。而 Tan (2004) 认为跨文化适应是个人适应新文化的能力, 必须从认知开始, 在拥有持续的动机并了解该调整的部分, 将这个过程付诸行动后, 才能成功适应新的文化。

在文化智商对跨文化适应之关系的研究中, Van Dyne 等 (2010) 的文化智商四构面之研究结果指出, 文化智商与跨文化适应有显著的正向关系 (李欣伦, 2012); 而黄珍兰 (2009) 使用 Earley 和 Mosakowski (2004) 的文化智商三构面作为主要衡量工具, 研究发现文化智商程度较高者在跨文化适应方面的程度亦较佳。

另也有部分研究专注于特定族群, 如以在中国台湾的国际学生为调查对象 (林昀皇, 2011; 郑惠文, 2013)、以在中国台湾的外籍劳工为研究对象 (王姿力, 2012), 研究结果仍然显示文化智商与跨文化适应有显著的正向关系。

基于以上研究发现, 本研究提出以下假设:

H1: 文化智商对跨文化适应具有显著正向影响。

2. 跨文化适应与生涯成功

Rasdi 等 (2011) 指出, 生涯成功是个人的生涯经验的一个结果, 曾被作为衡量成功之标准有: 工作满意度 (Burke 和 McKeen, 1994)、工作满足 (O'Reilly、Bretton 和 Roberts, 1974; Gibson, 1989)、生涯满意度等。而 Mendenhall 和 Oddou (1988) 认为, 派外工作的成功与否乃取决于派外人员的派外工作调适。因此, 派外工作的适应成功有助于提升生涯成功。

Black 和 Mendenhall (1991) 指出, 若派外者已经适应文化差异, 进入熟悉期后, 则越能发挥所长。将 U 型适应理论应用于派外人员与海外派遣任务, 若派外人员的跨文化适应情形良好, 则能顺利完成公司托付之派外任务。而刘淑萍 (2011) 以派外人员为研究对象, 进行跨文化适应与工作满意度之研究, 研究结果指出跨文化适应对工作满意度具有显著正向影响。

由上述研究可以发现, 跨文化适应与生涯成功有其相关性, 因此, 本研究提出以下假设:

H2: 跨文化适应对生涯成功具有显著正向影响。

3. 文化智商、跨文化适应与生涯成功

Early 和 Ang (2003) 认为, 文化智商高者在跨文化沟通时, 对于脸部表情和手势及其他非口语的感受较为敏感, 也较有动机学习新环境的文化。Early 和 Peterson (2004) 也认为文化智商高者较能应对新文化的冲击和挑战, 且能够适应地主国文化。因此, 具有高文化智商之派外人员能够借由理解各种文化的相异之处, 调适自己的行为和思考方式, 让自己能够在不同文化下仍然维持好的表现。

Van Dyne 等 (2010) 认为文化智商可借由后天学习与训练增强, 文化智商和跨文化适应间应具有正向显著关系; Ang 和 Van Dyne (2008) 之研究证实, 跨文化适应与文化智商、跨文化适应与生涯成功具有关联性, 并提出跨文化适应在文化智商与生涯成功间可能具有中介效果。

因此, 文化智商高之派外人员在不同文化中能够适应跨文化带来的冲击, 在异国文化下亦能适应当地气候、环境、价值观, 在工作上也能产生较好的表现, 达成个人生涯目标和自身目标, 因而产生成就感, 创造自身的生涯成功。故本研究提出以下假设:

H3: 跨文化适应在文化智商与生涯成功间具有中介效果。

4. 生涯资本、跨文化适应与生涯成功

Inkson 和 Arthur (2001) 认为生涯资本系指“会影响个人生涯产出的所有相关资源以及社会网络关系”, 并提出生涯资本三构面模型: 了解如何完成工作的能力、辨识关键人物的能力与了解工作背后的原因。

陈心田 (2003) 的研究指出, 一个人生涯成功与否, 取决于人力资本、财力资本与社会资本这三种资源的组合运用。其中, 人力资本是指一个人的知识、技术及能力, 也就是生涯资本中之了解如何完成工作的能力与辨识关键人物的能力; 财力资本指的是一个人的有形资产, 如现金、土地、股票等; 社会资本是指社会结构中社会成员间能够用来促进生产的交往关系, 是一种可以扩充的资本, 也就是生涯资本中辨识关键人物的能力。这三种资本彼此具有联动关系, 其中最关键的因素是社会资本, 因为社会资本可以用来扩展人力资本与财力资本 (Coleman, 1988; Burt, 1992; Tsai 和 Ghoshal, 1998), 因此, 社会资本对生涯成功有关联性, 三种资本中社会资本对生涯成功的影响最为显著, 在社会资本的相关实证研究中, 社会资本与生涯成功具有正向相关 (陈心田, 2003)。

DiRenzo (2010) 的研究结果证实生涯资本对生涯成功有显著的正向影响关系。Cao、Hirschi 和 Deller (2012) 认为, 自愿性派外人员的生涯资本对生涯成功有正向影响, 派外人员可借由提升生涯资本来创造生涯成功。

Lamb 和 Sutherland (2010) 认为能够适应不同环境, 提升自身在不断改变的环境中的适应力, 便能在环境中获得生涯发展。而派外人员能在派外过程中通过各种职场训练、累积, 发展出多种能适应全球化环境的职能, 培养跨文化智能, 这即是自身的资本之一 (Caligiuri 和 Di Santo, 2001), 这种独特的资本无法复制, 且能够使自身长久拥有优势, 充实自身职场竞争力。另外, 派外人员在跨文化训练期间建立自己的人脉, 亦能强化自身生涯资本。Suutari 和 Mäkelä (2007) 研究指出, 有派外经验的派外人员比只有本国经验的人拥有更多信息和人际关系, 在职场上更有竞争优势。通过派外能够让员工拥有发展自身生涯资本的能力和经历。

综合上述研究结果, 本研究以生涯资本为调节变项, 探讨生涯资本是否会调节跨文化适应与生涯成功间之关系, 进而提升派外人员之生涯成功程度, 因此, 本研究提出以下假设:

H4: 生涯资本在跨文化适应与生涯成功间具有调节效果。

根据研究动机与目的, 并参考相关理论与实证研究及推导之研究假设后, 提出本研究架构, 如图 2 所示。

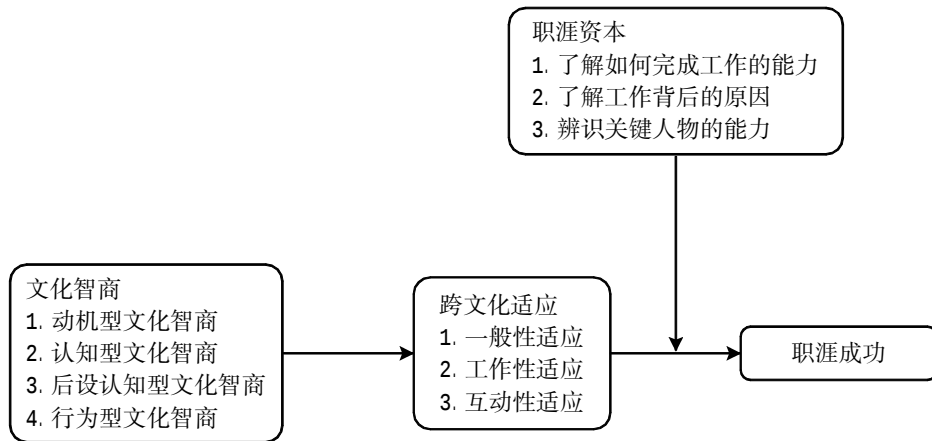


图 2 研究架构

三、研究方法

本研究使用问卷调查法进行派外人员之资料收集，问卷均采用具信度及效度之成熟量表作为衡量工具，并经过回译处理，所有问卷之计分采用 Likert 五点尺度量表来进行评量，依序由非常不同意、不同意、无意见、同意、非常同意五个尺度组成，每个尺度给予等距的分数为 1、2、3、4、5。

（一）研究变项的操作性定义与衡量工具

1. 文化智商

（1）操作性定义。本研究采用 Earley 和 Ang（2003）之文化智商定义，即一个人能适应新的文化背景、有效处理及理解各种不同文化背景的能力。并以 Van Dyne 等（2010）之四构面分类（动机型文化智商、认知型文化智商、后设认知型文化智商、行为型文化智商）来进行衡量。

（2）衡量工具。本研究采用 Van Dyne 等（2010）之文化智商量表作为衡量工具，此量表分为四个构面：动机型文化智商 5 题（如我喜欢与来自不同文化的人交往）、认知型文化智商 6 题（如我了解其他文化的法律和经济体系）、后设认知型文化智商 4 题（如我能意识到自己与不同文化背景的人互动时所应用的文化知识）及行为型文化智商 5 题（如：我会根据跨文化互动的情境需要而改变自己的口语速度），共计 20 题。文化智商得分越高者，代表受测者具备正确或合宜的文化知识，且能在不同的文化情境中做出适当的行为；反之，得分越低者，则较无法在不同的文化情境中做出适当的行为举止。

验证性因素分析（Confirmatory Factor Analysis, CFA）结果显示，除了整体模型的配适度良好（ $\chi^2 = 400.03$, $df = 16$, $\chi^2/df = 2.44$, $p = 0.00$; $NNFI = 0.88$; $CFI = 0.89$; $RMSEA = 0.083$; $SRMR = 0.078$ ），各题项标准化参数值均达到显著。此外，文化智商量表各构面之 Cronbach's α 值皆大于等于 0.70，且整体量表的 Cronbach's α 值为 0.83，显示本量表具有适切之内部一致性（Nunnally, 1978）。

2. 跨文化适应

（1）操作性定义。本研究采用 Black 和 Gregersen（1991）对跨文化适应之定义，即个体对外国文化在各方面心里的舒适程度，并以 Black 和 Stephens（1989）所提之跨文化适应三构面（一般性适应、工作性适应及互动性适应）作为衡量之依据。

（2）衡量工具。本研究采用 Black 和 Stephens（1989）所提出之跨文化适应的三个构面，题项

分别为一般性适应 7 题（如我能适应派驻国当地的居住条件）、工作性适应 3 题（如我能适应派外时主管所设定之绩效标准）及互动性适应 4 题（如我能适应派驻国当地的社会风俗习惯），共计 14 题。其中跨文化适应得分越高者，代表受测者在被外派至其他国家时适应当地生活、工作及互动良好；反之，得分越低者，容易产生适应不良的情况，可能会影响派外者的生活和工作绩效。

验证性因素分析（CFA）结果显示，除了整体模型的配适度尚属良好（ $\chi^2=251.44$, $df=74$, $\chi^2/df=3.39$, $p=0.00$; NNFI=0.90; CFI=0.92; RMSEA=0.108; SRMR=0.077），各题项标准化参数值均达到显著。此外，跨文化适应量表各构面之 Cronbach's α 值皆大于 0.70，且整体量表的 Cronbach's α 值为 0.86，显示本量表具有适切之内部一致性（Nunnally, 1978）。

3. 生涯成功

（1）操作性定义。本研究以 Greenhaus 等（1990）的生涯满意观点诠释生涯成功，认为生涯满意是一种情感性的认知或满足的感受，是对于工作刺激的反应，是个体对于整体生活的满意程度。

（2）衡量工具。本研究使用 Greenhaus 等（1990）所编制之生涯满意量表进行生涯成功之测量，共计 5 题（如对于我在生涯上的成就，我感到满意），以个体主观认定的生涯成功为主要测量变量，其中生涯满意得分越高者，代表受测者对于生涯成功发展的满意程度越高；反之，则对于自身生涯成功发展的满意程度越低。

验证性因素分析（CFA）结果显示，除了整体模型的配适度尚属可接受（ $\chi^2=30.55$, $df=5$, $\chi^2/df=6.11$, $p=0.00$; NNFI=0.92; CFI=0.96; RMSEA=0.16; SRMR=0.043），各题项标准化参数值均达到显著。此外，整体量表的 Cronbach's α 值为 0.87，显示本量表具有适切之内部一致性（Nunnally, 1978）。

4. 生涯资本

（1）操作性定义。本研究采用 Inkson 和 Arthur（2001）对生涯资本的定义，即会影响个人生涯产出的所有相关资源及社会网络关系，包含了解如何完成工作的能力、能辨识关键人物的能力以及了解工作背后的原因。

（2）衡量工具。本研究采用 Inkson 和 Arthur（2001）所编制之生涯资本量表与构面进行数据收集，其中了解如何完成工作的能力 7 题（如派外经验增进了与工作任务相关的技能）、了解工作背后的原因 9 题（如通过派外经验，我了解到自身的优缺点、需求与动机）、辨识关键人物的能力 4 题（如派外经验让我增进了建立组织内部网络与无疆域团队的能力），共计 20 题。其中生涯资本得分越高者，代表受测者的生涯资本越丰富；反之，则生涯资本越不足。

验证性因素分析（CFA）结果显示，除了整体模型的配适度良好（ $\chi^2=456.64$, $df=167$, $\chi^2/df=2.73$, $p=0.00$; NNFI=0.95; CFI=0.95; RMSEA=0.092; SRMR=0.071），各题项标准化参数值均达到显著。此外，生涯资本量表各构面之 Cronbach's α 值皆大于 0.70，且整体量表的 Cronbach's α 值为 0.93，显示本量表具有适切之内部一致性（Nunnally, 1978）。

另外在量表之效度检测方面，参考 Anderson & Gerbing（1988）之建议及 Wang、Law、Hackett、Wang 和 Chen（2005）之方式，对各研究变项进行整体测量模式之分析，以检测问卷之效度。依测量模式之理论模式的适配度指针显示，模式配适良好（ $\chi^2=161.30$, $df=59$, $\chi^2/df=2.73$, $p=0.00$; NNFI=0.93; CFI=0.95; RMSEA=0.092; SRMR=0.073），且均优于其他研究变项的不同组合之模式。此外，各个构面指针的因素负荷量也都达到显著水平，显示量表具有良好的效度。

5. 派外人员之个人属性

派外人员之个人属性包含性别、婚姻状况、年龄、教育程度、公司所属产业类别、任职现机构年资、此次派外任务之任期、曾被派遣至的国家数、曾被赋予派外任务次数、目前派任国家或区域、目前派任职务与目前派任部门，共计 12 个部分。

（二）研究对象与数据收集

1. 研究对象

本研究以中国台湾相关机构截至 2012 年所公布的上市（柜）公司对外投资事业名录作为研究母群，再以中国台湾对外投资企业派遣至海外工作的派外人员为研究对象，而本研究所谓之派外人员系指目前或曾经被企业（机构）派遣至母国以外之国家或区域服务一年（含）以上之员工（包含由其他国家派驻至中国台湾执行工作任务的派外人员，即不限国籍），但不包含临时性或短期出差性质的人员。

2. 资料收集

由于本研究样本分散，数据不易收集，故采用便利抽样方式进行问卷发放，其中主要通过 E-mail 将问卷寄至目前或曾经派驻在母国以外国家或区域的派外人员，请他们协助填答问卷，再请填答人将问卷以 E-mail、传真或邮寄纸本方式回复。本研究问卷发放日期为 2014 年 2 月 22 日起，陆续回收至 5 月 6 日，历时约两个半月，总计回收有效问卷 208 份。

3. 样本特性

在回收之样本中，男性占 74.5%；已婚占 72.1%；平均年龄为 41.58 岁，以 41~45 岁为最大族群，占 23.1%；教育程度以研究所为最多，占 57.7%；产业类别以传统产业及高科技产业为最多，各占 40.9%；任职现机构之平均年资为 10.88 年；此次派外任务之平均任期为 3.81 年；曾被派遣的国家数以一个国家为最多，占 75.5%；曾被赋予派外任务数以一次为最多，占 45.7%；目前派任地区，以中国大陆为最多，占 76.9%；目前派任职务以管理阶层为最多，占 68.3%；目前派任以制造部门为最多，占 25.5%。

四、分析结果

根据所得之样本资料做实证分析，探讨派外人员之文化智商、跨文化适应对生涯成功之影响，并以生涯资本为调节变项，进行研究假设检定。

（一）相关分析

以 Pearson 积差相关法进行分析，各研究变项之相关分析结果如表 1 所示，文化智商、跨文化适应、生涯成功、生涯资本彼此间均达到显著正相关，将依此结果再探讨其彼此间之因果关系。

表 1 研究变项之描述性统计量与相关系数

n=208

变 项	平均值	标准差	1	2	3	4
1. 文化智商	3.93	0.29	()			
2. 跨文化适应	3.83	0.42	0.384**	()		
3. 生涯成功	3.77	0.59	0.404**	0.278**	()	
4. 生涯资本	4.09	0.40	0.449**	0.560**	0.244**	()

注：** $p < 0.01$ 。

（二）回归分析

1. 文化智商对跨文化适应之影响

回归分析结果如表 2 所示，由模式二结果可知，派外人员之文化智商对跨文化适应之影响达显著水平，其解释变异量为 16.3%，显示派外人员之文化智商越高，跨文化适应程度也会越好。

因此，本研究之 H1，即文化智商对跨文化适应具有显著正向影响，获得支持。

表 2 文化智商对跨文化适应之回归分析

依变项	跨文化适应	
自变项	模式一	模式二
常数	3.327***	1.514***
性别	0.040	-0.020
婚姻状况	0.189*	0.145*
年龄	0.025	0.024
教育程度	0.021	-0.003
任职现机构年资	0.029	-0.003
文化智商		0.532**
R ²	0.036	0.163
F	1.497	6.526***
ΔR ²		0.127
ΔF		30.572***

注：婚姻状况：已婚=1；教育程度：专科（含）以下=1；*p<0.1，**p<0.01，***p<0.001。

2. 跨文化适应对生涯成功之影响

回归分析结果如表 3 所示，由模式二结果可知，派外人员的跨文化适应对生涯成功之影响具有显著性，其解释变异量为 21.7%，显示派外人员之跨文化适应越佳，生涯成功也会越好。因此，本研究之 H2，即跨文化适应对生涯成功具有显著正向影响，获得支持。

表 3 跨文化适应对生涯成功之回归分析

依变项	生涯成功	
自变项	模式一	模式二
常数	2.452***	1.226**
性别	0.243**	0.228**
婚姻状况	-0.025	-0.095
年龄	0.059	0.050
教育程度	0.254***	0.247***
任职现机构年资	0.070**	0.060
跨文化适应		0.369***
R ²	0.150	0.217
F	7.154***	9.266***
ΔR ²		0.066
ΔF		16.990***

注：婚姻状况：已婚=1；教育程度：专科（含）以下=1；**p<0.01，***p<0.001。

3. 跨文化适应之中介效果

依据 Baron 和 Kenny (1986) 的观点，再以层级回归分析（Hierarchical Regression Analysis）来检验 H3。之前已验证文化智商与跨文化适应对生涯成功均具有直接效果，H1 与 H2 均获支持；另由表 4 之模式二可发现，文化智商对生涯成功具有显著正向影响（ $\beta=0.703^{***}$ ， $R^2=0.263$ ）。由上述之分析结果可知，已符合 Baron 和 Kenny (1986) 之中介效果条件，再由表 4 之模式三来看，加入跨文化适应后，文化智商对生涯成功之预测力，其回归系数之 β 值由 0.703 降为 0.584，但仍

具有显著性，而 R^2 则由 0.263 提升至 0.284，显示跨文化适应在文化智商与生涯成功间具有部分中介效果。因此，H3 即跨文化适应在文化智商与生涯成功间具有显著中介效果，得到部分支持。

表 4 文化智商、跨文化适应对生涯成功之回归分析

依变项	生涯成功		
自变项	模式一	模式二	模式三
常数	2.452***	0.057	-0.282
性别	0.243**	0.163	0.168
婚姻状况	-0.025	-0.083	-0.115
年龄	0.059	0.058	0.053
教育程度	0.254***	0.223***	0.223***
任职现机构年资	0.070	0.028	0.029
文化智商		0.703***	0.584***
跨文化适应			0.224*
R^2	0.150	0.263	0.284
F	7.154***	11.941***	11.329***
ΔR^2		0.112	0.021
ΔF		30.625***	5.912*

注：婚姻状况：已婚=1；教育程度：专科（含）以下=1；* $p < 0.05$ ，** $p < 0.01$ ，*** $p < 0.001$ 。

4. 生涯资本之调节效果

调节效果之检验仍采用 Baron 和 Kenny (1986) 的观点，而为了避免依变项与交互作用变项相关过高而产生共线性问题，本研究将自变项（跨文化适应）与调节变项（生涯资本）之数值予以标准化，使其平均数通过线性转换移至 0 (Centered to Means)，再计算其交互作用项之乘积项。层级回归分析之结果如表 5 所示，发现模式四之交互作用项（跨文化适应 $\times$ 生涯资本）未达到显著性水平，故生涯资本不具有调节效果。因此，H4，即生涯资本在跨文化适应与生涯成功间具有调节效果，并未获得支持。

表 5 生涯资本对跨文化适应与生涯成功之层级回归分析

依变项	生涯成功			
自变项	模式一	模式二	模式三	模式四
常数	-2.228***	-1.908***	-2.069***	-2.120***
性别	0.413**	0.388*	0.421**	0.428**
婚姻状况	-0.043	-0.161	-0.141	-0.147
年龄	0.100	0.085	0.100*	0.098*
教育程度	0.432***	0.419***	0.441***	0.451***
任职现机构年资	0.120*	0.102	0.095	0.098
跨文化适应		0.262***	0.160*	0.152*
生涯资本			0.178*	0.175*
跨文化适应 $\times$ 生涯资本				0.045
R^2	0.150	0.217	0.238	0.241
F	7.154***	9.266***	8.916***	7.895***
ΔR^2		0.066	0.021	0.003
ΔF		16.990***	5.557*	0.810

注：婚姻状况：已婚=1；教育程度：专科（含）以下=1；* $p < 0.1$ ，** $p < 0.01$ ，*** $p < 0.001$ 。

五、结论与讨论

依据资料分析结果，提出本研究结论与研究意义，供后续相关研究参考。

（一）研究结论

1. 文化智商越高的派外人员，越有助于其跨文化适应程度的提升

由于文化智商高的派外人员在处理各种文化背景的难题时，能够比其他人有较快的适应速度和适当的处理能力，因此，文化智商的提升有助于派外人员在不同环境下遭遇困难时能有妥善处理的能力，文化智商高的派外人员能够在陌生环境中与他人来往、妥善处理新文化带来的压力、了解不同文化的价值观和社会体系，此外，在与不同文化的人们互动时，能够有足够的文化知识做出符合派驻国文化的行为。因此，若能提高派外人员的文化智商，则可增强派外人员的跨文化适应力，亦即企业在赋予派外任务时，可先给予派外人员心理建设和自信，并提供派驻国当地文化的基本知识，使派外人员可以理解和适应派驻国的文化。

2. 跨文化适应越高的派外人员，较能促使其生涯成功的满意度提高

跨文化适应能力高的派外人员，不论是在派驻国的生活遭遇、在派外时的工作内容或与主管/下属的相处，还是在派驻国与地主国人民的互动和适应风俗习惯，都能在一般性适应、工作性适应及互动性适应上有较好的适应力。因此，跨文化适应能力高的派外人员，比其他人可花费较少心力与时间适应派驻国的生活环境，也能够与派驻国人民有良好的沟通，因此，跨文化适应能力高的派外人员能够在不同环境下发挥如同在母国一般的工作绩效，能够快速且专注于派外工作，顺利完成派外任务。

3. 重视派外人员之跨文化适应在文化智商与生涯成功间的重要性

文化智商高的派外人员，抵达派驻国时已经具备足够的自信、文化知识和拟定到派驻国时的计划，因此拥有较高的跨文化适应能力。虽说文化智商会影响派外人员的生涯成功感受，但亦会受到跨文化适应的影响，若派外人员跨文化适应良好，则对派外人员的生涯发展和公司发展会产生助力；反之，若企业不注意派外人员的跨文化适应，使派外人员在适应不良的情况下执行派外任务，则派外任务之失败率将提高，企业可能因此蒙受有形或无形的损失。

4. 派外人员之生涯资本在跨文化适应与生涯成功间虽不具有调节效果，但仍须重视

生涯资本是派外人员长年累积而来的经历，对派外人员而言是一项重要的资产，但本研究结果显示，派外人员之生涯资本未能显著增强或削弱跨文化适应与生涯成功间之影响，主要可能因为样本的派外任期不长（两年以下和满两年未满四年居多，合计占 68%）、以第一次派外者为最多（占 45.7%）、曾派遣至国家数也以二个居多（占 75.5%），并且由于待在派驻国的时间仍稍短，加上派遣至同文同种的中国大陆的占大多数（占 76.9%），可能感受与冲击没那么深刻。

（二）研究意义

1. 学术意义

海外派遣任务对国际企业而言是执行商业活动中重要的课题，在与其他国进行商业交流时也需要文化交流，因此，派外人员在企业执行任务时扮演一个很重要的角色，需要担负起较重的海外派遣任务，同时必须拥有足够的信心与知识迎接派外任务带来的挑战，若能成功执行派外任务，对派外人员和组织都能带来正面的影响。

而在目前对于派外人员之研究中，多半着重在探讨派外人员之人格特质、派外绩效、工作绩效、如何选择合适的派外人员等因素，以求能够为企业带来更多利益，但较少研究派外人员是否

能借由其文化智商影响跨文化适应,进而提升自我能力、增强其生涯成功等,而本研究着重于个人面向,期望了解派外任务对派外员工之帮助,因此,将文化智商、跨文化适应、生涯成功与生涯资本四个变项加以整合,进行深入研究,来了解变项之间的关系。经由实证分析,本研究有助于延伸至派外人员的个人成长,如生涯发展等议题。

另外,本研究虽然发现生涯资本在跨文化适应和生涯成功间不具有调节作用,但可能是由于样本来源太集中、派外任期不长,尚无法完整累积生涯资本,另外在生涯资本构面中辨识关键人物的能力需要通过人际网络的连接,并长时间累积声誉和情谊,这可能是造成生涯资本假设不成立的重要原因。建议日后宜考虑样本派驻国的分布情况与派驻经历的问题,以便再验证生涯资本所带来的可能影响。

2. 实务意义

在国际化的浪潮下,国际企业纷纷在全世界建立海外子公司,此现象在追求降低成本的制造业最为明显,由于派外人员在子公司执行管理、控管与训练发展的任务时,必然会与派驻国的人民和员工展开交流,因此,遴选和管理派外人员的议题也显得重要。以往在实务上挑选派外人员时,多以派外人员是否具备专业能力为主要考虑,忽略派外人员的意愿和特质,在派外人员出发前未给予员工派外前的文化训练,训练也着重在语言训练而缺乏培养文化知识,此现象在语言互通的国家或区域尤其明显。因此,在挑选派外人员不严谨和派外人员缺乏训练的情形下,在母国拥有良好专业能力和表现的派外人员,可能在执行派外任务时无法顺利完成工作,优秀的员工因此提早结束派外任务,从而打击自信心或因此而离职,公司也因此损失了优秀的人才。反之,经由派外任务的训练而拥有好的文化适应力的员工,在不同的文化情境下皆能表现良好,生涯成功的感受也将更为具体,使派外任务能顺利达成,并形成派外人员之派外经验,使派外人员成为公司未来重要的栋梁。

本研究结果指出,派外人员的文化智商对生涯成功具有显著的正向影响,拥有较高的文化智商能够让派外人员更加自信地面对环境带来的困难和挑战,减少派外带来的文化不适应,更能专注于派外任务的执行。因此,若能在遴选派外人员时就注意到派外人员自身文化智商的因素,从旁协助派外人员增强其文化智商,减少在异地的冲击和不适应,即能帮助派外人员在最短的时间内适应当地的文化差异,而顺利达成工作目标。

本研究结果可以使企业主管从另一个角度思考,在招募遴选有能力的派外人员执行派外任务时,除了专业能力的考虑外,亦可思考加入文化智商的因素,辅以派外前之教育训练,如此可提升派外任务成功概率和提高派外人员自身生涯成功感受,也可为企业留下优秀的人力资产,提升企业的竞争优势与实现永续经营。

〔参考文献〕

- [1] Allen T. D., Eby L. T., Poteet M. L., Lentz E. & Lima L.. Career benefits associated with mentoring for proteges: A meta-analysis [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2004, 89 (1): 127-136.
- [2] Anderson J. C. & Gerbing D. W.. Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach [J]. *Psychological Bulletin*, 1988, 103 (3): 411-423.
- [3] Ang S. & Van Dyne L.. Conceptualization of cultural intelligence: Definition, distinctiveness, and nomological network. In S. Ang, & L. Van Dyne (Eds.), *Handbook on Cultural Intelligence: Theory, Measurement and Applications* [M]. Armonk, NY: M. E. Sharpe, 2008: 3-15.
- [4] Ang S., Van Dyne L. & Koh C.. Personality correlates of the four-factor model of cultural intelligence [J]. *Group & Organization Management*, 2006, 31 (1): 100-123.
- [5] Ang S., Van Dyne L., Koh C., Ng K. Y., Templer K. J., Tay C. & Chandrasekar N. A.. Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance [J].

Management and Organization Review, 2007, 3 (3): 335-371.

[6] Aycan Z.. Expatriate adjustment as a multifaceted phenomenon: Individual and organizational level predictors [J]. International Journal of Human Resource Management, 1997, 8 (4): 434-456.

[7] Aycan Z. & Berry J. W.. Impact of employment-related experiences on immigrants' psychological well-being and adaptation to Canada [J]. Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement, 1996, 28 (3): 240-251.

[8] Baron R. M. & Kenny D. A.. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations [J]. Journal of Personality and Social Psychology, 1986, 51 (6): 1173-1182.

[9] Berry J. W. Culture and cognition style. In A. Marsella, R. G. Tharp, & T. J. Ceborowski (Eds.), Perspectives in Cross-cultural Psychology [M]. New York: Academic Press, 1979: 117-135.

[10] Black J. S. & Gregersen H. B.. The other half of the picture: Antecedents of spouse cross-cultural adjustment [J]. Journal of International Business Studies, 1991: 461-477.

[11] Black J. S. & Mendenhall M.. The U-curve adjustment hypothesis revisited: A review and theoretical framework [J]. Journal of International Business Studies, 1991, 22 (2): 225-247.

[12] Black J. S. & Stephens G. K.. The influence of the spouse on American expatriate adjustment and intent to stay in Pacific Rim overseas assignments [J]. Journal of Management, 1989, 15 (4): 529-544.

[13] Bozionelos N.. Intra-organizational network resources: How they relate to career success and organizational commitment [J]. Personnel Review, 2008, 37 (3): 249-263.

[14] Burke R. J. & McKeen C. A.. Training and development activities and career success of managerial and professional women [J]. Journal of Management Development, 1994, 13 (5): 53-63.

[15] Burt R. S.. The social structure of competition. In N. Nohria, & R. Eccles (Eds.), Networks and Organizations: Structure, Form and Action [M]. Boston: Harvard Business School Press, 1992: 57-91.

[16] Caligiuri P. & Di Santo V.. Global competence: What is it, and can it be developed through global assignments? [J]. Human Resource Planning, 2001, 24 (3): 27-35.

[17] Caligiuri Paula M.. The big five personality characteristics as predictors of expatriate's desire to terminate the assignment and supervisor-rated performance [J]. Personnel Psychology, 2000, 53 (1): 67-88.

[18] Cao L., Hirschi A. & Deller J.. Self-initiated expatriates and their career success [J]. Journal of Management Development, 2012, 31 (2): 159-172.

[19] Cappellen T. & Janssens M.. Career paths of global managers: Towards future research [J]. Journal of World Business, 2005, 40 (4): 348-360.

[20] Coleman J. S.. Social capital in the creation of human capital [J]. American Journal of Sociology, 1988, 1 (94): 95-120.

[21] Dalton M. & Wilson M. M.. The relationship of the five-factor model of personality to job performance for a group of Middle Eastern expatriate managers [J]. Journal of Cross-Cultural Psychology, 2000, 31 (2): 250-258.

[22] DeFillippi R. J. & Arthur M. B.. The boundaryless career: A competency-based perspective [J]. Journal of Organizational Behavior, 1994, 15 (4): 307-324.

[23] DiRenzo M. S.. An examination of the roles of protean career orientation and career capital on work and life outcomes [D]. Doctoral dissertation, Drexel University, Philadelphia, PA, 2010.

[24] Earley P. C.. Redefining interactions across cultures and organizations: Moving forward with cultural intelligence [J]. Research in Organizational Behavior, 2002 (24): 271-299.

[25] Earley P. C. & Ang S.. Cultural intelligence: Individual interactions across cultures [M]. Stanford, CA: Stanford University Press, 2003.

[26] Earley P. C. & Mosakowski E.. Cultural intelligence [J]. Harvard Business Review, 2004, 82 (10): 139-146.

[27] Earley P. C. & Peterson R. S.. The elusive cultural chameleon: Cultural intelligence as a new approach to intercultural training for the global manager [J]. Academy of Management Learning & Education, 2004, 3 (1): 100-115.

- [28] Eby L. T., Allen T. D., Evans S. C., Ng T. & DuBois D. L.. Does mentoring matter? A multidisciplinary meta-analysis comparing mentored and non-mentored individuals [J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2008, 72 (2): 254-267.
- [29] Eby L. T., Butts M. & Lockwood A.. Predictors of success in the era of the boundaryless career [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2003, 24 (6): 689-708.
- [30] Gattiker U. E. & Larwood L.. Predictors for managers' career mobility, success, and satisfaction [J]. *Human Relations*, 1988, 41 (8): 569-591.
- [31] Gibson L. K.. Mentoring and career outcomes for managers and professional [D]. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Missouri, Columbia, MO, 1989.
- [32] GMAC Global Relocation Services. Global Relocation Trends: 2005 Survey Report [R]. GMAC Global Relocations Services, National Foreign Trade Council and SHRM Global Forum, Woodridge, IL, 2006.
- [33] Greenhaus J. H., Parasuraman S. & Wormley W. M.. Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes [J]. *Academy of Management Journal*, 1990, 33 (1): 64-86.
- [34] Gullahorn J. T. & Gullahorn J. E.. An extension of the u-curve hypothesis [J]. *Journal of Social Issues*, 1963, 19 (3): 33-47.
- [35] Hall D. T. & Chandler D. E.. Psychological success: When the career is a calling [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2005, 26 (2): 155-176.
- [36] Hall T. D.. Career in organization [M]. Pacific Palisades, CA: Goodyear Publishing Co., 1976.
- [37] Hechanova R., Beehr T. A. & Christiansen N. D.. Antecedents and consequences of employees' adjustment to overseas assignment: A meta-analytic review [J]. *Applied Psychology*, 2003, 52 (2): 213-236.
- [38] Huang Tsai-Jung, Chi Shu-Cheng & Lawler J. J.. The relationship between expatriates' personality traits and their adjustment to international assignments [J]. *The International Journal of Human Resource Management*, 2005, 16 (9): 1656-1670.
- [39] Inkson K. & Arthur M. B.. How to be a successful career capitalist [J]. *Organizational Dynamics*, 2001, 30 (1): 48-61.
- [40] Jokinen T., Brewster C. & Suutari V.. Career capital during international work experiences: Contrasting self-initiated expatriate experiences and assigned expatriation [J]. *The International Journal of Human Resource Management*, 2008, 19 (6): 979-998.
- [41] Judge T. A., Cable D. M., Boudreau J. W. & Bretz R. D. Jr.. An empirical investigation of the predictors of executive career success [J]. *Personnel Psychology*, 1995, 48 (3): 485-520.
- [42] Kim K., Kirkman B. L. & Chen G.. Cultural intelligence and international assignment effectiveness : A conceptual model and preliminary findings. In S. Ang & L. Van Dyne (Eds.), *Handbook on Cultural Intelligence* [M]. New York: M. E. Sharpe, 2008: 71-90.
- [43] Lamb M. & Sutherland M.. The components of career capital for knowledge workers in the global economy [J]. *The International Journal of Human Resource Management*, 2010, 21 (3): 295-312.
- [44] Lysgaard S.. Adjustment in a foreign society: Norwegian Fulbright grantees visiting the United States [J]. *International Social Sciences Bulletin*, 1955 (7): 45-51.
- [45] Mendenhall M. E. & Oddou G.. The overseas assignment: A practical look [J]. *Business Horizons*, 1988, 31 (5): 78-84.
- [46] Nunnally J. C.. Psychometric theory (2nd ed.) [M]. New York: McGraw-Hill, 1978.
- [47] Ones D. S. & Viswesvaran C.. Personality determinants in the prediction of aspects of expatriate job success [M]. In Zeynep Aycan (Ed.), *New Approaches to Employee Management* (Vol. 4): *Expatriate Management: Theory and Research*. Stamford, CT: JAI Press, 1997.
- [48] Ones D. S. & Viswesvaran C.. Relative importance of personality dimensions for expatriate selection: A policy capturing study [J]. *Human Performance*, 1999, 12 (3-4): 275-294.
- [49] O'Reilly III C. A., Bretton G. E. & Roberts K. H.. Professional employees' preference for upward mobility:

An extension [J]. *Journal of Vocational Behavior*, 1974, 5 (1): 139-145.

[50] Osman-Gani A. M. & Rockstuhl T.. Cross-cultural training, expatriate self-efficacy, and adjustments to overseas assignments: An empirical investigation of managers in Asia [J]. *International Journal of Intercultural Relations*, 2009, 33 (4): 277-290.

[51] Rasdi R. M., Ismail M. & Garavan T. N.. Predicting Malaysian managers' objective and subjective career success [J]. *The International Journal of Human Resource Management*, 2011, 22 (17): 3528-3549.

[52] Rodriguez J. K. & Scurry T.. Career capital development of self-initiated expatriates in Qatar: Cosmopolitan globetrotters, experts and outsiders [J]. *The International Journal of Human Resource Management*, 2014, 25 (7): 1046-1067.

[53] Rose R. C., Ramalu S. S., Uli J. & Samy N. K.. Expatriate performance in overseas assignments: The role of big five personality [J]. *Asian Social Science*, 2010, 6 (9): 104-113.

[54] Schell M. S. & Solomon C. M.. Capitalizing on the global workforce: A strategic guide for expatriate management [M]. Chicago: Irwin Professional Pub., 1997.

[55] Seibert S. E., Crant J. M. & Kraimer M. L.. Proactive personality and career success [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1999, 84 (3): 416-427.

[56] Selmer J.. Language ability and adjustment: Western expatriates in China [J]. *Thunderbird International Business Review*, 2006, 48 (3): 347-368.

[57] Singh R., Ragins B. R. & Tharenou P.. What matters most? The relative role of mentoring and career capital in career success [J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2009, 75 (1): 56-67.

[58] Suutari V. & Mäkelä, K.. The career capital of managers with global careers [J]. *Journal of Managerial Psychology*, 2007, 22 (7): 628-648.

[59] Tan J. S.. Issues & observations: Cultural intelligence and the global economy [J]. *Leadership in Action*, 2004, 24 (5): 19-21.

[60] Thomas D. C. & Inkson, K.. Cultural intelligence [M]. San Francisco: Berrett-Koehler, 2004.

[61] Tsai W. & Ghoshal S.. Social capital and value creation: The role of intrafirm networks [J]. *Academy of Management Journal*, 1998, 41 (4): 464-476.

[62] Tung R. L.. Expatriate assignments: Enhancing success and minimizing failure [J]. *The Academy of Management Executive*, 1987, 1 (2): 117-125.

[63] Van Dyne L., Ang S., & Koh C.. Personality correlates of the four-factor model of cultural intelligence [J]. *Group & Organization Management*, 2006, 31 (1): 100-123.

[64] Van Dyne L., Ang S., & Koh C.. Development and validation of the CQS. In S. Ang & L. Van Dyne (Eds.), *handbook of cultural intelligence-theory, measurement and applications* [M]. New York: M. E. Sharpe, 2008.

[65] Van Dyne L., Ang S. & Livermore D.. Cultural intelligence: A pathway for leading in a rapidly globalizing world. In K. M. Hannum, B. McFeeters & L. Booyen (Eds.), *Leadership across differences: Cases and perspectives* [M]. San Francisco: Pfeiffer, 2010: 131-138.

[66] Wang M., Law K. S., Hackett R. D., Wang D. & Chen Z. X.. Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behaviors [J]. *Academy of Management Journal*, 2005, 48 (3): 420-432.

[67] Ward C., Leong C. H. & Low M.. Personality and sojourner adjustment an exploration of the big five and the cultural fit proposition [J]. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 2004, 35 (2): 137-151.

[68] 王姿力. 外籍劳工人格特质、用心觉察、文化智商、跨文化适应与工作绩效之研究 [D]. 中国台湾: 国立中正大学博士学位论文, 2012.

[69] 王德鏞. 全球职涯资本之探讨与量表建构——以台湾外派人员为例 [D]. 静宜大学硕士学位论文, 2013.

[70] 仲济文. 我国派外经理人的派外意愿与派外适应关系之研究 [D]. 中国台湾: 国立成功大学硕士学位论文, 2005.

[71] 刘淑萍. 派外人员之自我效能、跨文化适应及工作满意度之研究——以家庭支持为调节变项 [D]. 中国

台湾：国立中正大学硕士学位论文，2011.

[72] 李欣伦. 澳洲打工度假者之文化智商、跨文化适应与工作满意度之关系研究 [D]. 中国台湾：国立台北教育大学硕士学位论文，2012.

[73] 陈心田. 人际网络、网络利益与事业生涯成功 [J]. 管理评论，2003，22（4），101-127.

[74] 林昀皇. 探讨外国学生之文化智商对文化冲击的影响——以跨文化适应为中介变量 [D]. 朝阳科技大学硕士学位论文，2011.

[75] 郑惠文. 社会支持对文化智商及社会文化适应间的调节效果：以在台湾的国际学生为例 [D]. 中国台湾：国立台湾师范大学硕士学位论文，2013.

[76] 徐其力. 员工生涯能力与组织生涯管理对员工生涯成功之影响研究 [D]. 中国台湾：国立彰化师范大学博士学位论文，2008.

[77] 黄良志，林淑慧，王舜慧，蔡育璟. 派外人员的情绪智力、跨文化适应与生涯资本之研究——以知觉组织支持为调节变项 [R]. 中国管理研究国际学会（IACMR）年会，2012-06-20~24，香港城市大学.

[78] 黄珍兰. 派外人员之人格特质对其文化智商与跨文化适应影响之研究 [D]. 中国台湾：国立中山大学硕士学位论文，2009.

A Study on the Relationships Among Expatriates' Cultural Intelligence, Cross-Cultural Adjustment, and Career Success: Career Capital as a Moderator

WU Ting¹ XIAO Ziyun² LIN Qiuxu³ HUANG Liangzhi²

(1. School of Business, Macau University of Science and Technology, Macau 999078;

2. National Chung Cheng University of Taiwan, China, Jiayi 621;

3. School of Management, Wuhan Technology and Business University, Wuhan 430065)

Abstract: The purpose of the study is to explore the relationships among cultural intelligence, cross-cultural adjustment, and career success of expatriates. Meanwhile, the moderated effect of career capital between cross-cultural adjustment and career success is analyzed. Data collected was conducted by questionnaire survey. Totally, 208 valid questionnaires were gathered and put into the analysis. The results are summarized as follows: firstly, Cultural Intelligence has positive effect on cross-cultural adjustment. Secondly, Cross-cultural adjustment has positive effect on career success. Thirdly, Cross-cultural adjustment has partial mediated effect between cultural intelligence and career success. Finally, The career capital doesn't have moderated effect between cross-cultural adjustment and career success.

Based on the research results, the concrete conclusions and suggestions are provided to related company and future study as references.

Key words: Expatriates; Cultural Intelligence; Cross-Cultural Adjustment; Career Success; Career Capital

行为整合与任务冲突对团队创造力的作用研究： “多多益善”或“适度拥有”

钟 竞¹ 罗瑾琰¹ 张 波²

(1. 同济大学经济与管理学院, 上海 200092;
2. 同济大学中法工程和管理学院, 上海 200092)

[摘 要] 行为整合与任务冲突在团队任务过程中看似矛盾但相互关联, 其对于团队创造力的影响作用有待研究。通过 9 家企业内 46 个团队的数据, 研究发现行为整合与团队创造力的新颖性和实用性构面呈显著的正相关关系, 任务冲突与团队创造力新颖性呈显著正相关关系, 但与团队创造力实用性呈倒 U 型关系。建议管理者鼓励团队成员采用悖论式思维提高整合复杂性, 同时运用相应的管理手段增加行为整合程度, 并引入适当的任务冲突, 从而激发团队创造力。

[关键词] 行为整合; 任务冲突; 团队创造力; 新颖性; 实用性

一、引 言

创造力是企业的无形战略资源, 因为其带来产品在独特性、质量、成本有效性和技术表现等方面的差异化, 能够提升顾客满意度和忠诚度, 从而产生竞争优势。与管理领域的团队实践需求相结合, 20 世纪 90 年代以来, 创造力领域研究已经从以往对个体认知和人格角度的关注逐步转向理解发生于多样性个体成员间的团队创造力。相对个体创造力而言, 团队创造力在理论和实证研究方面受到的关注仍然较少。由于团队创造力并不等同于个体创造力的简单加总, 许多学者逐渐关注团队过程尤其是团队层面的独特属性对于团队创造力的作用机理。

团队内的创造力是一个复杂社会过程, 涉及团队成员不同想法和意见的冲突, 同时涉及整合不同投入以及相互依赖的团队成员知识, 因此本研究关注团队过程中的关键环节——任务冲突和行为整合对于团队创造力的影响作用。任务冲突是指团队成员之间对所执行任务的目标、结果以及工作流程产生不一致的看法, 行为整合是指团队通过成员间信息的自由交换、合作的工作实践行为实现不同技能和知识的共享, 并去除团队活动过程中小群体分隔的阻碍。

任务冲突和行为整合均反映了任务导向的团队内交互, 对于看似矛盾但紧密相连的两者进行研究有助于理解团队创造力的影响机制。同时, 任务冲突和行为整合具有很强的实践价值, 普遍

[基金项目] 国家自然科学基金青年项目《外部搜索对团队创造力的多层次影响机制研究》(项目编号: 71202031); 国家自然科学基金面上项目《授权型与命令型领导策略组合对团队创新的阶段效应》(项目编号: 71472137); 国家自然科学基金面上项目《社会网络与团队创造力的多阶段循环演化机制研究》(项目编号: 71072025)。

[作者简介] 钟竞, 生于 1974 年, 女, 江西南昌人, 管理学博士, 同济大学经济与管理学院副教授, 研究方向: 创新管理、知识管理与组织行为。罗瑾琰, 生于 1962 年, 女, 湖南湘潭人, 管理学博士, 同济大学经济与管理学院教授, 博士生导师, 研究方向: 人力资源管理。张波, 生于 1977 年, 男, 江西南昌人, 管理学博士, 同济大学中法工程和管理学院讲师, 研究方向: 人力资源管理。

存在于团队互动过程之中，通过管理干预可以积极影响这两个因素，从而提高团队创造力。

二、理论基础与假设

（一）团队创造力

团队创造力不是个体创造力的简单加总，而是团队以组织方式整合各成员知识、能力、创造力在发挥协同效应中表现出的整体特性。个人创造力提供新颖和有用的想法作为原始素材，当成员以某种方式交互时，团队创造力可能出现协同，团队成员之间的互动和团队流程在决定原始材料如何转化为群体创造力方面起到重要作用。

创造力是包含多种阶段的认知和行为的个人和组织产生创新成果的过程，也可定义为对于事物的新颖性和实用性的判断。**Amabile (1983)** 认为在创造力的概念中应该包含新颖性和实用性两个维度。团队创造力的新颖性反映出团队所提出的创意与现有方案、现有产品设计或现有知识储备的差别程度，新颖性或原创性越高的创意，与团队现有的知识基础或行事方案差别越远。团队创造力新颖性越大，越可能带来探索式创新。团队创造力实用性针对的是创意产品对于顾客的实用性和价值，虽然实用性也可以是对潜在顾客的意义和价值，但更多是围绕现有顾客需求的创意，因此，团队创造力实用性越强，越可能涉及利用式创新。

虽然团队创造力的概念在理论上包含新颖性和实用性两个维度，但以往的实证研究多数将团队创造力的两个维度合并为单一的团队创造力构念进行研究。**Im 和 Workman (2004)** 采用与 **Amabile (1983)** 一致的创造力维度划分，通过 312 名团队领导的访谈数据发现，客户导向和竞争导向与团队新产品开发创造力新颖性呈显著正相关关系，而客户导向和跨职能整合导向与团队新产品开发创造力实用性呈显著正相关关系。该研究表明，团队创造力的确可分为新颖性和实用性，而且不同因素对两者具有不同的作用。鉴于此，本研究将团队创造力划分为团队创造力的新颖性和实用性两个因素，并分析团队交互过程中的两个重要方面，即任务冲突和行为整合对于团队创造力的新颖性和实用性的作用关系。

（二）行为整合与团队创造力

行为整合的团队以团队成员间开放且及时的信息沟通为特征，使得成员能够获得有价值的信息、知识和资源；行为整合的团队内，团队成员经常进行合作。以往研究表明，行为整合团队中的团队成员在相互依赖和不确定的情况下，能够增加整合团队成员的贡献，不断适应和协调应对新出现的需求。**Siegel 和 Hambrick (1996)** 发现行为整合的团队能更好地采用不同的知识，因为在这样的团队内认知冲突能给予团队成员更多争辩和讨论的机会。然而，行为整合对于团队创造力新颖性可能是一把“双刃剑”：一方面，团队需要团队成员之间一定程度的行为整合以促进信息和知识的共享，激发专业讨论并改进产品与市场需求的契合度。通过促进合作和高质量的信息交换，行为整合产生出社会机制如信任和互惠性，驱散了团队成员不愿共享默会知识的顾虑，而这对于探索性活动十分重要。发散的知识共享推动着团队默会知识的外在化和组化，因而能发现新的机会，进而对于团队创造力新颖性有着积极的影响。另一方面，行为整合程度过高的团队，可能抑制团队创造力新颖性。文献表明，高度的沟通频率会阻碍团队绩效，因为它降低了评价想法的批判思维的程度。高频率沟通推动团队成员相互信念的形成，从而降低了团队整体问题解决的数量和质量。高度行为整合的团队容易因过分紧密的合作而带来妥协，可能因团队成员独处时间的减少而不利于深入地思考问题，从而出现“社会抑制”的现象。团队成员熟悉各自的不同后，开始形成减少冲突和讨论的交互机制。这加速了任务完成的速度，但降低了决策质量。

Kratzer 等 (2004) 对荷兰 11 家电子产品企业中 44 个开发团队的研究发现, 过于频繁的沟通导致团队出现“群体思维”, 从而减少了团队的原创性, 并且发现团队合作和小群体整合均与团队创造力呈倒 U 型关系。因此, 假设如下:

假设 1a: 行为整合与团队创造力新颖性呈倒 U 型关系。

不同于行为整合与团队创造力新颖性的倒 U 型关系, 我们认为行为整合与团队创造力实用性存在着正相关的关系, 因为实用性强调围绕现有客户需求的创意, 主要通过利用式学习来实现渐进性创新。鉴于利用式学习一般是通过收集新信息或用现有共享思维来解释新信息, 因此, 行为整合有利于以改进、效率和生产为特征的利用式学习活动, 进而与团队创造力实用性相联系。Hambrick (1997) 提出行为整合使得团队整合知识和见识, 以应对市场日益变动的需求, 从而产生核心能力。Li 和 Zhang (2002) 发现行为整合有利于产品创新强度, 并且 Carmeli 和 Schaubroeck (2006) 发现它能改善高层管理团队决策的质量。Faraj 和 Xiao (2006) 研究创伤中心的医疗团队后发现, 成员协调和共享知识的能力对于管理分布式专长, 确保在时间紧急和需要创意的情境下及时运用必要的知识十分关键。行为整合使得团队平稳运作, 增加决策速度, 实现团队运作高效。行为高度整合的团队能够更迅速地对市场 and 顾客需求的变化进行反应, 产生有价值的想法与方案, 因此, 行为整合对于团队创造力实用性会产生正面的效应。

假设 1b: 行为整合与团队创造力实用性呈正相关关系。

(三) 任务冲突与团队创造力

冲突是群体动态发展的一部分, 寻求创意的团队在协作过程中常常面临冲突, 以往研究发现创新团队的管理者耗费超过 20% 的时间用于处理冲突。团队冲突可划分为任务冲突和关系冲突, 任务冲突聚焦于工作任务本身, 指组内成员之间对于所执行任务的内容、目标以及工作流程存在争论或意见分歧, 包括意见、想法和观点的差异, 而关系冲突则聚焦于人际关系, 指群体内部成员之间存在的人际矛盾。Souder (1987) 发现 60% 的创新项目都涉及对于任务冲突的管理。

以往的一些研究发现, 任务冲突对团队创造力具有正面作用, 对于任务的不同意见有助于识别并更好地理解所商讨的事宜, 有助于发展出任务的新想法和新方法, 增加成员审视任务的倾向, 并更深入地思考, 使成员更灵活地思考。缺乏不同意见会引起思维停滞并忽视重要信息, 可能阻碍团队的生产率和创造力, 甚至可能使团队陷入危险的“群体思维”, 即在心理上寻求达成一致的力量十分强大, 不惜一切地压制不同意见和对其他方案的考虑。

但也有研究发现任务冲突与群体绩效之间具有非线性关系, 即对于非程序化的任务, 一些任务冲突是有益的, 但大量冲突则不利于生产率提高。一些研究表明, 任务冲突与团队创造力或团队创新之间呈倒 U 型关系。De Dreu 和 Weingart (2003) 对于不同组织的不同团队类型的研究结果表明, 团队内部冲突和团队创新之间呈倒 U 型关系。当冲突变得紧张时, 任务冲突对团队创造力的积极影响可能被迅速地打破, 冲突最初的效益随着它的加剧而降低了。信息处理视角给出的解释是, 较低的冲突激发信息处理, 而当冲突加强时, 信息处理遇到障碍, 会干扰认知的弹性和创造性思维。王国锋、李懋和井润田 (2007) 的研究支持了信息处理视角的观点, 证实随着任务冲突的增加, 决策质量有先略上升后下降的趋势。

我们认为, 任务冲突与团队创造力的新颖性和实用性可能呈倒 U 型关系: 一定程度的任务冲突对于团队创造力的新颖性和实用性具有积极影响, 因为在由于多样化观点而产生任务冲突的团队中, 团队成员倾向同时运用多种视角进行思考, 其产品更有原创性、更离散化、更复杂, 针对顾客的需求提供更多有用的解决方案。但过多的任务冲突会影响团队成员对信息的识别、分析和评价的能力, 干扰认知的弹性, 反而会降低团队创造力新颖性。过多的任务冲突也可能转化为关系冲突, 影响团队满意度和团队效率, 使得团队难以客观地运用收敛性思维对发散性创意进行评

价和筛选,反而减少了契合顾客需求的有用创意的总量。因此,假设如下:

假设 2a: 任务冲突与团队创造力新颖性呈倒 U 型关系。

假设 2b: 任务冲突与团队创造力实用性呈倒 U 型关系。

三、研究方法

(一) 样本描述

采用便利抽样方式,向上海、深圳两地 9 家企业 47 个团队共 337 名团队成员发放问卷。9 家企业均属于知识密集型行业,分别是三九药业集团、上海彬彬科技、上海大众汽车、上海现代建筑设计集团、魏得米勒集团、泰勒通讯、上海拓星科技、上海贝尔、中兴通讯。企业中的 47 个团队为 3 人以上的研发团队、设计团队或新产品开发团队。基于与调研企业之前所建立的良好关系,9 家企业对于此项研究均十分重视和支持,并且我们派两名研究人员到团队工作现场说明问卷填写事项后进行问卷收集,因此问卷有效回收率达到 100%。

337 名团队成员中男性占 72.4%,女性占 27.6%;年龄 25 岁以下占 4.5%,25~35 岁占 83.7%,36~45 岁占 9.5%,45 岁以上占 2.4%;工龄 2 年以下占 24.3%,工龄 3~10 年占 62.3%,工龄 11~20 年占 9.8%,工龄 20 年以上占 3.6%;学历大专以下占 0.3%,大专学历占 3.6%,本科学历占 42.4%,硕士及以上学历占 53.7%。

(二) 变量测量

1. 量表的信度与效度

对于行为整合和团队整合的测量,参考 Magni 等(2009)、Dayan 和 Bendeto(2009)的量表,我们设定了行为整合的 7 个问题项。对于任务冲突的测量,参考 Chen 和 Chang(2005)以及 Wakefield 等(2008)的量表,我们设定了 7 个问题项。对于团队创造力的测量,参考 Hanke(2006)、Chen 和 Chang(2005)的研究成果,结合团队情境修正得到本研究的团队创造力量表,分为新颖性(5 个问题项)和实用性(6 个问题项)两个变量。所有问题项均采用李克特 5 点量表,1 表示完全不符合,3 表示基本符合,5 表示完全符合。

通过验证性因子分析来检验各量表的测量效度。结果表明,包含四个量表的测量模型各项指标基本符合标准。卡方检定值(χ^2)为 882.177,自由度(df)为 269, χ^2/df 为 3.279。近似误差均方根 RMSEA 值为 0.082,低于 0.1,表示拟合较好。相对拟合指数 CFI 值为 0.88, GFI 值为 0.83,两者略低于较好拟合 0.9 的标准。非规范适配指标 NNFI 值为 0.836,增值适配指标 IFI 值为 0.88。验证性因子的结果表明,所有研究变量量表的测量效度尚可。验证性因子分析得到的四个量表的测量项因子负荷均高于最低临界水平 0.5(见表 1),且都具有较强的统计显著性($p < 0.05$),表明所有变量的测量具有很好的收敛效度。通过计算 Cronbach alpha 来检验各量表的测量信度,得出行为整合、任务冲突、团队创造力新颖性以及团队创造力实用性量表的 Cronbach alpha 在 0.850~0.904(见表 2),均在标准值 0.70 以上,说明变量测量具有较好的信度。

我们计算了组合信度(Composite Reliability, CR)和平均方差提取值(Average Variance Extracted, AVE)来评价收敛效度。AVE 反映了每个潜变量所解释的变异量中有多少来自于该潜变量中所有题目,CR 反映了每个潜变量中所有题目是否一致性地解释该潜变量。如表 2 所示,所有构念的 AVE 和 CR 均达到了经验标准值,即 AVE 应至少是 0.5 而 CR 应大于 0.6,说明测量具有足够的收敛效度。并且每个构念的平均方差提取值(AVE)的平方根,均比构念的相关系数要大,说明具有较好的区分效度。

表 1 变量测量项验证性因子分析统计描述

变 量	测量项	因子载荷
行为整合	1. 团队在完成任务的分工上协调紧密	0.75***
	2. 团队在任务分工方面设置了明确且完全被理解的目标	0.83***
	3. 任务分工的目标被所有的团队成员所接受	0.80***
	4. 团队成员间的沟通是开放的、顺畅的	0.82***
	5. 团队对用来完成任务的方法讨论得很深入	0.67***
	6. 团队成员的建议和贡献被尊重	0.68***
	7. 团队成员经常共享经验和专长	0.78***
任务冲突	1. 团队成员对于项目任务的决策经常有不同意见	0.58***
	2. 团队成员对于各阶段需要完成的事经常有不同意见	0.67***
	3. 团队成员对于完成的方式有不同看法	0.73***
	4. 团队成员在有关任务的讨论中经常有不同观点	0.70***
	5. 团队成员对团队目前的绩效不满足	0.80***
	6. 团队成员对于如何改进目前任务绩效有不同意见	0.83***
	7. 团队成员经常提出挑战性的任务目标	0.67***
团队创造力新颖性	1. 团队经常提出与过去存在显著差异的想法	0.51***
	2. 团队经常提出背离常规思维的想法	0.54***
	3. 团队经常开发或设计出功能独特的产品	0.81***
	4. 团队开发或设计的产品往往挑战该类产品现有创意	0.86***
	5. 团队开发或设计的产品往往为该类产品提供新的创意	0.89***
团队创造力实用性	1. 团队经常想出一些实用性的解决问题的方式、方法	0.63***
	2. 团队提出的想法具有应用价值	0.83***
	3. 团队提出的想法能够付诸实践	0.83***
	4. 团队提出的想法能够产生预期的结果	0.84***
	5. 团队开发或设计的产品满足了市场需求	0.75***
	6. 团队开发或设计的产品获得了顾客满意	0.77***

表 2 各变量的收敛效度和区分效度以及聚合至团队层次数据的检验

变 量	1	2	3	4	ICC (1)	ICC (2)	Rwg 均值
1. 行为整合	0.76				0.0719	0.358	0.96
2. 任务冲突	-0.371***	0.72			0.0524	0.289	0.94
3. 新颖性	0.391***	0.050***	0.74		0.211	0.658	0.85
4. 实用性	0.689***	-0.226	0.553***	0.78	0.113	0.916	0.89
AVE	0.58	0.51	0.55	0.61			
CR	0.95	0.92	0.86	0.94			
Cronbach alpha	0.91	0.88	0.85	0.90			

注：对角线上斜体数字为平均方差提取值（AVE）的平方根，CR 为组合信度；*** 表示 $p < 0.001$ ，** 表示 $p < 0.01$ ，* 表示 $p < 0.05$ ，+ 表示 $p < 0.1$ 。

2. 团队数据的聚合检验

本研究探究的是群体层面现象，而问卷测量单位是以个体进行的，根据 Klein 等（2000）的建议，个体层面测量数据加总为团队层面数据需要满足一些必要条件，需要对各变量的组间变异和同质性进行检验，分析团队成员评价间的一致性。本文采用以下两种常用的检验方法：①对多个

组进行总体评价的 ICC (1) 和 ICC (2)，前者代表组内分数信度，而后者代表“小组平均数”的信度。根据经验标准 ICC(1)>0.05 和 ICC (2)>0.50，如表 2 所示，四个变量的 ICC (1) 均通过检验，而行为整合与任务整合的 ICC (2) 低于经验值标准。由于我们的意图仅是为了找到“可汇聚”的依据，可汇聚的绝对前提应该是组内一致性程度高，至于组间差异，最好存在显著差异。但在没有显著组间差异的情况下，汇聚经常是可行的。②群体内部一致性系数 Rwg。该系数用于在多个项目测量同一变量时，分析团队成员的回答是否具有 consistency。在一般情况下，当 Rwg 大于 0.70 时可将此变量视为具有足够的一致性，个体层面数据可在团队层面加总。从检验结果看（见表 2），各 F 检验值均在 0.05 水平上显著，有一个团队的团队创造力实用性 Rwg 低于 0.5，其他团队的行为整合、任务冲突、团队创造力新颖性和实用性的 Rwg 均高于 0.70，可见，将个体层面数据在团队层面聚合是可行的。因此，我们将 Rwg 值过低的一个团队的数据删除，保留 46 个团队的数据，将个体层面数据在团队层面进行加总分析。

四、数据结果

（一）团队层面数据描述性统计

将行为整合、任务冲突、团队创造力新颖性和实用性的个体层面数据聚合成团队层面数据，团队层面数据的描述性统计如表 3 所示。将团队规模、团队平均年龄和团队成立时间作为控制变量：46 个团队的平均规模为 7.2 人，最少 3 人，最多 15 人；团队年龄的均值为 29.7 岁；团队成立时间超过 2 年的有 31 个，占 67%。检验行为整合和任务冲突与团队创造力的倒 U 型关系，需要得到行为整合和任务冲突的平方作为自变量，为了避免多重共线性，将行为整合和任务冲突中心化（变量数据减去均值）后进行平方。

表 3 团队层面变量描述性统计

变 量	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 团队规模								
2. 团队平均年龄	-0.184							
3. 团队成立时间 1	-0.047	-0.173						
4. 团队成立时间 2	-0.048	0.060	-0.102					
5. 团队成立时间 3	-0.174	0.274	-0.380**	-0.557**				
6. 行为整合	0.013	0.199	-0.329*	-0.134	0.234			
7. 任务冲突	-0.066	-0.056	0.170	0.022	-0.015	-0.357*		
8. 新颖性	0.081	-0.136	-0.001	-0.071	0.018	0.474**	0.173	
9. 实用性	0.101	0.035	-0.225	-0.032	0.124	0.669**	0.002	0.702**

注：** 在 0.01 水平（双侧）上显著相关，* 在 0.05 水平（双侧）上显著相关，N = 46；团队成立时间 1 = 6 个月~1 年；团队成立时间 2 = 1~2 年；团队成立时间 3 = 2 年以上。

（二）多元回归模型

为了检验假设 1 至假设 4，采用层级多元回归分析模型进行检验，因为小样本可能无法满足回归分析有关数据正态分布的前提，因此运用 Bootstrapping 方法在原样本中有放回地抽样，在抽取 1000 次形成一个新的样本的基础上，检验各变量对于因变量的作用。

表 4 层级回归分析结果（因变量为团队创造力新颖性）

变 量	模型一			模型二			模型三		
	非标准 化系数	Bootstrap 标准误差	VIF	非标准 化系数	Bootstrap 标准误差	VIF	非标准 化系数	Bootstrap 标准误差	VIF
截 距	3.518	1.199		-2.788	1.328		-2.782	1.477	
团队规模	0.010	0.029	1.129	0.011	0.022	1.130	0.011	0.022	1.188
团队平均年龄	-0.026	0.039	1.176	-0.043	0.032	1.211	-0.041	0.032	1.227
团队成立时间 1	-0.019	0.302	1.473	0.272	0.282	1.630	0.217	0.293	1.732
团队成立时间 2	-0.055	0.238	1.959	0.079	0.176	2.019	0.066	0.199	2.033
团队成立时间 3	0.041	0.221	2.453	0.018	0.169	2.483	0.003	0.162	2.560
行为整合				1.328***	0.290	1.327	1.307***	0.313	1.373
任务冲突				0.658**	0.204	1.168	0.666*	0.256	1.175
行为整合平方							0.430	0.792	1.093
任务冲突平方							-0.160	0.718	1.157
R ²	0.027			0.463			0.444		
调整 R ²	-0.095			0.332			0.305		

注：*** 在 0.001 水平（双侧）上显著；** 在 0.01 水平（双侧）上显著；* 在 0.05 水平（双侧）上显著。

如表 4 所示，模型一中控制变量对团队创造力新颖性的回归系数均不显著。模型二在模型一的基础上，增加行为整合和任务冲突作为自变量，行为整合和任务冲突均与团队创造力新颖性呈显著的正相关关系。在模型二的基础上，加入行为整合平方项和任务冲突平方项，发现两者均未与团队创造力新颖性呈显著相关关系。由模型二和模型三可知，假设 1a 和假设 2a 未得到支持，行为整合与团队创造力新颖性的倒 U 型关系未得到支持，任务冲突与团队创造力新颖性的倒 U 型关系也未得到支持，但行为整合和任务冲突均与团队创造力新颖性呈显著正相关关系。

表 5 中模型五的结果表明，行为整合和任务冲突均与团队创造力实用性呈显著的正相关关系。在模型五的基础上加入行为整合平方项和任务冲突平方项，发现任务冲突与团队创造力实用性呈

表 5 层级回归分析结果（因变量为团队创造力实用性）

变 量	模型四			模型五			模型六		
	非标准 化系数	Bootstrap 标准误差	VIF	非标准 化系数	Bootstrap 标准误差	VIF	非标准 化系数	Bootstrap 标准误差	VIF
截距	3.770	0.728		-0.684	1.357		-0.526	0.901	
团队规模	0.011	0.021	1.129	0.012	0.017	1.130	0.007	0.013	1.188
团队平均年龄	0.001	0.023	1.176	-0.014	0.018	1.211	-0.013	0.016	1.227
团队成立时间 1	-0.268	0.164	1.473	0.007	0.137	1.630	-0.018	0.191	1.732
团队成立时间 2	-0.019	0.147	1.959	0.106	0.117	2.019	0.091	0.152	2.033
团队成立时间 3	0.036	0.130	2.453	0.037	0.093	2.483	0.051	0.122	2.560
行为整合				1.030***	0.200	1.327	0.985***	0.166	1.373
任务冲突				0.329*	0.210	1.168	0.346	0.137	1.175
行为整合平方							-0.004	0.409	1.093
任务冲突平方							-0.435*	0.290	1.157
R ²	0.063			0.540			0.586		
调整 R ²	-0.054			0.456			0.460		

注：*** 在 0.001 水平上显著；** 在 0.01 水平上显著；* 在 0.05 水平上显著。

显著的正相关关系，且任务冲突平方项与团队创造力实用性呈显著的负相关关系。因此，假设 1b 未得到支持，行为整合与团队创造力实用性呈显著的正相关关系，而非倒 U 型关系；假设 2b 得到支持，即任务冲突与团队创造力实用性呈倒 U 型关系。所有的多元回归分析自变量的膨胀系数 VIF 均小于 3，说明不存在多重共线性问题。

五、结论与建议

（一）理论贡献

以往研究往往将团队创造力作为单一构念，少有研究同时考察行为整合和任务冲突与团队创造力的关系，本研究的理论贡献在于将行为整合和任务冲突置于同一研究框架下，并且将团队创造力划分为团队创造力新颖性和实用性两个方面，发现行为整合和任务冲突对于团队创造力新颖性均有正面作用，但对于团队创造力实用性的作用关系则不同。

根据团队创造力的概念内涵和数据验证性因子分析结果，我们认为团队创造力可以划分为新颖性和实用性两个方面，而且实证研究发现行为整合和任务冲突与团队创造力的这两个方面存在并不完全一致的作用关系。行为整合往往与任务冲突存在着一定的矛盾，冲突的存在会增加行为整合的难度，而本研究的描述性统计分析的确表明行为整合与任务冲突负相关，但两个看似矛盾的团队任务过程，对于团队创造力新颖性却有着相同的作用，即两者均与团队创造力新颖性呈显著正相关关系。对于团队创造力实用性，我们发现行为整合对其有着积极的作用，然而任务冲突却与之呈倒 U 型关系，即一定的任务冲突对于团队创造力实用性有着积极作用，当任务冲突达到某一程度后对于团队创造力实用性的作用是消极的。因此，我们的结论是行为整合对于团队创造力新颖性和实用性是“多多益善”；而任务冲突对于团队创造力新颖性是“多多益善”，但其对于团队创造力实用性则是“适度拥有”为佳。

（二）管理建议

本研究所调查的对象是研发团队、设计团队和新产品开发团队，这些团队所从事的工作与创意有较大的关联，团队创造力或团队创新在这些团队中往往引起重视和考量，因此，研究团队创造力对于此类团队具有管理上的实用价值。本研究的结论可以推广到其他知识型团队，如科研合作团队、自我管理团队或项目团队。本研究关于团队创造力新颖性和实用性的相关结论，也可以分别适用于对团队创造力的这两个维度侧重不同的团队，例如，服务导向型的项目团队如果希望在团队创造力实用性方面进行提升，可以进行团队的行为整合并引入恰当程度的任务冲突；而技术导向型的项目团队如果希望在团队创造力新颖性方面进行突破，则行为整合和任务冲突均是“多多益善”。

本研究对于管理实践的启示在于，管理者应鼓励员工和团队采用悖论式思维来实现团队任务过程中的行为整合，处理任务冲突，从而激发团队创造力。悖论式思维遵循“两者/同时”而不是“非此即彼”的思维，能够发现相反的力量之间的联系并产生新的想法和框架。行为整合与任务冲突在团队互动过程中时常同时出现，然而两者往往是矛盾的统一体，一方面行为整合蕴含着对任务冲突进行协调整合的要求，另一方面任务冲突往往增加行为整合的难度。本研究发现行为整合与任务冲突呈负相关关系，说明我们所调查的研发团队、设计团队以及新产品开发团队多数呈现行为整合程度高而任务冲突少或行为整合程度低而任务冲突多的状况。具有悖论式框架（Paradoxical Framework）的团队可以考虑如何形成行为整合程度高且任务冲突多的局面，且两者达到多大程度可以有利于团队创造力。

组织的创造力管理充满了压力和悖论，要求员工整合冲突的议程和相互矛盾的需求。团队创造力的新颖性与实用性存在着悖论关系，研发人员产生新想法的时候必须考虑成本并遵从技术规范；员工在跳出原有框架思考问题的同时，必须提供在一定的组织限制下能够实施的解决方案。太注重原创性而不考虑现实限制（如成本）将会带来新颖的产品，但要价过高无法满足顾客需求；相反，过于强调技术规范和现实限制将阻碍创造力所需要的灵活性和探索性。

在团队创造力管理中，管理者和员工采用悖论式思维，有助于整合冲突的议程和矛盾的需求，带来高度的整合复杂性，即容忍不同观点的能力和意愿、在不同观点间建立联系的能力、理解人们为什么对于同一事件有不同看法的能力、欣赏不同推理的交互模式并寻求平衡的能力。团队实现整合复杂性可来自具有整合复杂性的个体，这些个体增强了团队识别不同观点并采取整合行动的能力。

管理者也可通过团队社会过程和对不同观点的包容，增加整合复杂性以激发团队创造力。团队应首先评价行为整合和任务冲突的程度，然后采取相应的管理措施。如果团队缺乏整合，可改变工作互依性。当团队成员一起工作，公共的工作经历可产生相互间的合作；物理位置的靠近，也会增加团队成员之间的面对面交流，从而增强合作；非正式的联系也十分重要，可以开展工作场合之外的活动。如果团队缺乏任务冲突，可适当使团队成员构成多样化，通过职能背景、认知风格、教育程度以及培训的多样性，为不同观点的存在提供可能，但管理者需要意识到适度的任务冲突才有利于团队创造力实用性，需防止过度的任务冲突对实现团队创新的阻碍作用。

（三）研究局限与未来研究方向

由于团队数据获取相对个体数据获取具有一定的难度，本研究采用的是便利抽样方式，用于团队数据分析的样本量较小是本文的研究局限。本研究通过截面数据验证了行为整合和任务冲突分别与团队创造力的新颖性和实用性的关系，今后可采用因变量滞后于自变量一定时期的数据验证其因果关系。以往少有研究同时考量团队任务过程的两个核心变量——行为整合和任务冲突与团队创造力的关系，本研究发现两者对团队创造力的新颖性和实用性的不同作用，但其作用机制有必要进一步深入研究。其一，Hambrick（1994）提出高管团队的行为整合包含三个核心要素，即信息沟通数量和质量（充分性、及时性和准确性）、合作行为和集体决策的“元构念”。今后可以针对研发团队、设计团队或新产品开发团队，开发更契合这些团队工作情境的行为整合量表，并对行为整合不同核心要素与团队创造力的新颖性和实用性的关系进行更深入的研究。其二，在未来研究中可进一步考察其他因素在行为整合和任务冲突这两者与团队创造力的关系中所起到的作用，例如，对悖论式思维、团队成员多样性、团队自省以及关系冲突或过程冲突等因素的考虑将使得研究更加丰富和深入。

〔参考文献〕

- [1] Amabile T. M.. The social psychology of creativity: A componential conceptualization [J]. Journal of Personality and Social Psychology, 1983, 45 (2): 357-376.
- [2] Andrews J., Smith D. C.. In search of the marketing imagination: Factors affecting the creativity of marketing programs for mature products [J]. Journal of Marketing Research, 1996, 33, 174-187.
- [3] Austin S. A., Baldwin A. N., Steele J. L.. Improving building design through integrated planning and control [J]. Engineering Construction Architectural Management, 2002, 9 (3): 249-258.
- [4] Bagozzi R. P., Yi Y.. On the evaluation of structural equation models [J]. Journal of the Academy of Marketing Science, 1988, 16 (1): 74-94.
- [5] Barrick M. R., Bradley B. H., Kristof-Brown A. L., Colbert A. E.. The moderating role of top management team interdependence: Implications for real teams and working groups [J]. Academy of Management Journal, 2007, 50

(3): 544-557.

[6] Carmeli A., Schaubroeck J.. Top management team behavioral integration, decision quality, and organizational decline [J]. *Leadership Quarterly*, 2006, 17 (5): 441-453.

[7] Carnevale P. J., Probst T. M.. Social values and social conflict in creative problem solving and categorization [J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1998 (74), 1300-1309.

[8] Chen M. H., Chang Y. C.. The dynamics of conflict and creativity during a project's life cycle: A comparative study [J]. *International Journal of Organizational Analysis*, 2005, 13 (2): 127-150.

[9] Dayan M., Bendetto C. A.. Antecedents and consequences of teamwork quality in new project development projects: An empirical investigation [J]. *European Journal of Innovation Management*, 2009, 12 (1): 129-155.

[10] De Dreu C. K. W., Weingart L. R.. Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2003 (88), 741-749.

[11] Faraj S., Sproull L.. Coordinating expertise in software development teams [J]. *Management Science*, 2000, 46 (12): 1515-1554.

[12] Faraj S., Xiao Y.. Coordination in fast-response organizations [J]. *Management Science*, 2006, 52 (8): 1155-1169.

[13] Hambrick D. C.. Corporate coherence and the top management team [J]. *Strategy & Leadership*, 1997, 25 (5): 24-29.

[14] Hambrick D. C.. Top management groups: A conceptual integration and reconsideration of the "team" label. In: Staw B. M., Cummings L. L. (Eds.), *Research in Organizational Behavior* [M]. Vol. 16. JAI Press, Greenwich, CT, 1994, 171-213.

[15] Hanke R. C. M.. Team creativity: A process model [D]. Pennsylvania, U.S.A: Pennsylvania State University, 2006.

[16] Huang, Chi-Cheng. Knowledge sharing and group cohesiveness on performance: An empirical study of technology R&D teams in Taiwan [J]. *Technovation*, 2009 (29): 786-797.

[17] Im S., Workman J. P.. Market orientation, creativity, and new product performance in high-technology firms [J]. *Journal of Marketing*, 2004 (68): 114-132.

[18] James L. R., Demarree R. G., Wolf G.. Estimating within-group interrater reliability with and without response bias [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1984 (69): 85-98.

[19] James L. R.. Aggregation in estimates of perceptual agreement [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1982 (67): 219-229.

[20] Jehn K. A.. A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict [J]. *Administrative Science Quarterly*, 1995 (40): 256-282.

[21] Klein K. L., Kozlowski S. W. K.. From micro to meso: Critical steps in conceptualizing and conducting multi-level research [J]. *Organizational Research Methods*, 2000 (3): 211-236.

[22] Kratzer J., Leenders R. T., Engelen J. M.. A delicate managerial challenge: How cooperation and integration affect the performance of NPD teams [J]. *Team Performance Management*, 2004 (10): 20-25.

[23] Leenders R., Kratzer J., Hollander J., Engelen J. M. L.. Managing product development teams effectively, in *PDMA-Toolbook for New Product Development* [M]. John Wiley & Sons, New York, NY, 2002: 141-163.

[24] Li H., Zhang Y.. Founding team comprehension and behavioral integration: Evidence from new technology ventures in China [C]. In: *Academy of Management Best Paper Proceedings*, 2002.

[25] Magni M., Proserpio L., Hoegl M., Provera B.. The role of team behavioral integration and cohesion in shaping individual improvisation [J]. *Research Policy*, 2009 (38): 1044-1053.

[26] March J. G.. Exploration and exploitation in organizational learning [J]. *Organization Science*, 1991 (2): 71-87.

[27] Minron-Spektor E., Erez M., Naveh E.. The effect of conformist and attentive-to-detail members on team innovation [J]. *Academy of Management Journal*, 2011, 54 (4): 740-760.

- [28] Miron-Spektor E., Gino F., Argote L. Paradoxical frames and creative sparks: Enhancing individual creativity through conflict and integration [J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2011 (116): 229-240.
- [29] Nemeth C. J. Dissent as driving cognition, attitudes, and judgments [J]. *Social Cognition*, 1995 (13): 273-291.
- [30] Nicholas J. M.. Concurrent engineering: Overcoming obstacles to teamwork [J]. *Production and Inventory Management Journal*, 1994 (35): 234-246.
- [31] Nystrom H.. Creativity and innovation [M]. John Wiley & Sons, New York, Toronto, 1979.
- [32] Putman L. L.. Productive conflict: Negotiation as implicit coordination [J]. *International Journal of Conflict Management*, 1994 (5): 285-299.
- [33] Siegel P. A., Hambrick D. C.. Business strategy, collaboration, and the social psychology of top management teams. In: Dutton J., Baum J. (Eds.), *Advances in Strategic Management* [M]. Vol. 13. JAI Press, Greenwich, CT, 1996: 89-117.
- [34] Souder E. W.. Managing new product innovations [M]. Lexington Books, Lexington, Massachusetts, 1987.
- [35] Tetlock P. E., Peterson R. S., Berry J. M.. Flattering and unflattering personality portraits of integratively simple and complex managers [J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1993, 64 (3): 500-511.
- [36] Thomas K., Schmidt W.. A survey of managerial interests with respect to conflict [J]. *Academy of Management Journal*, 1976 (10): 315-318.
- [37] Uzzi B. Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness [J]. *Administrative Science Quarterly*, 1997 (42): 35-67.
- [38] Wakefield R. L., Leidner D. E., Garrison G.. A model of conflict, leadership, and performance in virtual teams [J]. *Information Systems Research*, 2008, 19 (4): 434-448.
- [39] 刘军. 管理研究方法: 原理与应用 [M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2008.
- [40] 孙雍君. 科技团体创造力研究的理论背景分析 [J]. *科学学研究*, 2003 (5): 461-466.
- [41] 王国锋, 李懋, 井润田. 高管团队冲突、凝聚力与决策质量的实证研究 [J]. *南开管理评论*, 2007, 10 (5): 89-93.
- [42] 王黎莹, 陈劲. 国内外团队创造力研究评述 [J]. *研究与发展管理*, 2010 (8): 62-68.
- [43] 周耀烈, 杨腾蛟. 个体创造力向团队创造力转化的机理研究 [J]. *科学学研究*, 2007 (s2): 409-412.

The Influences of Behavioral Integration and Task Conflict on Team Creativity: The More the Better?

ZHONG Jing¹ LUO Jinlian¹ ZHANG Bo²

(1. School of Economics and Management, Tongji University, Shanghai 200092;

2. Institute of France-Chinese Engineering and Management, Tongji University, Shanghai 200092)

Abstract: In team task process, behavioral integration and task conflict are often in contradiction but correlated with each other. Through sample data of 46 teams of 9 enterprises, we explored the influence of behavioral integration and task conflict on team creativity facets of novelty and usefulness. We found a significant positive relationship between behavioral integration and the novelty and usefulness. Task conflict had a significant positive relationship with novelty, but an inverted-U shape relationship with usefulness. We suggest managers to encourage team members to use paradox-thinking to improve integrative complexity. Meanwhile, appropriate task conflicts shall be introduced to stimulate team creativity.

Key words: Behavioral Integration; Task Conflict; Team Creativity; Novelty; Usefulness

新生代员工的组织承诺结构及其对离职倾向的影响

吴慈生 赵 静 江 涛

(合肥工业大学管理学院, 合肥 230009)

[摘 要] 随着社会的发展, 我国新生代员工的工作稳定性问题凸显, 新生代员工的离职率非常高。本文分析了新生代员工的个性特征, 界定了组织承诺的维度, 构建了组织承诺与新生代员工离职倾向的关系模型, 设计了组织承诺量表、新生代员工特征量表、离职念头量表和离职倾向量表。通过问卷调查与实证分析, 得出了不同人口统计变量的新生代员工个性特征, 分析了组织承诺各维度与离职倾向之间的差异, 新生代员工个性特征对组织承诺的影响, 组织承诺、离职念头与离职倾向三者之间的相关性, 并探讨了组织承诺对新生代员工离职倾向的预测作用。研究表明, 组织承诺与离职倾向之间的关系显著, 企业管理者从组织承诺角度降低新生代员工群体离职倾向有现实意义。

[关键词] 新生代员工; 组织承诺; 离职倾向

近年来, 出生于 20 世纪 80 年代、90 年代的年轻人先后进入职场。改革开放、计划生育国策、高等教育大众化等一系列社会大变革塑造了他们异于上几代人的个性特征: 他们大多接受了良好的教育; 张扬、自由、独立、自我; 享受并追求丰富的物质生活; 更加注重自身职业发展; 讨厌加班、喜欢弹性工作方式, 在一定程度上显现出以频繁放弃现有工作为标志的“职业生涯游牧”状态。新生代员工的高离职行为对社会、用人单位以及个人产生了很大影响, 为企业人力资源管理带来了新的挑战。

在新生代员工高离职率的背景下, 有关“组织承诺”的研究受到极大关注。为什么对上几代人有效的激励方式如高工资、高福利对新生代员工失去了吸引力? 组织承诺与离职倾向之间存在什么样的关系? 组织承诺对离职倾向的影响机理和程度如何? 如何通过对离职倾向的研究, 分析新生代员工离职的主要原因, 变革企业人力资源管理方式, 增强管理的有效性等, 成为目前人力资源管理理论和实践迫切需要回答的问题。

[基金项目] 国家级科技思想库试点单位课题: 科技人力资源与产业发展匹配度研究——以合肥科技园区为例 (项目编号: 2014SXQ011)。

[作者简介] 吴慈生, 生于 1962 年, 合肥工业大学管理学院教授, 博士生导师, 主要研究方向: 人力资源管理、知识创新管理; 邮箱: cswu5188@126.com。赵静, 生于 1980 年, 合肥工业大学企业管理专业博士研究生, 安徽农业大学讲师, 主要研究方向: 人力资源管理。江涛, 生于 1986 年, 合肥工业大学企业管理专业硕士研究生, 主要研究方向: 人力资源管理。

一、相关研究综述

（一）新生代员工的界定及特征

1. 新生代员工的界定

2009年12月31日，中共中央、国务院发出的《关于加大统筹城乡发展力度进一步夯实农业农村发展基础的若干意见》提出：“采取有针对性的措施，着力解决‘新生代’农民工问题。”紧接着在国务院新闻办公室举行的新闻发布会上，中央农村工作领导小组办公室副主任唐仁健对“新生代农民工”的内涵进行了阐释：“新生代农民工”主要是指“80后”、“90后”这批人。

在西方，学者将类似中国新生代群体的员工称为“Y-代”。“Y-代”群体出生于1980年以后，并且对电脑和互联网熟悉。2001年，美国人 Bruce Tulgan 和 Carlony A. Martin (2001) 首次提出了“Y-代”的概念，并将出生于20世纪80年代左右的人称为“Y-代”。Hansford (2002) 将“Y-代”定义为1980年至2000年出生的一代人。在国内，蒋敏 (2011) 将新生代员工定义为出生在20世纪80年代，年龄在20~30岁之间，已经走上工作岗位的人群。展珊珊 (2011) 认为新生代员工是伴随着信息时代和知识经济成长起来，出生于20世纪80年代以后，且年龄介于20~35岁的青年人群体，是踏入职场不久的一类群体。

本文将新生代员工界定为：出生于20世纪80年代以后，伴随着计算机和互联网成长起来，年龄介于18~35岁的青年人群体，是进入职场不久的一类群体。

2. 新生代员工的特征

新生代员工特殊的成长背景造就了其独特而鲜明的价值观，而价值观作为个性倾向性的核心部分，对“80后”、“90后”新生代员工的个性特征与职场行为有着重要影响。高萍 (2009) 认为，“80后”个性乐观、直率热情、有主见，喜欢交朋友，自我认知清晰；重视个人的发展，具有较强的成就动机，多有创新精神，但恒心不足；希望在群体中处于主导位置，喜欢自由的空间，表现出一定的以自我需要为中心的特点；渴望获得高报酬，同时注重生活品质，追求工作与生活的平衡。蒋敏 (2011)、张丹 (2011) 将新生代员工的特征概括为个性特征和工作特征两个方面。整体上，新生代员工的个性特征包括：①多元化的价值取向；②崇尚自由，追求工作与生活的平衡；③个性张扬，情感表达直接，喜欢新鲜具有挑战性的工作；④抗压能力差，心理素质弱；⑤工作态度情绪化，多变的职业观；⑥流动意愿强；⑦知识水平较高，创新意识较强；⑧自主学习，可塑性高。

（二）组织承诺与离职倾向

1. 组织承诺的概念

20世纪60年代，Becker 最早提出组织承诺的概念，并认为组织承诺是员工与组织之间基于经济交换的契约关系，是员工为了避免离开组织、蒙受损失而继续留在该组织的一种心理现象。20世纪70年代以后，关于组织承诺的定义逐渐形成了两种基本观点：一种是行为说，即认为组织承诺是指员工为了不失去已有位置和多年投入所换来的福利待遇而不得不继续留在该企业内的一种承诺。持这种观点的学者有 Alutto、Hrebibiak 等。另一种是态度说，即认为组织承诺是个人对组织的一种态度或肯定性的内心倾向，是个人对某一特定组织情感上的依附和参与该组织的相对程度。持这种观点的学者有 Sheldon (1971)、Buchanan (1974)、Mowday 等 (1982)、Porter 和 Steers (1983)、Allen 和 Mayer (1990) 等。Staw (1981)、Wiener (1982)、王重鸣 (2001)、刘小平 (2005) 则指出组织承诺既是态度承诺也是行为承诺。

本文认为：组织承诺是一种态度也是一种行为，它反映了员工对组织的态度倾向，表现为员工对组织的认同、依赖和忠诚，与此同时，这种内在的态度又作用于员工的外在行为，使其做出相应的、特定的反应。

2. 组织承诺的结构维度

(1) 组织承诺的单因素理论。早期的学者倾向于将组织承诺看作是单因素的，如 Becker (1960)、Mowday (1979)、Wiener (1982) 认为组织承诺维度是单因素的。

(2) 组织承诺的二因素理论。Stevens (1978)、Meyer 和 Allen (1984) 均认为组织承诺有两个维度，Stevens 认为组织承诺包括规范性承诺和交换性承诺，Meyer 等认为组织承诺的两个维度为继续承诺和情感承诺。

(3) 组织承诺的三因素理论。Allen 和 Meyer (1991) 经过多年研究得出组织承诺的三个维度，分别是情感承诺、持续承诺和规范承诺。

(4) 组织承诺的四因素理论。Blau 和 Gary (2001) 将组织承诺分为四个维度，分别是情感承诺、规范承诺、代价承诺以及机会承诺。

(5) 组织承诺的五因素理论。中国学者凌文轻、张冶灿、方俐洛等 (2000, 2001) 根据西方学者研究的成果并结合中国实际，提出我国员工组织承诺的结构有五个维度，分别是情感承诺、理想承诺、规范承诺、经济承诺和机会承诺。

3. 离职倾向及其影响因素

员工离职用英文表示即“Employee Turnover”。离职按照成员是否为主动离职，分为主动离职、非主动离职和自然离职。而对于主动性离职又分为功能性离职和非功能性离职。本文的离职指自愿离职，即员工自己主动做出的离职决策。关于离职倾向的界定学术界尚未统一，Mobley (1977)，Mobley、Horner 和 Hollingsworth (1978) 等认为离职倾向是工作不满意、离职念头、寻找其他工作倾向与找到其他工作可能性的综合表现，并且认为离职倾向是离职行为发生前的最后一个心理状态。Mobley (1977)、Miller 和 Katerberg (1979) 等通过研究得出离职倾向与员工离职显著相关，同时离职倾向可以作为离职行为的预测变量，离职是离职念头与寻找其他工作机会倾向总体的表现和态度。张勉 (2002, 2003) 等研究了 IT 企业技术员工离职意图路径模型和组织雇员组织承诺三因素模型。各种离职倾向影响因素如表 1 所示。

表 1 离职倾向影响因素

研究学者	离职倾向影响因素
Lyness 和 Judiesch (2001)	男性对离职的影响是正相关
Thatcher 和 Stepina (2003)	男性对离职的影响是负相关
Booth 和 Francesconi (1999)	性别并不能显著地影响员工的离职倾向
Price (1977); Charles 和 Rajan (1989)	离职倾向与年龄呈负相关
McCloskey (1974); Kocher 和 Thomas (1996)	已婚与离职倾向呈负相关
McCloskey (1974); Mowday (1982); Sousa Poza (2004)	教育程度与离职倾向呈正相关
Iverson (1999)	员工自主性可以降低员工的离职倾向
Harald 和 Wages (2006)	薪酬和离职倾向之间存在非常显著的负相关关系
Gaertner (1999)	晋升机会通过员工组织承诺和工作满意度间接影响员工离职倾向
Dittrich (1985); Chen (2006)	分配公平经工作满意和组织承诺来影响离职倾向
Allen (2003); Thompson (2006)	内部和外部支持可增加员工之间的依赖，减少离职倾向
符益群 凌文轻 方俐洛	①个体因素；②工作相关因素；③组织因素；④个体与组织适合性因素；⑤外部环境因素；⑥与态度和其他心理过程相关的因素，它们都会影响离职倾向

综合国内外学者关于员工离职倾向的影响因素研究可知，国内外关于离职倾向理论和测量研究的关注度较高，但针对新生代员工组织承诺与离职倾向的研究较少。针对中国新生代这类特定人群而言，组织承诺对离职倾向的影响机理和程度如何，还是一个有待验证的命题。组织承诺的相关概念、维度选择、离职倾向的影响因素等在不同情境下的界定是不同的，因此需要对新生代员工的组织承诺结构进行研究，并探讨不同组织承诺维度对离职倾向的影响。

二、研究设计

（一）概念模型

由文献分析中可知，Mayer 和 Allen（1991）的组织承诺三个维度分别是情感承诺、持续承诺和规范承诺。凌文铨等（2000，2001）的组织承诺五个维度主要包括情感承诺、理想承诺、规范承诺、经济承诺和机会承诺。由于不同国家的文化、信仰、生活习性的不同，其员工的组织承诺也呈现明显的差异性。对新生代员工特征进行分析可以发现，影响新生代员工组织承诺的因素与凌文铨等（2000）认为的影响中国员工组织承诺的因素也会不同。因此，结合文献分析，本文认为新生代员工组织承诺各维度的含义及其影响因素如下：

（1）情感承诺。主要指个人对于组织目标和价值取向的接受程度。由于新生代员工具有多元化的价值观，导致新生代员工在接受公司的价值取向时存在许多变数，具有很大的不稳定性。影响新生代员工情感承诺的因素包括：①员工认同企业的价值取向，愿意为企业的发展贡献自己，并且不会太过于计较个人的报酬；②当个人的价值观与企业的价值观存在偏差时，能够接受企业的培养和熏陶，慢慢地适应企业的文化，并融入组织中；③懂得感恩，对组织有情感，不会因为外部的诱导而轻易离开组织。

（2）规范承诺。主要指个人继续留在组织的义务感，在组织中的行为和态度主要以社会道德和职业规范为准则。影响新生代员工规范承诺的因素主要表现在：①个人在组织中的行为和态度以社会道德和职业规范为准则；②组织领导的行为和态度；③个人对于社会道德的认知；④个人对于组织和工作尽职尽责。

（3）经济承诺。主要指为了避免离开单位、蒙受经济损失而决定留在该单位。影响新生代员工经济承诺的因素主要表现在：①离开现在的组织，个人和家庭都将陷入困境；②相比之下，新的工作并不能改善自身的生活环境；③新的工作在工作与家庭生活之间有一个平衡点；④组织分配具有公平性。

（4）理想承诺。新生代员工具有较高的知识水平，在工作中具备创新意识，不愿被动地工作，喜欢不断挑战自我，并通过主动学习不断完善自我，逐步实现自己的理想。影响新生代员工理想承诺的因素主要表现在：①个人的特长和知识能够得到组织的认同；②能够在自由的工作环境中充分运用自身的知识和能力完成任务；③组织乐于接受创新的思想 and 鼓励创新的思维；④组织的目标能和员工的职业理想一致化；⑤组织能提供学习和培训的条件，有清晰的职业晋升通道及完善的职业生涯规划。

（5）机会承诺。个人之所以待在这个单位的根本原因是没有机会找到其他更满意的单位。影响新生代员工机会承诺的因素主要表现在：①根据自身的条件，想找到更合适的企业很困难；②目前就业、择业环境严峻，不愿意冒风险跳槽；③适合自己生活方式的工作，往往在福利报酬上不及现在的水平。

根据以上分析，并借鉴 Price-Mueller（2000）模型和 Mobley（1979）离职行为简单模型，构建组织承诺与新生代员工离职倾向的概念模型。与 Price-Mueller（2000）模型相比，该模型对组

组织承诺的前因变量进行了修正，并添加了人口统计变量作为控制变量；同时将工作机会这一变量融入组织承诺维度之一的机会承诺之中。如图 1 所示。

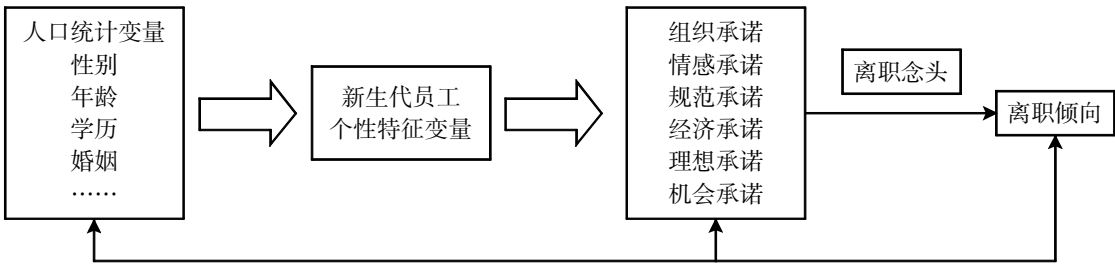


图 1 组织承诺与新生代员工离职倾向的概念模型

（二）研究假设

本研究将离职倾向作为预测新生代员工离职行为的因变量，借鉴凌文铨等（2000，2001）的组织承诺五维度理论，探讨组织承诺与新生代员工离职倾向之间的关系。据此提出以下假设：

- H1：新生代员工组织承诺的五个维度与离职倾向的相关性是显著的。
- H2：新生代员工的组织承诺是通过离职念头作用于离职倾向的，组织承诺与离职念头的相关性大于离职倾向。
- H3：新生代员工组织承诺的五个维度对离职倾向有显著的预测能力。
- H4：组织承诺各维度因新生代员工的个性特征而有显著的差异性。
- H5：离职倾向因新生代员工的个性特征而有显著的差异性。
- H6：新生代员工组织承诺各维度因新生代员工的个性特征而具有差异性。

（三）测量工具

组织承诺量表是在凌文铨（2000）的“中国职工组织承诺”测量量表上进行了修正，量表包括 5 个维度，每个维度 5 个问项，共计 25 个问项。量表采用 Likert 五点计分法，依“非常不同意”、“不同意”、“难说”、“同意”、“非常同意”分别给予 1、2、3、4、5。

离职念头量表参考 Mobley（1977）和 Hom、Griffeth 和 Sellar（1984）的离职念头设计量表，共计 3 个问项。量表采用 Likert 五点计分法，依“极不可能”、“不可能”、“很难说”、“有可能”、“很有可能”分别给予 1、2、3、4、5。

离职倾向量表主要借鉴 Mobley（1977）和 Hom、Griffeth 和 Sellar（1984）的离职倾向量表，共计 3 个问项。量表采用 Likert 五点计分法，依“极不可能”、“不可能”、“很难说”、“有可能”、“很有可能”分别给予 1、2、3、4、5。

（四）预调查

为了保证问卷的科学性和有效性，本研究首先进行了小规模预调查，随机发放问卷 110 份，回收 110 份，有效问卷 85 份。问卷信度分析表明，个性特征量表的 α 信度系数值为 0.626，组织承诺量表的 α 信度系数值为 0.877，离职念头量表的 α 信度系数值为 0.809，离职倾向量表的 α 信度系数值为 0.809，各分量表的内部一致性系数均大于 0.6，表明个性特征量表、组织承诺量表、离职念头量表和离职倾向量表的内部一致性较好，量表的可信度较高。根据组织承诺量表的 KMO 和 Bartlett 的检验结果，其 KMO 值为 0.732，表示比较适合做因子分析。因此，调查问卷的信度和效度满足研究要求。

三、数据分析

(一) 数据收集

调查对象为汽车、家电制造等企业的新生代员工，共发放问卷 500 份，回收 354 份，其中有效问卷 309 份。表 2 是样本的个人特征统计。

表 2 个人特征统计

统计项目		样本数量	所占百分比	有效百分比	累积百分比
性 别	男	264	85.4	85.4	85.4
	女	45	14.6	14.6	100.0
	合计	309	100.0	100.0	
年 龄	18~21 岁	5	1.6	1.6	1.6
	22~24 岁	113	36.6	36.6	38.2
	25~27 岁	97	31.4	31.4	69.6
	28~30 岁	65	21.0	21.0	90.6
	31~35 岁	29	9.4	9.4	100.0
	合计	309	100.0	100.0	
学 历	大专及以下	58	18.8	18.8	18.8
	本科	222	71.8	71.8	90.6
	硕士研究生	28	9.1	9.1	99.7
	博士研究生	1	0.3	0.3	100.0
	合计	309	100.0	100.0	
职务层级	普通职员	288	93.2	93.2	93.2
	中层管理人员或部门经理	21	6.8	6.8	100.0
	合计	309	100.0	100.0	
婚 姻	已婚	124	40.1	40.1	40.1
	未婚	185	59.9	59.9	100.0
	合计	309	100.0	100.0	
在组织 工作时间	1 年以下	9	2.9	2.9	2.9
	1~3 年	186	60.2	60.2	63.1
	4~7 年	94	30.4	30.4	93.5
	8~10 年	13	4.2	4.2	97.7
	10 年以上	7	2.3	2.3	100.0
	合计	309	100.0	100.0	
以前换单 位的次数	0 次	262	84.8	84.8	84.8
	1 次	32	10.4	10.4	95.1
	2 次	11	3.6	3.6	98.7
	3 次	3	1.0	1.0	99.7
	4 次及以上	1	0.3	0.3	100.0
	合计	309	100.0	100.0	

(二) 人口统计变量对研究变量的差异性分析

在对组织承诺和离职倾向关系的分析过程中，由于因变量除受到自变量的影响之外，还可能受到人口统计特征变量的影响。将这些变量（年龄、婚姻、职务等）作为控制变量进行分析可能对中介变量和结果变量产生影响。

根据控制变量的类型，研究中选取独立样本 T 检验或单因素方差分析来讨论控制变量的影响。如果是多分类数的分类变量，将采用单因素方差分析的方法；如果是二分类变量，则采用独立样本 T 检验的方法。

表 3 是年龄对测量问项的影响分析。

表 3 年龄对测量问项的影响

变量名	平方和	自由度	均值差异检验			方差齐性检验	
			F 值	Sig.	是否显著	Sig.	是否齐性
机会承诺	362.019	4	6.078*	0.000	是	0.196	是

注：* 表示显著性水平为 0.05。

表 4 年龄作为控制变量的多重比较结果

变量名	分析方法	I	J	均值差 (I - J)	Sig.
机会承诺	LSD	22~24 岁	28~30 岁	1.656*	0.006
		22~24 岁	31~33 岁	2.675*	0.001
		25~27 岁	28~30 岁	2.135*	0.001
		25~27 岁	31~33 岁	3.154*	0.000

注：* 表示均值差的显著性水平为 0.05。

根据表 3 可知，年龄对机会承诺有显著性影响，其他各问项的组间均值差异不显著。进一步根据表 4 多重比较结果可知：①22~24 岁的新生代员工对机会承诺的感受同意度明显大于 28~30 岁和 31~33 岁的新生代员工，25~27 岁的新生代员工对机会承诺的感受同意度明显大于 28~30 岁和 31~33 岁的新生代员工；②22~27 岁的新生代员工普遍认为寻找新的工作机会有一定难度，而 28~33 岁的新生代员工则普遍认为寻找新的工作机会较为容易。

表 5 是职务层级对测量问项的影响分析。

表 5 职务层级对测量问项的影响

变量名	职务层级	样本数	均值	方差齐性检验			均值差异检验		
				F 值	Sig.	是否齐性	T 值	Sig.	是否显著
理想承诺	基层	288	16.53	0.000	0.992	是	-2.541*	0.012	是
	中层	21	15.82				-2.270*	0.033	是

注：* 表示均值差的显著性水平为 0.05。

由表 5 可知，不同职务层级的新生代员工除了在理想承诺的感受同意度上有显著性差异外，在其他问项上均没有显著性差异。职务层级越低，对职业发展和理想实现的追求越高。

表 6 是婚姻状况对测量问项的影响分析。

由表 6 可知，新生代员工结婚与否在机会承诺的感受同意度上有显著性差异，在其他测量问项上并没有显著性差异。已婚的新生代员工对于能够找到更好工作的机会更认同。

表 6 婚姻状况对测量问项的影响

变量名	婚姻状况	样本数	均值	方差齐性检验			均值差异检验		
				F 值	Sig.	是否齐性	T 值	Sig.	是否显著
机会承诺	已婚	124	12.09	3.272	0.071	是	-4.721*	0.000	是
	未婚	185	14.20				-4.601*	0.000	是

注：* 表示均值差的显著性水平为 0.05。

表 7 是在组织工作时间对测量问项的影响分析。

表 7 在组织工作时间对测量问项的影响

	平方和	自由度	均值差异检验			方差齐性检验	
			F 值	Sig.	是否显著	Sig.	是否齐性
2-5	13.621	4	4.028*	0.003	是	0.459	是
情感承诺	135.002	4	3.042*	0.018	是	0.410	是
机会承诺	264.178	4	4.342*	0.002	是	0.408	是

注：* 表示均值差的显著性水平为 0.05。

表 8 在组织工作时间作为控制变量的多重比较结果

变量名	分析方法	I	J	均值差 (I-J)	Sig.
2-5 “创新意识，自主学习，追求理想”	LSD	1~3 年	8~10 年	0.967**	0.000
		4~7 年	8~10 年	1.029*	0.000
情感承诺	LSD	1 年以下	8~10 年	-2.897*	0.046
		1~3 年	8~10 年	-2.935*	0.002
		4~7 年	8~10 年	-2.592*	0.009
机会承诺	LSD	1~3 年	4~7 年	1.808*	0.000
		1~3 年	8~10 年	2.286*	0.042

注：* 表示均值差的显著性水平为 0.05；** 表示均值差的显著性水平为 0.01。

根据表 7 的方差分析结果可知，在组织工作时间不同的新生代员工在“创新意识，自主学习，追求理想”个性特征上具有显著性差异，并且在情感承诺和机会承诺上也有显著性差异。进一步分析表 8 的多重比较结果可知：①在组织工作时间 1~3 年和 4~7 年的新生代员工在创新意识、自主学习和追求理想方面比在组织工作时间 8~10 年的新生代员工具有强烈的显著性差异；②在对公司的价值观认同和情感依附方面，在组织工作时间 8~10 年的新生代员工明显高于工作时间较短的新生代员工；③在寻找更好的工作机会方面，相比工作时间为 4~7 年和 8~10 年的新生代员工，在组织工作时间 1~3 年的新生代员工认为寻找到更好工作的机会更少。

表 9 是跳槽次数对测量问项的影响分析。

表 9 跳槽次数对测量问项的影响

变量名	平方和	自由度	均值差异检验			方差齐性检验	
			F 值	Sig.	是否显著	Sig.	是否齐性
2-2	15.145	3	5.308	0.001	是	0.286	是
2-3	14.792	3	4.898	0.002	是	0.451	是
2-5	7.432	3	2.871	0.037	是	0.057	是

表 10 跳槽次数作为控制变量的多重比较结果

变量名	分析方法	I	J	均值差 (I-J)	Sig.
2-2	LSD	0 次	3 次	1.948*	0.000
		1 次	3 次	2.000*	0.000
		2 次	3 次	1.932*	0.001
2-3	LSD	0 次	3 次	1.876*	0.000
		1 次	3 次	1.938*	0.000
		2 次	3 次	2.114*	0.000
2-5	LSD	0 次	3 次	1.191*	0.011
		1 次	3 次	1.344*	0.007
		2 次	3 次	1.500*	0.006

注：* 表示均值差的显著性水平为 0.05。

根据表 9 可知，跳槽次数不同的新生代员工在“追求自由，要求工作与生活具有平衡性”、“个性开放，情感表达直接”和“创新意识，自主学习，追求理想”三个新生代员工的个性特征上具有显著性差异，但是在其他测量问项上没有显著性差异。进一步根据表 10 多重比较结果可知，跳槽次数 3 次及以上的新生代员工比没有跳槽以及只有 1 次和 2 次跳槽的新生代员工对于新生代个性特征认同度的显著性降低。

根据同样的方法分析可知，具有不同学历、性别的新生代员工，其个性特征、组织承诺、离职念头和离职倾向没有显著性差异。综上所述，H4 部分成立，H5 不成立。

(三) 新生代员工的个性特征对组织承诺的影响分析

从新生代员工个性特征的描述性统计结果可知，在新生代员工的特征量表问项中，“工作态度情绪化，多变的职业观”、“抗压能力差，心理素质弱”、“流动意愿强”三个特征被新生代员工认为并不是自身的体现，所以在分析新生代员工特征时，这三个方面的特征将予以舍去，主要研究其余五个特征分别对组织承诺的差异性影响。当各组的方差齐性时，用 LSD 法，通过 T 检验实现组间均值比较；当各组方差非齐性时，用 Tamhane's T2 法，通过 T 检验实现组间均值比较。

表 11 是“较高的知识水平和创新意识”的个性特征对组织承诺的影响。

表 11 “较高的知识水平和创新意识”的个性特征对组织承诺的影响

变量名	平方和	自由度	均值差异检验			方差齐性检验	
			F 值	Sig.	是否显著	Sig.	是否齐性
情感承诺	140.298	2	6.375*	0.002	是	0.053	是
规范承诺	63.826	2	4.182*	0.016	是	0.917	是

注：* 表示均值差的显著性水平为 0.05。

表 12 “较高的知识水平和创新意识”的个性特征对组织承诺的多重比较结果

变量名	分析方法	I	J	均值差 (I-J)	Sig.
情感承诺	LSD	中立	不具有该个性特征	1.580*	0.003
		具有该个性特征	不具有该个性特征	1.651	0.001
规范承诺	LSD	具有该个性特征	不具有该个性特征	1.076*	0.008

注：* 表示均值差的显著性水平为 0.05。

由表 11 可知，具有“较高的知识水平和创新意识”个性特征的新生代员工，对情感承诺和规

范承诺的感受有显著差异。根据表 12 的多重比较结果可知：①有该项个性特征和持中立态度的新生代员工与不具有该项特征的新生代员工在情感承诺方面的均值差分别为 1.651 和 1.580，说明不具有该项特征的新生代员工对组织情感的依赖以及价值观的认同度明显低于具有该项个性特征和持中立态度的新生代员工；②具有该项个性特征的新生代员工与不具有该项个性特征的新生代员工在规范承诺方面的均值差为 1.076，说明具有“较高知识水平和创新意识”个性特征的新生代员工比不具有该项个性特征的新生代员工对规范承诺有更高的认同度。

表 13 是“自主学习，勇于追求理想”的个性特征对组织承诺的影响。

表 13 “自主学习，勇于追求理想”的个性特征对组织承诺的影响

变量名	平方和	自由度	均值差异检验			方差齐性检验	
			F 值	Sig.	是否显著	Sig.	是否齐性
情感承诺	144.939	2	6.595*	0.002	是	0.028	否
规范承诺	69.255	2	4.548*	0.011	是	0.813	是
机会承诺	130.579	2	4.199*	0.016	是	0.050	是

注：* 表示均值差的显著性水平为 0.05。

表 14 “自主学习，勇于追求理想”的个性特征对组织承诺的多重比较结果

变量名	分析方法	I	J	均值差 (I - J)	Sig.
情感承诺	Tamhane	具有该个性特征	不具有该个性特征	2.172*	0.031
规范承诺	LSD	具有该个性特征	不具有该个性特征	1.427*	0.006
机会承诺	LSD	具有该个性特征	不具有该个性特征	-1.397*	0.011
		具有该个性特征	中 立	-1.342*	0.007

注：* 表示均值差的显著性水平为 0.05。

从表 13 可见，具有“自主学习，勇于追求理想”个性特征的新生代员工，其组织承诺中的情感承诺、规范承诺以及机会承诺的感受认同度均呈现显著性差异。进一步由表 14 的多重比较结果可知：①具有该项个性特征的新生代员工与不具有该项个性特征的新生代员工在情感承诺方面的均值差为 2.172，可以说明具有该项个性特征的新生代员工对组织的情感依赖和价值观的认同明显高于不具有该项个性特征的新生代员工；②具有“自主学习，勇于追求理想”个性特征的新生代员工与不具有该项个性特征的新生代员工在规范承诺方面的均值差为 1.427，说明具有该项个性特征的新生代员工在规范承诺方面的认同度更高；③具有“自主学习，勇于追求理想”个性特征的新生代员工与不具有该项个性特征的新生代员工和保持中立态度的新生代员工在机会承诺方面的均值差分别为 -1.397 和 -1.342，由于机会承诺得分均值越高代表员工认为找到更好工作的机会越小，因而具有这种个性特征的新生代员工对于能有机会找到更好的工作更加有信心。

用同样的方法分析可知，新生代员工是否具有“多元化的价值观”、“崇尚自由，要求工作与生活平衡”、“个性张扬，情感表达直接，不畏惧权威”三方面个性特征都没有对组织承诺的各个成分造成显著差异。H6 部分成立。

(四) 新生代员工组织承诺和离职倾向相关性分析

本研究选用 Pearson 简单相关系数来度量组织承诺各部分与离职念头以及离职倾向之间的相关关系，表 15 列出了各变量之间的相关关系及其显著性水平。

从表 15 可知，除了经济承诺与离职念头没有显著相关外，组织承诺的各部分与离职念头以及离职倾向具有显著的相关性。其中，组织承诺中的情感承诺、规范承诺、理想承诺、机会承诺与

离职念头的相关性均大于与离职倾向的相关性，而且离职念头与离职倾向的相关性很高，因而可以推断组织承诺基本上通过离职念头作用于离职倾向。此外，通过分析结果可知，情感承诺、规范承诺、理想承诺和机会承诺与离职念头和离职倾向均呈负相关，经济承诺只与离职倾向呈负相关，离职念头和离职倾向呈显著的正相关关系。**H1** 得到验证，**H2** 得到大部分验证。

表 15 组织承诺与离职念头以及离职倾向的相关性分析

		相关性						
变量名称		情感承诺	规范承诺	理想承诺	经济承诺	机会承诺	离职念头	离职倾向
离职念头	Pearson 相关性	-0.468**	-0.442**	-0.435**	-0.394	-0.287*	1	0.473**
	显著性 (双侧)	0.000	0.000	0.000	0.713	0.025		0.000
	N	309	309	309	309	309	309	309
离职倾向	Pearson 相关性	-0.418**	-0.387**	-0.376**	-0.351**	-0.123*	0.473**	1
	显著性 (双侧)	0.002	0.008	0.001	0.001	0.021	0.000	
	N	309	309	309	309	309	309	309

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。

（五）新生代员工组织承诺对离职倾向的预测性分析

为了探究组织承诺是否可以有效预测离职倾向，需要对两个变量之间进行回归分析。根据研究需要，本文采用逐步筛选法、多元回归法来探究组织承诺五个维度对离职倾向的预测性，并设定离职倾向为被解释变量，组织承诺为解释变量。这里设定当偏 F 统计量的概率 P 值小于 0.05 时，认为该变量对被解释变量的线性影响是显著的，应进入回归方程；并设定当方程中的某个解释变量的偏 F 统计量的概率 P 值大于 0.1 时，可以认为该变量对被解释变量的线性影响是不显著的，应剔除出回归方程。

表 16 回归模型中进入回归方程的维度

模 型	R	R ²	调整 R ²	标准估计的误差	Sig. F 更改	Durbin-Watson
1	0.418 ^a	0.174	0.172	2.185	0.000	
2	0.455 ^b	0.207	0.202	2.145	0.000	
3	0.475 ^c	0.225	0.217	2.124	0.009	
4	0.485 ^d	0.235	0.225	2.113	0.046	1.766

由表 16 可知，利用逐步筛选法共经过四步完成回归方程的建立，最终模型为第四个模型，其 R² 为 0.235，共有四个维度进入了回归方程，随着解释变量的不断增加，调整的 R² 在不断增大，模型的标准误差在不断减小，说明拟合度在不断增大，方程的 DW 检验值为 1.766，残差存在一定程度的正相关。

情感承诺、经济承诺、理想承诺和规范承诺的偏回归系数显著性检验 T 值的相伴概率 P 值均小于显著性水平 0.05，说明这些解释变量与离职倾向的线性关系是显著的。而从表 17 可知，机会承诺的偏回归系数显著性检验 T 值的相伴概率值大于 0.05，机会承诺不应该留在回归方程当中。

表 17 各回归模型中被剔除的变量

模 型		Beta In	T	Sig.	偏相关	共线性统计量 容 差
1	规范承诺	-0.205 ^a	-3.085	0.002	-0.174	0.598
	理想承诺	-0.210 ^a	-3.419	0.001	-0.193	0.698
	经济承诺	-0.204 ^a	-3.555	0.000	-0.200	0.796
	机会承诺	-0.058 ^a	-1.100	0.272	-0.063	0.975
2	规范承诺	-0.174 ^b	-2.627	0.009	-0.149	0.585
	理想承诺	-0.165 ^b	-2.631	0.009	-0.150	0.653
	机会承诺	0.029 ^b	0.508	0.612	0.029	0.783
3	规范承诺	-0.137 ^c	-2.007	0.046	-0.115	0.543
	机会承诺	0.033 ^c	0.581	0.562	0.033	0.783
4	机会承诺	0.028 ^d	0.489	0.625	0.028	0.781

表 18 回归分析的结果

模 型		非标准化系数		标准系数	T	Sig.
		B	标准误差	试用版		
4	(常量)	17.798	0.777		22.918	0.000
	情感承诺	-0.130	0.048	-0.189	-2.679	0.008
	经济承诺	-0.109	0.041	-0.155	-2.647	0.009
	理想承诺	-0.094	0.047	-0.130	-2.012	0.045
	规范承诺	-0.110	0.055	-0.137	-2.007	0.046

根据表 18 中显示的回归系数可知,进入回归方程的组织承诺四个维度对离职倾向均有显著的负影响,最终回归方程为: 离职倾向 = 17.798 + (-0.130) × 情感承诺 + (-0.109) × 经济承诺 + (-0.094) × 理想承诺 + (-0.110) × 规范承诺。H3 得到大部分验证。

四、结论与建议

(一) 研究结论

通过研究可以得出以下主要结论:

(1) 新生代员工的年龄、婚姻状况和在组织中的工作时间对机会承诺会造成影响; 职务层级对理想承诺有一定的影响; 在组织中工作的时间和跳槽次数对情感承诺以及新生代员工“创新意识, 自主学习, 追求理想”的个性特征造成影响; 此外, 跳槽次数与新生代员工的个性特征关系密切。

(2) 从新生代员工组织承诺和离职倾向的相关性来看, 组织承诺的五个维度均与离职倾向呈显著的负相关性, 除了机会承诺与离职念头没有显著相关性, 组织承诺其余四个维度均与离职念头有显著相关性。同时, 离职念头与离职倾向的相关性较高, 说明情感承诺、规范承诺、经济承诺和理想承诺对离职倾向是通过离职念头而起作用的。此外, 情感承诺、规范承诺和经济承诺与离职倾向的负相关性较大, 所以对于新生代员工情感承诺、规范承诺和经济承诺的关注需要予以足够重视。

(3) 新生代员工组织承诺对离职倾向的预测性: 组织承诺中的情感承诺、规范承诺、经济承

诺和理想承诺均对离职倾向有显著的预测性，机会承诺对离职倾向不具有显著的预测效果。其中，情感承诺的预测作用最大，规范承诺次之，经济承诺第三，理想承诺对离职倾向的预测作用最小。由此可见，加强对企业新生代员工情感承诺的培养，即增加新生代员工对企业价值观的认同和情感归属和依附，可以有效地降低新生代员工的离职倾向。

（二）研究局限性及展望

（1）研究样本的局限性。本研究调查的主要对象是合肥地区一些制造型企业的新生代员工，取样范围和样本量都可能不具有广泛的代表性。另外，尽管制造型企业新生代员工的高离职现象具有典型性，但从其他行业企业的新生代员工中取样同样重要。

（2）离职倾向的影响因素有很多，由于多种原因，本研究主要关注新生代员工人口统计学变量、新生代员工特征、组织承诺与离职倾向的关系，但其他一些研究变量如员工满意度、组织承诺的前因变量等，也可能会对结果产生一定的影响。

针对以上研究不足，今后的研究将：①进一步扩大研究范围，以不同行业和企业新生代员工为样本，论证新生代员工组织承诺与离职倾向之间的关系。②进一步分析组织承诺的前因变量及其影响因素，探讨新生代员工组织承诺与离职倾向的关系。

〔参考文献〕

- [1] Alison L. Booth, Marco Francesconi, Carlos Garcia -Serrano. Job tenure and job mobility in Britain [J]. *Industrial and Labor Relations Review*, 1999, 53 (1): 43-70.
- [2] Allen David G., Shore Lynn M., Griffeth Rodger W.. The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process [J]. *Journal of Management*, 2003, 29 (1): 99-118.
- [3] Allen N. J. & Meyer J. P.. Affective continuance and normative commitment to the organization: An examination of construct validity [J]. *Journal of Vocational Behavior*, 1996 (49): 252-276.
- [4] Allen N. J. & Meyer J. P.. The measurement and antecedents of affective continuance and normative commitment to the organization [J]. *Journal of Occupational Psychology*, 1990 (63): 1-18.
- [5] Aryee S., Chen Z. X.. Leader-member exchange in a Chinese context: Antecedents, the mediating role of psychological empowerment and outcomes [J]. *Journal of Business Research*, 2006, 59 (7): 793-801.
- [6] Becker H. S.. Notes on the concept of commitment [J]. *American Journal of Sociology*, 1960 (66): 32-40.
- [7] Blau & Gary. On assessing the construct validity of two multidimensional constructs: Occupational commitment and occupational entrenchment [J]. *Human Resource Management Review*, 2001 (11): 279-298.
- [8] Carolyn A. & Martin. From high maintenance to high productivity [J]. *Industrial and Commercial Training*, 2005, 1 (37): 39-44.
- [9] Hansford D.. Insights into managing an age-diverse work force [J]. *Workspan*, 2002, 45 (6): 48-54.
- [10] Harald Dale-Olsen. Wages, fringe benefits and worker turnover [J]. *Labour Economics*, 2006, 13 (1): 87-105.
- [11] Hom P. W., Griffeth R. W. & Sellaro L. L.. The validity of Mobley's (1977) model of employee turnover [J]. *Organizational Behavior & Human Performance*, 1984, 34 (2): 141-174.
- [12] J. M. Stevens, J. M. Beyer & H. M. Tirce. Assessing personal role and organizational predictors of managerial commitment [J]. *Academy of Management Journal*, 1978 (21): 380-396.
- [13] Jason Bennett Thatcher, Lee P. Stepina, Mark Srite, Yongmei Liu. Culture, overload and personal innovativeness with information technology: Extending the nomological net [J]. *Journal of Computer Information Systems*, 2003 (1): 74-81.
- [14] John E. Ditttrich, J. Daniel Couger, Robert A. Zawacki. Perceptions of equity, job satisfaction, and intention to quit among data processing personnel [J]. *Information and Management*, 1985, 9 (2): 67-75.

- [15] Linda K. Good, Thomas J. Page, Clifford E. Young. Assessing hierarchical differences in job-related attitudes and turnover among retail managers [J]. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1996, 24 (2): 148-156.
- [16] Lyness Karen S., Judiesch Michael K.. Leaves of absence to voluntary turnover [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2001, 86 (6): 1167-1178.
- [17] McCloskey J.. Influence of rewards and incentives on staff nurse turnover [J]. *Nursing Research*, 1974, 23 (3): 239-247.
- [18] Meyer J. P. & Allen N. J.. A three-component conceptualization of organizational commitment [J]. *Human Resource Management Review*, 1991 (1): 61-89, 64-98.
- [19] Meyer J. P. et al.. Affective continuance and normative commitment to the organization: A meta analysis of the antecedents, correlates and consequences [J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2002 (61): 20-52.
- [20] Meyer J. P., Allen Natalie J.. Testing the side-bet theory of organizational commitment: Some methodological considerations [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1984, 69 (3): 372-378.
- [21] Miller H. E. & R. Katerberg. Evaluation of the Mobley and Hollingsworth model and employee turnover [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1979, 64 (5): 509-517.
- [22] Mobley W. H., Griffeth R. W., Hand H. H. & Meglino B. M.. Review and conceptual analysis of the employee turnover process [J]. *Psychological Bulletin*, 1979, 86 (3): 493-522.
- [23] Mobley W. H., Horner S. O. & A. T. Hollingsworth. An evaluation of precursors of hospital employee turnover [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1978 (63): 408-414.
- [24] Mobley W. H.. Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1977 (62): 237-240.
- [25] Mowday R. T., Steers R. M. & Porter L. W.. The measurement of organizational commitment [J]. *Journal of Vocational Behavior*, 1979 (14): 224-247.
- [26] Mueller C. W., Price J. L.. Economic, psychological and sociological determinants of voluntary turnover [J]. *Journal of Behavioral Economics*, 1990 (19): 321-335.
- [27] Price J. L.. Reflections on the determinants of voluntary turnover [J]. *Journal of International Manpower*, 2001 (12): 115-141.
- [28] Price J. L.. *The study of turnover* [M]. Iowa State: University Press, 1977.
- [29] Richard T. Mowday, Lyman W. Porter, Richard M. Steers. *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover* [M]. New York: Academic Press, 1982.
- [30] Roderick D. Iverson. An event history analysis of employee turnover: The case of hospital employees in Australia [J]. *Human Resource Management Review*, 1999, 9 (4): 397-418.
- [31] Sager Jeffrey K., Futrell Charles M., Varadarajan Rajan. Exploring salesperson turnover: A causal model [J]. *Journal of Business Research*, 1989 (18): 303-326.
- [32] Sousa-Poza, Alfonso. Job stability and job security: A comparative perspective on Switzerland's experience in the 1990s [J]. *European Journal of Industrial Relations*, 2004, 10 (1): 31-49.
- [33] Stefan Gaertner. Structural determinants of job satisfaction and organizational commitment in turnover models [J]. *Human Resource Management Review*, 1999, 9 (4): 479-493.
- [34] 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*, 2006, 11 (1): 100-118.
- [35] Weiner Y.. Commitment in organizations: A normative view [J]. *Academy of Management Review*, 1982, 7 (3): 418-428.
- [36] 高萍. 80后个性特征及管理策略研究 [D]. 大连海事大学硕士学位论文, 2009.
- [37] 凌文栓, 符益群, 方俐洛. 企业职工离职意向的影响因素 [J]. *人才瞭望*, 2003 (8): 34-35.
- [38] 凌文栓, 张治灿, 方俐洛. 影响组织承诺的因素探讨研究 [J]. *心理学报*, 2001 (2): 259-263.
- [39] 凌文栓, 张治灿等. 中国职工组织承诺的结构模型研究 [J]. *管理科学学报*, 2000, 3 (2): 76-77.
- [40] 刘小平, 王重鸣. 组织承诺及其形成过程研究 [J]. *南开管理评论*, 2001 (6).

- [41] 刘小平. 组织承诺综合形成模型的验证研究 [J]. 科研管理, 2005 (1).
- [42] 肖雅楠. 职业生涯早期阶段员工离职倾向与管理对策研究——基于调查数据的分析 [D]. 天津大学博士学位论文, 2010.
- [43] 展珊珊. 新生代员工的主观幸福感、组织认同及工作绩效关系研究 [D]. 华中师范大学硕士学位论文, 2011.
- [44] 张丹. 企业新生代员工管理问题研究 [D]. 黑龙江大学硕士学位论文, 2011.
- [45] 张勉, 张德, 李树茁. IT 企业技术员工离职意图路径模型实证研究 [J]. 南开管理评论, 2003 (4): 67-74.
- [46] 张勉, 张德, 王颖. 组织雇员组织承诺三因素模型实证研究 [J]. 南开管理评论, 2002 (5).

Structure of New Generation Employees' Organizational Commitment and Its Affect on Turnover Intention

WU Cisheng ZHAO Jing JIANG Tao

(School of Management, Hefei University of Technology, Hefei 230009)

Abstract: With the development of our society, employment instability issues highlighted in Chinese new generation employees; large amounts of data have shown that current turnover rate of the new generation employees is very high. This study focused on the following issues: first, to summarize the personality traits of the new generation employees; second, to divide the dimensions of organizational commitment; third, to construct the theoretical hypothetical relationship model between organizational commitment and turnover intention of the new generation employees; fourth, to design the questionnaires of organization commitment, the new generation employees' characteristics, turnover notion and turnover intention. Through the questionnaire and empirical analysis, some conclusions have been obtained: first, a comprehensive analysis of the personality traits of the new generation employees; second, the relationship between different dimensions of organizational commitment and turnover intention; third, the impact of the new generation employees' personality characteristics on organizational commitment; fourth, the relationship among organizational commitment, turnover notion and turnover intention; at the same time, the forecast of organizational commitment to the turnover intention. The research has found organizational commitment affects turnover intention evidently. It's very meaningful for enterprises to reduce turnover intention of the new generation employees from the perspective of organizational commitment.

Key words: The New Generation Employees; Organizational Commitment; Turnover Intention

组织中个体非伦理行为影响因素研究述评

李 敏 冷 勇

(江西财经大学工商管理学院, 南昌 330013)

[摘 要] 随着经济的发展, 企业以获得利益为主要目的的商业行为忽略了对伦理道德问题的重视, 导致越来越多的企业道德丑闻出现, 引起了学界和业界对企业 and 个体非伦理行为的广泛关注和探讨。在分析和总结国内外相关文献的基础上, 本文从个体层面、人际关系层面、组织层面和伦理问题本身层面对个体非伦理行为的影响因素进行了综述, 对未来相关的研究方向进行了展望, 并在综述前人研究成果的基础上, 提出了组织中个体非伦理行为的影响因素模型。

[关键词] 非伦理行为; 伦理困境; 伦理决策; 人际关系层面

一、引 言

现今越来越多的道德丑闻见诸社会, 如美国安然公司 (Enron) 高管的内部交易事件、世通公司 (WorldCom) 高管伪造财务账目事件、中国三鹿集团的三聚氰胺事件。这些事件所造成的影响之广、损失之大, 引起了学界和业界对伦理道德问题的广泛关注和探讨。综观这些道德丑闻事件可知, 组织的伦理沦丧现象是由组织中个体所实施的非伦理行为导致的。因此, 组织的利益相关者, 包括股东、组织所在的社区以及政府, 不断地督促组织加强对个体行为的管理, 并且采取各种措施减少个体的非伦理行为。

学术界对非伦理行为的研究是基于伦理决策的理论发展而展开的, (非) 伦理行为是伦理决策理论中的一个重要环节。随着伦理决策的发展, 学者们提出了一系列的伦理决策模型, 如 Ferrell 和 Gresham (1985) 的情景影响因素模型、Hunt 和 Vitell (1986) 的手段—目的论决策模型、Rest (1986) 的四阶段决策模型、Trevino (1986) 的人境交互模型以及 Jones (1991) 的伦理问题差异化决策模型等。伦理决策理论不断地从不同的角度探究非伦理行为的影响机制, 因而得到了不同的结论。早期的学者更多地从个体和组织层面分析非伦理行为的形成原因, 而后期学者如 Jones (1991) 和 Brass (1998) 分别从伦理本身特征和社会关系网络的视角来探讨非伦理行为的形成原因, 极大地丰富和完善了伦理决策理论, 对非伦理行为的影响因素进行了较为全面的探讨。

二、组织中个体非伦理行为辨析

在界定非伦理行为之前, 学者们提出了伦理的概念。Rest (1986) 对“伦理”一词提出了明确的定义: 伦理是指人们在促进人类福利过程中如何协调他们的活动、个人利益冲突时所体现的

[作者简介] 李敏, 男, 生于 1971 年, 江西财经大学工商管理学院副教授; 邮箱: limin197110@163.com。冷勇, 男, 生于 1988 年, 江西财经大学工商管理学院硕士研究生; 邮箱: 793198898@qq.com。

社会价值观念。而 Davis 和 Frederick (1984) 认为伦理是指人们判断行为正确与否的规则或原则。在伦理概念的基础上, 最早对非伦理行为进行界定的是 Jones (1991), 认为非伦理行为是对他人有害且违反被广为接受的道德标准的行为。Trevino (2006) 认为对非伦理行为的判定取决于是否符合公众普遍接受的道德标准, 非伦理行为包括说谎、欺骗、偷盗等。Kish-Gephart 等 (2010) 认为, 非伦理行为是指组织成员违反被广泛 (或社会) 接受的道德规范的行为。关于“道德标准”, Velasques (2011) 认为是指有关行为善恶属性的准则, 以及置于道德善恶之上的价值观。

非伦理行为是一个多维度的构念, 学者们对非伦理行为的维度至今还没有形成统一的认识。具有代表性的学者如 Shepard 和 Hartenian (1991) 通过“工作情境调查问卷”(WSQ) 中的情境测量了个体的四种非伦理行为: 偷盗、欺骗、违反组织规则和非伦理同谋。Akaah (1996) 在前人研究的基础上提出了六个维度的非伦理行为: 以公肥私、转嫁工作错误、行贿受贿、伪造材料、谎报费用和欺骗, 并用 17 个题项对这些维度进行了测量。Tang 和 Chiu (2003) 利用 15 个题项测量了非伦理行为的四个维度: 滥用资源、偷盗、贪污腐败和不揭发, 后来 Luna-Arocas 和 Tang (2004) 将题项扩大到了 32 项, 测量了五个不同维度的非伦理行为: 滥用资源、不揭发、偷盗、贪污腐败以及欺骗。对于非伦理行为的测量, 现阶段有两种不同的方法: 第一种是情境测量法。即描述一个伦理情境或者困境, 要求被测试者回答他们将以何种行为对待此伦理困境, 或者要求其回答是否赞同情境中的行为, 从而判断其行为的伦理性 (如 Ferrell 和 Gersham, 1985; Shepard 和 Hartenian, 1991)。第二种是题项测量法, 即通过题项来测量非伦理行为的结构 (如 Akaah, 1996; Tang 和 Chiu, 2003)。

三、组织中个体非伦理行为的影响因素

对于非伦理行为影响因素的研究, 经过文献回顾, 本文发现学者们主要集中于个体层面、人际关系层面、组织层面、伦理问题特征层面四个层面。Trevino 和 Youngblood (1990) 将导致非伦理行为产生的个体层面因素比喻为“烂苹果”(Bad Apple), 并将组织层面的因素比喻为“染缸”(Bad Barrels); Kish-Gephart (2010) 把伦理问题特征层面的因素比喻为“坏事件”(Bad Cases); Brass (1998) 从人际关系层面探讨了非伦理行为的影响因素。在后续的研究中, 学者们丰富和发展了这些层面的影响因素, 并且用实证研究对这些因素进行了探讨。

(一) 个体层面影响因素

1. 认知性道德发展水平

Kohlberg (1969) 提出的认知性道德发展理论 (Cognitive Moral Development) 将人类伦理推论水平分成三个阶段六个水平: ①前约定阶段: 个体对于什么是正确的判断标准是服从权威、惧怕惩罚 (水平一) 和是否符合自身的利益 (水平二)。②约定阶段: 个体对于什么是正确的判断受到外部重要人物 (水平三) 和政策法律规则 (水平四) 的影响。③后约定阶段: 个体对于什么是正确的判断会自主地寻找公众所持有的公正和权利的原则 (水平五和水平六)。水平六只是一个在理论上推理假设的阶段, 因为它缺乏实证数据。大多数成年人的道德判断水平处在约定阶段。

Kohlberg (1969) 并没有把认知性道德发展水平当做是预测伦理或者非伦理行为的一种个体特征, 虽然他认为认知性道德发展与非伦理行为之间可能有联系, 但是有其他众多因素可能影响着非伦理行为的产生 (Robin 等, 1996)。因此, 认知性道德发展水平对非伦理行为产生影响的过程是比较复杂的。在现有的文献研究中, 认知性道德发展水平影响非伦理行为的方式有三种: 直接作用于非伦理行为; 通过影响伦理决策的过程来影响非伦理行为; 结合其他个体和环境因素作用于非伦理行为 (Trevino, 1986; Kish-Gephart 等, 2010; Rest, 1986; Wimbush, 1999)。

Trevino (1986) 认为, 认知性道德发展水平与非伦理行为之间存在着显著的关系, 并认为处在高阶段认知性道德发展水平的个体比低阶段的个体更倾向于保持伦理判断和伦理行为的一致性。Grover (1993) 在研究教授在报告时的非伦理行为时指出, 低水平的个体比高水平的个体更容易实施非伦理行为。Greenberg (2002) 的研究表明, 前约定阶段的客服人员比后约定阶段的客服人员更容易实施偷盗行为。Kish-Gephart 等 (2010) 利用元分析, 发现认知性发展与非伦理行为和非伦理意识是负相关的。

Rest (1986) 认为认知性道德发展水平是先影响伦理行为的意图, 然后才影响非伦理行为的。Schwepker Jr. (1999) 通过对销售人员的研究证明, 认知性道德发展与非伦理行为意图是负相关的, 从而影响个体非伦理行为。

Trevino (1986) 认为, 个体和环境的因素会影响到认知性道德发展水平和伦理行为之间的一致程度。Wimbush (1999) 认为, 相对于第三阶段认知性道德发展的个体来说, 第一和第二阶段的个体更容易受到环境的影响, 并进一步分析了处在前两阶段的个体易受到领导以及伦理氛围的影响而实施非伦理行为。

2. 控制点

控制点 (Locus of Control) 是 Rotter (1954) 基于个体归因倾向理论而提出的, 是指人们将个体行为的后果归因于其所实施的行为本身或行为之外的各种不可控制的压力。控制点理论将人分为内控者 (Internals) 和外控者 (Externals)。内控者把行为的结果归因于自己的能力或努力程度, 而外控者把行为的结果归因于一些外部的、不可控制的力量, 如命运、运气或者权威人士 (Joe, 1971)。

因此, 内控者倾向于选择实施伦理行为, 而外控者倾向于选择实施非伦理行为 (Trevino 和 Youngblood, 1990)。Trevino (1986) 认为, 内控者把行为结果归因于其自身的行为, 认为应该为这些结果负责, 从而避免实施非伦理行为; 而外控者更可能实施非伦理行为, 因为他们将责任推卸给其他的人或事。Near 和 Miceli (1992) 认为, 控制点是一种能够影响揭发内幕决策的个体特征, 具有内控特征的个体相对于具有外控特征的个体而言, 更容易揭发内幕。Chiu (2003) 认为, 内控者更乐于实施揭发内幕的伦理行为。Kish-Gephart 等 (2010) 利用元分析的方法证明, 外控者与非伦理选择 (意向和行为) 之间存在着正相关关系。McCuddy 和 Peery (1996) 认为, 内控者比外控者具有更高的伦理水平而更倾向实施伦理行为。

3. 马基雅维利主义

Christie 和 Geis (1970) 从意大利作家马基雅维利的经典作品《君主论》(The Prince) 中提炼出马基雅维利主义 (Machiavellianism) 这一人格概念。马基雅维利主义建议领导者 (即君主) 在必要时实施投机取巧、严酷甚至是欺骗的行为 (Kessler 等, 2010)。高马基雅维利主义者具有处事尖锐、暗箱操作、实施欺诈、冷酷无情的特点, 并且利用人际关系投机取巧, 为了实现自己的利益而欺骗他人 (Christie 和 Geis, 1970), 不关注所实施的行为在道德上的性质 (Bass 等, 1999)。

实证研究表明, 马基雅维利主义者更倾向于实施非伦理行为 (Tang 等, 2008; Kish-Gephart 等, 2010)。Bass 等 (1999) 认为, 高马基雅维利主义的个体虽然并未完全缺失道德准则, 但是其在实际的活动中遵循一些违反道德规范的行为导向。这项研究发现马基雅维利主义与非伦理判断是正相关的关系, 同时实施与之相匹配的非伦理行为。Hegarty 和 Sims (1979) 通过三次研究发现, 具有马基雅维利主义的个体很少从事伦理行为, 而且与非伦理行为 (收取回扣) 是有联系的。而 Tang 和 Chen (2007) 认为个体性别和从事的专业在马基雅维利主义对非伦理行为的影响过程中产生调节作用, 即男性比女性的马基雅维利主义者更易于实施非伦理行为; 商业相关专业比非商业相关专业的马基雅维利主义者更易于实施非伦理行为。

4. 伦理哲学价值观念

不同的伦理哲学观念对个体的伦理推理和判断会产生不同的影响 (Forsyth, 1992)。伦理哲学观念中一系列的价值观念、态度和信仰都能为个体在思考伦理困境时提供理论构架 (Barnett、Bass 和 Brown, 1994)。

Forsyth (1980) 认为可将伦理哲学观念狭义地划分为两种：理想主义 (Idealism) 与现实主义 (Relativism)。理想主义者认为其必须坚持始终如一、正确的伦理行为，因为这种行为能够产生令人满意的效果 (Forsyth, 1980)。现实主义者认为其所遵循的伦理规范是由具体情况而定的，而不是通用的道德规范。高理想主义者相信当面对伦理困境时可以避免伤害别人，一些伤害别人的行为是错误的 (Forsyth, 1992)。高现实主义者认为，不同的伦理问题必须用不同的道德规范进行伦理决策 (Kish-Gephart 等, 2010)。一些研究认为，理想主义者会更可能认为非伦理行为不能被人们所接受 (如 Barnett、Bass 和 Brown, 1994)。所以，理想主义能够减少非伦理选择，因为其考虑的更多的是害怕伤害别人 (Henle 等, 2005)。相反，现实主义将增加非伦理行为，因为其没有一个严格的道德规范 (Kish-Gephart 等, 2010)。

对金钱的热爱也是影响非伦理行为产生的个体价值观之一。学者们认为，对金钱的热爱是一切罪恶 (非伦理行为) 的根源 (Tang 和 Chiu, 2003)。一系列实证研究已经表明，对金钱热爱的个体更倾向于实施非伦理行为 (Tang 和 Chiu, 2003; Tang 等, 2008)。Tang 和 Chiu (2003) 总结出热爱金钱影响非伦理行为的两条路径：一是直接路径，即热爱金钱会直接影响非伦理行为，而收入与非伦理行为没有直接关系；二是间接路径，即热爱金钱通过影响薪酬满意度，进而影响组织承诺，最终影响员工的非伦理行为。收入与热爱金钱是负相关的，因而与非伦理行为也是负相关关系。在随后的研究中，Tang 和 Chen (2007) 发现热爱金钱通过马基雅维利主义来影响非伦理行为。

公正世界信仰 (Belief in a Just World) 是影响非伦理行为的另一个价值观念。公正世界信仰的观点是由 Lerner (1965) 提出的，该观点认为世界是按照一致性的、公正的规律运行，美好的事物将受到奖励，而丑陋的事物将受到惩罚 (Ball 等, 1994)。Lerner (1980) 发现，高公正世界信仰的人相信在一个较长阶段，人们将得到他们应得的，其生活在一个公正的世界中，并用公正的方式对待生活和面对悲剧。而低公正世界信仰的人则认为自己是不公正系统的受害者，相对高公正世界信仰者，他们缺乏勇气 and 安全感。拥有公正世界信仰的人更倾向于遵循社会准则和权威，以及实施利他行为 (Feather, 1991)。因此，高公正世界信仰的个体为了获得奖励和避免惩罚而更倾向于实施伦理行为 (Bass 等, 1999)。

5. 人口统计特征

现有的研究表明，年龄、性别和教育水平等人口统计特征会影响非伦理行为的产生。

在研究年龄与非伦理行为之间的关系时，学者们有不一致的研究结果，包括负相关和没有关系。年龄在早期的研究中被认为是对伦理水平发展产生影响的个体因素，因为随着年龄的发展，个体持续不断地经过认知性道德发展的六个水平 (Kohlberg, 1984)。后续的学者 Rest (1986) 支持 Kohlberg (1984) 的这种观点，认为年龄与非伦理行为是负相关关系。学者们认为年轻的管理者相对于年长的管理者拥有更高的马基雅维利主义倾向 (Ross 和 Robertson, 2003)，而年长者对未来前景更加保守 (Serwinek, 1992)，他们较长的工作时间和丰富的经验，认为伦理行为是取得成功所必需的 (Honeycutt 等, 2001)。但有些学者认为年龄大小与伦理态度是没有关系的 (Callan, 1992)，如 Borkowski 等 (1998) 通过元分析发现非伦理行为与年龄不存在显著的关系。

在研究性别对非伦理行为的影响时，存在着两种不同的结论。一些学者认为，当面对非伦理选择时，女性比男性更多地实施伦理行为 (Latham 和 Perlow, 1996)。Gilligan (1977) 认为男性和女性对伦理问题的推论水平是不相同的，而且认为女性在判断伦理问题时更关心他人。因此，

女性会更加倾向于实施伦理行为，因为她们会更加关心和克制任何可能伤害他人的行为（Kish-Gephart 等，2010）。学者们通过实证研究发现，商学院的女学生比男学生具有更伦理的态度和决策（Franke 和 Crown 等，1997）。而一些学者则认为性别的差别与非伦理行为之间的关系是不够显著的，男性和女性在感知组织中非伦理行为发生概率方面有相似的观点（McCuddy 和 Peery，1996）。在 Hegarty 和 Sims（1979）的研究中，发现性别的差别与收受回扣的行为是没有关系的。在一项基于伦理情境测量的伦理决策研究中，Fritzsche（1988）发现，性别之间的差别对伦理决策没有影响。

关于教育水平与非伦理行为之间关系的研究，学者们也存在着不一致的研究结果。有些学者认为教育水平会影响非伦理行为，因为教育的核心目的是指引道德和正确的行为（Hogness，1986），教育指导个体用不同的角度观察事物，而且与个体的认知性道德发展水平是相关的（Singhapakdi 等，1999），因而教育水平是伦理推论和判断水平的一个决定因素（Rest 和 Thoma，1985）。Browning 和 Zabriskie（1983）的研究表明，教育水平更高的调查对象认为赠送礼物以获得优惠是非伦理的。而以销售人员为对象进行的研究证实，销售人员教育水平的高低与其非伦理行为是没有显著关系的（Roman，2005）。因为通常在研究中教育水平只是衡量受教育年限，而真正对非伦理行为产生影响的是伦理教育水平（Izzo，2000）。Dellaportas（2006）在一项追踪研究中得出结论：专业的伦理教育对个体的伦理推论和伦理水平产生显著的积极作用。Tang 和 Chen（2007）发现在经过商业伦理知识的教育之后，学生对于非伦理行为的认知变得不同，从而会采取与伦理知识教育之前不同的伦理行为。

6. 与工作有关的个体态度

个体在组织工作过程中产生的一些心理方面的特征，如工作满意度、组织公平感、工作压力和组织承诺等，都会对组织中个体的非伦理行为产生影响。

工作满意度是一种态度意向，由于其是个体对工作的评价，因而会对非伦理行为产生影响。Kish-Gephart 等（2010）的研究证明，工作不满意的个体非常在意工作中不满意的事物，从而不计行为成本地对造成这种不满意的组织或者其他个体实施非伦理行为。Merriam（1977）认为员工对工作经历的不满意是其偷盗的主要决定因素。Greenberg（1990）发现，当制造工厂员工的薪酬临时降低，而且降薪没有得到充分的解释时，员工偷盗行为的概率会显著提高。其后续的研究表明，当企业在处理员工工资过低的问题中采取冷漠的态度时，员工将采取偷盗和其他非伦理行为（Lind 等，2000）。Greenberg 用亚当斯的公平理论来解释这一现象：员工用偷盗行为来维持较高水平的薪酬满意度，从而提高公平感。Jones 和 Kavanagh（1996）通过实证研究发现，相对于工作经历质量高的员工而言，工作经历质量低的员工所体现的非伦理行为倾向要更高，因为员工认为他们的劳动没有获得足够的回报，因而实施非伦理行为被认为是合理的。

实证研究证明，个体感知到的公平对其态度和行为产生了至关重要的影响（Langevin 等，2013），感知上不公平的员工认为利用非伦理行为（偷盗）来提高收入从而达到公平是值得的（Greenberg，2002）。Greenberg 和 Scott（1996）认为，尽管导致偷盗行为的原因很多，但是员工感知到的不公平是其中被广泛认可的最主要原因。Langevin 等（2013）发现，如果员工感知到了组织的管理控制系统是不公平的，会认为不能获取组织中物质性的、对自己有价值的资源，将会采取滥用资源、篡改数据等非伦理行为来获得组织的资源。

组织既定的目标没有完成而产生的压力也会促使非伦理行为的产生，即使这些目标没有涉及切实的经济利益。特别是个体在实现目标只有一段距离时，更容易产生非伦理行为（Schweitzer、Ordóñez 和 Douma，2004）。当组织既定的目标没有完成，或者离成功只有非常小的差距时，员工会产生压力从而实施非伦理行为（Tang 和 Chiu，2003）。有研究表明，56%的美国商业人士为了完成组织目标，会迫于压力而实施非伦理行为（Lonkevich，1997）。个体对组织目标设定的感知也

会影响个体的非伦理行为，Barsky（2008）通过文献回顾，提出了组织目标和目标设定的特点作用于非伦理行为的机制模型，在此模型中，组织目标的属性（难度和差异性、注重行为或结果、伦理性）和目标设定的属性（个体参与度、是否加入奖励机制）通过个体的道德认知和道德偏离来影响个体的非伦理行为。

组织承诺揭示了员工在组织中所参与和认同的内容（Meyer 和 Allen，1997），高组织承诺的个体对组织的利益产生积极的作用（Porter 等，1974），希望避免受到组织的惩罚，因此高组织承诺的个体更不可能实施非伦理行为（Cullinan 等，2008）。Camps 和 Majocchi（2010）的实证研究表明，组织承诺与非伦理行为之间存在着负相关关系。但是在研究中国香港员工组织承诺与非伦理行为之间的关系时，结果显示尽管员工的组织承诺较高，但是不能阻止员工实施非伦理行为，这是由于中国的腐败文化已经影响了香港员工的行为（Tang 和 Chiu，2003）。

（二）人际关系层面影响因素

在用社会网络视角解释非伦理行为之前，学者们更多的是从个体角度（Bad Apples）和组织角度（Bad Barrels）（在后一部分将探讨）来解释这一行为产生的原因（Trevino，1986；Trevino 和 Youngblood，1990）。而 Brass 等（1998）认为非伦理行为是一种社会现象，它涉及行为主体之间的关系，同时这种关系嵌入在其他的社会关系之中。基于此种观点，学者们从人际关系层面对非伦理行为产生的原因进行了研究。

1. 同事关系影响

对于个体来说，同事是个体在组织日常的工作经历中重要的组成部分。学者们认为个体对于同事行为的感知对其非伦理行为的影响超过了个体自身的价值观念和信念的影响，而且同事之间频繁的、高强度的相互影响使得这种影响力变得更大（Zey-Ferrell 和 Ferrell，1982）。这一发现为 Brass 等（1998）从社会网络视角研究非伦理行为提供了基础。同事丰富的伦理行为将成为其他个体的伦理模范（Weaver 等，2005），并且通过这些显性和其他隐性的行为为其他个体的伦理行为建立道德准则（Moore 和 Gino，2013）。

Jones 和 Kavanagh（1996）认为同事关系通过两种途径对个体的非伦理行为产生影响：一是行为标准和规范；二是差别接触（Differential Association）。在一个组织文化较弱的环境中，同事能够提供行为规范，指导个体做出行为决策（Schein，1984）。同事通过设定标准和提供服务作为行为决策的参照物。而根据 Sutherland（1983）的差别接触理论，认为非伦理行为来自于对同事群体的接触和学习。Gino 和 Pierce（2009a）发现当同事谈论非伦理行为是否能接受时，同事的撒谎行为变少了。Gunia 等（2012）发现，个体在面对伦理问题时，与快速做出伦理决策相比，让个体有机会在同事之间展开以伦理为主题的对话可以使个体的行为更具伦理性。

影响个体非伦理行为的同事包括团队内部同事和团队外部同事。一项关于团队内部同事影响作用的研究表明，当团队内成员说谎时，其他成员也更有可能会说谎（Gino 和 Pierce，2009a），这是因为行为模仿的个体与实施非伦理行为的同事之间在心理上的感觉和亲近度产生了这种行为模仿（Gino 和 Galinsky，2012）。而团队外的同事对个体非伦理行为的影响比较复杂。有些学者认为团队外实施撒谎行为的同事也会对个体的非伦理行为产生影响，但是影响力度小于团队内的同事（Gino 和 Pierce，2009a）。当被非团队的成员观察到实施非伦理行为时，会自觉减少自己的非伦理行为（Gino 等，2009），因为团队内的成员会由于被观察到实施非伦理行为而产生内疚感（Gino 和 Pierce，2009b）。

2. 领导的伦理影响

在组织环境中，领导作为组织的权威人士和行为准则的模范，其行为将对下属和员工的态度和行为产生关键的影响。根据社会学习理论，Brown 等（2005）把伦理领导（Ethical Leadership）

定义为“通过个体行为和人际关系对组织中适当的、规范性行为进行示范，并且通过双向沟通、强化和决策等方式向组织中的追随者推广这些行为”。领导伦理能够减少个体的越轨行为和非伦理行为（Mayer 等，2012）。Mayer 等（2012）根据社会学习理论，认为伦理领导作为组织中的权威人物，其在组织中体现的伦理行为被下属和员工所学习和模仿，同时奖励伦理行为和惩罚非伦理行为，通过这两种直接和间接的方式减少组织中个体的非伦理行为。

除了伦理领导影响个体的非伦理行为之外，其他传统的领导也会对非伦理行为产生影响。May 等（2003）认为真诚领导的结构中存在着伦理成分，真诚领导在进行决策时能够意识到每个伦理困境的道德强度，利用以往的经验实施伦理行为而在组织中形成伦理的氛围，促使组织中个体实施积极的伦理行为。反面的领导风格也会对非伦理行为产生影响，如辱虐管理。Hannah 等（2013）认为辱虐管理是指下属感知的上级对自己持续敌对的非身体接触的语言和非语言行为，并且通过研究军事人员发现，被上级辱虐会增加下级的非伦理行为，从而会减少报告自己不端行为的行为。

（三）组织层面影响因素

1. 组织伦理氛围

伦理氛围（Ethical Climate）是指组织员工对于什么是适合的、道德的行为和如何处理伦理问题的公共认知（Victor 和 Cullen，1987），是组织工作氛围的一种类型（Reichers 和 Schneider，1990），这种工作氛围决定了在工作中伦理行为的内容（Victor 和 Cullen，1988）。伦理氛围是由 Victor 和 Cullen 提出的一个多维度的概念，用来测量和区分多维度的组织成员的道德信仰，这种工作氛围出现在组织成员认为某些形式的伦理推论和伦理行为是符合组织内部伦理决策的标准和规范的情形下（Cullen 等，2003）。

伦理氛围是一个非常重要的工作氛围，因为伦理氛围与组织个体的伦理行为存在着联系（Deshpande 等，2011）。Wimbush 和 Shepard（1994）验证了拥有仁慈性或原则性的组织的个体更倾向于实施伦理行为，而拥有高利己主义的组织的个体更倾向于实施非伦理行为。Kish-Gephart 等（2010）通过元分析的方法研究发现三种伦理氛围对非伦理选择（非伦理意向和行为）产生显著的影响：自利的伦理氛围与非伦理选择存在正相关关系，而仁慈和原则性伦理氛围与非伦理选择存在着负相关关系。

Trevino 等（1998）发现当组织的行为规范不强时，伦理氛围与组织中的非伦理行为存在强相关性。而 Peterson（2002）的研究也支持了 Trevino 等的研究，认为伦理准则在伦理氛围作用于非伦理行为时起着调节作用；没有伦理准则的组织的员工相对于存在伦理准则的组织的员工，其自利主义的伦理氛围更强。Arnaud 等（2012）认为伦理氛围与非伦理行为之间的关系会受到道德情感和道德功效的影响：集体主义情感（关注组织的道德情感）和集体主义伦理功效（组织中能够影响伦理行为的共同信念）能够增强组织的伦理氛围与非伦理行为之间的关系。

2. 组织伦理文化

Trevino（1986）的伦理决策模型强调了组织环境中伦理文化（Ethical Culture）在调节认知性道德发展和非伦理行为之间关系的重要作用，其后续的研究详细界定了伦理文化的概念，即通过正式（如规则和政策、绩效管理系统）或非正式（标准、语言、固定程序）的组织结构和组织系统影响组织成员的伦理和非伦理行为的一部分组织文化（Trevino，1990）。

Trevino 等（1998）利用因子分析的方法证明了伦理文化和伦理氛围是有所区别的：伦理文化是组织为了控制组织成员的行为而形成的正式或非正式的组织系统；而伦理氛围体现了组织成员所感知的组织价值观念。

Trevino（1986）认为，因为大部分的员工都是处在认知性道德发展的常规水平，所以他们易

受到外部因素的影响，他们的行为受到组织伦理文化的引导。当组织中的领导和道德规范支持伦理行为，或者伦理行为受到表扬、非伦理行为受到惩罚时，组织中的伦理行为将会增加，而且在拥有明确的行为规范的情形下，组织的伦理文化相对于伦理氛围来说更能影响组织的非伦理行为（Trevino 等，1998）。Kaptein（2011）第一次用其开发的多维度伦理文化模型来研究伦理文化与非伦理行为之间的关系，发现企业伦理美德模型中的六个维度与组织中所观察到的非伦理行为之间存在着负相关关系。

3. 组织伦理准则

关于组织中伦理行为规范（Codes of Ethics）的研究应该追溯到 1913 年 J. C. Penney 所介绍的一系列员工适合的行为规范和强生公司在 20 世纪 40 年代所制定的伦理准则。组织基于以下的目的而制定伦理准则：第一，培养公司的伦理原则和价值观念；第二，向员工传递公司的伦理期望；第三，体现公司对于伦理价值的承诺；第四，为组织中员工的行为提供规范；第五，帮助个体解决伦理困境（Rezaee 等，2001）。

组织的伦理准则可以提高个体对实施伦理行为的承诺度，因而促进了旨在形成高标准行为的社会化进程（Somers，2001）。相对于没有明确的伦理准则的组织，拥有伦理准则的组织的员工实施伦理行为的压力更小，实施伦理行为的限制条件更少，实施伦理行为更不可能感觉到威胁，对于组织的伦理困境的处理具有更高的满意度，给予组织的伦理行为更多的支持（Adams 等，2001）。所以组织中的伦理准则能够减少非伦理行为（McCabe 等，1996）。但是有研究认为仅仅存在伦理准则不能影响组织个体的非伦理选择（意识和行为），因为伦理准则在组织中是普遍存在的，从而失去了其原有的作用，而且伦理准则往往成为了组织中的摆设而没有真正被重视（Kish-Gephart 等，2010）。Murphy 等（1992）发现伦理准则与非伦理行为之间的关系比较微弱，可能是因为行业的行为准则会减少本组织行为标准的作用。

4. 组织管理策略

组织的管理控制系统（MCS）在公司中被广泛应用，它包含了所有的公司治理机制（如战略计划、财务预算、资源配置、绩效考核、责任配置），公司用其来确保员工的行为和决策与组织的战略目标保持一致（Anthony 等，2007）。Langevin 和 Mendoza（2013）提出了管理控制系统的特点对非伦理行为的作用机制模型，他们认为战略制定的参与程度、系统的可控制原则性、绩效考核方式的多样性以及系统的反馈效果通过个体的组织公平感来影响组织承诺和信任上级而影响个体的非伦理行为（滥用预算和篡改数据）。有些学者认为虽然金钱不是形成非伦理行为的外部因素（Tang 和 Chen，2007），但是在组织管理环境稀缺的情况下，当个体面对组织的大量财富时，个体将产生嫉妒心理，在认知上产生不公平感，从而为了获得财富而实施非伦理行为（Gino 和 Pierce，2009）。有学者认为组织的奖励系统对个体的伦理决策也会产生影响。例如，Hegarty 等（1978）认为如果组织对非伦理行为进行了奖励，则会增加这种行为在商业交易中产生的频率。Jacobs 等（2012）认为组织的绩效考核系统会影响组织个体的非伦理行为，他们基于对 332 名警务人员的调查，发现个体对绩效考核的公平性感知会影响个体对组织的情感和支持，从而对个体的非伦理行为产生影响：绩效考核的不公平会引起个体消极情感以及认为没有被上级支持而实施非伦理行为。有学者研究了销售人员的控制机制对销售人员非伦理行为的影响（Robertson 等，1993），销售人员的控制机制是指组织对销售人员进行监督、管理、评估和控制的一系列管理机制。Robertson 等（1993）认为不处于控制系统中的销售人员更多地实施非伦理行为，同时认为处于激烈的销售竞赛环境中的销售人员更加实施非伦理行为。Ashkanasy 等（2006）根据社会学习理论认为，如果组织成员观察到其他同事因非伦理行为而受到奖励或者因伦理行为而受到惩罚，那么他很可能会做出非伦理的决策。因为他们期望自己实施类似的行为时可以得到相似的结果，同时把这种期望内在化。

5. 组织类型和规模

组织类型和规模作为大多数研究中的控制变量而会对非伦理行为产生影响。学者们认为，商学院的学生比非商学院的学生有更强的意愿实施非伦理行为（Tang 等，2008），因为他们认为这些行为是获得成功所能接受或者必需的行为（McCabe 等，1996）。有学者认为组织规模的大小对非伦理行为的预测作用是中等强度的（Murphy 等，1992）。Dalton 和 Kesner（1988）认为规模大的公司相对于规模小的公司而言更可能实施违反法律的行为，而且这种行为的次数更多。Murphy 等（1992）认为公司的规模能够影响（非）伦理行为：大公司倾向于规避生产伦理问题中的非伦理行为，而小公司倾向于规避销售伦理问题中的非伦理行为。

（四）伦理问题本身层面影响因素

在前人的研究中，大多都集中于个体和组织情境对伦理决策的影响，而忽略了伦理问题本身的特点。Jones（1991）根据 Rest（1986）的伦理决策四阶段理论，提出了影响伦理决策的伦理问题特征——伦理强度（Moral Intensity），即在环境中与伦理问题相关的道德重要性程度。伦理强度是一个多维度的构念，这些维度与伦理问题本身相关而与伦理决策者的特点和所处的位置无关，它包括六个维度：①结果的严重性（Magnitude of Consequences），即该伦理行为可能造成的伤害或益处的大小。②效应的集中度（Concentration of Effect），即一定的伤害或益处所影响人群的数量。③效应的可能性（Probability of Effect），即该行为会造成伤害或益处的可能性。④时间即刻性（Temporal Immediacy），即实施行为与行为结果出现之间的时间跨度。⑤社会认同度（Social Consensus），即社会对该行为是道德或是不道德的认同程度。⑥亲密度（Proximity），即行为主体与受行为影响者之间在社会、文化、心理或生理上的亲密程度。按照此理论，伦理强度会对伦理决策的各个环节产生影响，其中就包括伦理强度对伦理行为的影响。

Jones（1991）认为，伦理强度将减少非伦理行为的发生率，而这种弱化作用的产生部分原因是个体把非伦理行为对他人产生的后果归因于自己的责任。Singhapakdi 等（1996）把研究的重点集中在伦理强度的六维度对伦理意识的影响，证实了伦理强度结果的严重性、效应的集中度和可能性、时间即刻性和亲密度与伦理意识是正相关关系，而伦理问题的社会认同度与伦理意识存在着负相关关系。Barnett（2001）在 Jones（1991）的伦理强度理论的基础上，把伦理强度分为四个维度：结果的严重性、社会共识度、时间即刻性和亲密度，并且证明了结果更严重、即刻性更强、亲密度更高以及社会认同度更低的伦理问题使得行为主体更不可能形成非伦理行为。Kish-Gephart 等（2010）认为当个体面临一个“良好的伦理事件”（也即伦理问题的伦理强度各个维度都比较积极）时，个体不会形成非伦理倾向，并通过元分析证实了伦理强度的五个维度（结果的严重性、效应的集中度、效应的可能性、时间即刻性和社会认同度）与非伦理倾向和行为存在着负相关关系。

而有些研究主要集中于伦理强度各个维度对伦理决策的前三个阶段（伦理认知、伦理判断和伦理倾向）的影响，而没有证实伦理强度与（非）伦理行为之间直接的关系（May 等，2002；Lincoln 等，2011）。Carlson（2009）研究表明，伦理强度中效应的集中度对个体的伦理性判断是不产生影响的，而亲密度会强烈影响个体的伦理判断，也即亲密程度越高，个体的伦理性判断越强。

四、个体非伦理行为影响因素研究展望

（1）群体层面的影响因素研究。在组织中，对个体行为的影响因素包括个体层面、群体层面和组织层面，其中群体在社会科学中是一个非常重要的研究单位。在伦理决策理论发展中，有关群体伦理决策方面的研究是比较缺乏的，而研究群体层面的因素对个体非伦理行为影响的文献更

加稀少。一些学者在研究中提出了类似群体因素对非伦理行为的影响，如 Brass (1998) 的社会网络模型。Ashforth 和 Anand (2003) 认为群体可以保护个体的非伦理行为免受惩罚，而单个的个体没有这样的功能。但是这些学者都没有明确定义其所研究的群体。我国学者文鹏和史硕 (2012) 提出了群体非伦理行为对群体中个体非伦理行为影响机制模型的理论构想，认为群体中的非伦理行为会影响个体的非伦理行为（“近朱者赤”现象），但是缺乏实证的支持。未来的研究主题将集中于探讨群体层面的因素对个体非伦理行为的影响，并且明确定义群体所包含的内容。

(2) 高科技通信技术的影响研究。现在的组织随着科学技术的运用而日趋扁平化和虚拟化。尤其是移动互联的发展，使得这一趋势变得更加明显和快速。这种趋势导致了组织成员之间的距离拉大，组织对成员行为的监督作用减少，大大削弱了组织对个体非伦理行为的控制。最近的一项研究表明，相对于单纯的纸和笔的沟通方式，通过电子邮件进行沟通将增加员工的说谎行为，因为行为观察者在电子邮件的沟通方式中是缺乏的，将会增加非伦理行为出现的可能性 (Naquin 等, 2010)。而且随着电脑技术的使用，利用这项技术实施非伦理行为的报道在不断地增加 (Conger 和 Loch, 1995)。并且虚拟化和扁平化的组织导致的远程工作交流方式将改变个体对于伦理困境的思考方式，如远程的工作方式将导致伦理强度的改变而增加非伦理行为的可能性。但是这种研究组织交流工具或者高科技的发展对组织个体非伦理行为产生影响的文献非常少，未来可以从这一主题出发进行研究。

(3) 中国情境下文化价值的影响研究。在 Bommer 等 (1987) 提出的伦理决策的行为模型中，社会环境中文化价值的不同也会影响到组织个体的非伦理行为。我国学者也认为应该加强中国文化背景下的伦理研究 (吴红梅和刘洪, 2006)。在中国情境下，文化价值的特殊性在个体行为的形成中起到了非常重要的作用。我国学者陈之昭 (1988) 提出了道德、面子 (Face) 和法律之间的关系模型，认为在华人社会中，面子问题所产生的羞耻感对人的行为控制范围比道德和法律更为广泛。李敏 (2010) 认为员工关系 (Guanxi) 维度中存在着私交关系，它考虑的是员工之间的彼此利益和兴趣，会减少组织公民行为。而梁建和王重鸣 (2001) 认为这种“拉关系”、“走后门”的工具性关系将严重影响组织的利益。Tang 和 Chiu (2003) 在一项研究中发现中国的腐败文化已经影响了中国香港员工组织承诺与非伦理行为之间的关系。所以，未来对非伦理行为的研究可以置于中国特殊的文化环境之中，研究这种特性对其不同的影响。

(4) 单个影响因素之间交互作用的影响研究。在上文中所综述的影响因素是在剔除了其他影响效果的基础上进行的研究。但是在现实中，个体的行为受到多种因素的共同影响。Ashkanasy 等 (2006) 利用公文筐模拟测试方法，发现认知性道德发展水平和公正世界信仰的交互作用会对伦理决策产生影响；认知性道德发展水平和组织奖励系统所产生的期望的交互作用会对伦理决策产生影响。Wimbush (1999) 证实了从伦理困境出现之前到伦理行为实施之后的各个阶段，个体的认知性道德发展水平与领导的监督之间的交互作用会对个体的伦理决策和伦理行为产生影响。但是由于探索影响因素之间的交互作用对非伦理行为的影响作用机理比较困难，模型构建复杂，并且对这些交互变量的测量也比较困难，所以现阶段缺少对影响因素之间交互作用的研究文献。

五、结 论

本文从个体层面、人际关系层面、组织层面和伦理问题本身层面综述了组织中个体非伦理行为的影响因素。在比较了各种伦理决策模型的优缺点之后，并结合本文的综述结果，本文认为 Rest (1986) 的四阶段伦理决策模型更加切合人们的伦理决策过程，且更方便地描述了本文的综述结果。因此，在这一模型的基础上提出了组织个体非伦理行为影响因素模型 (见图 1)。

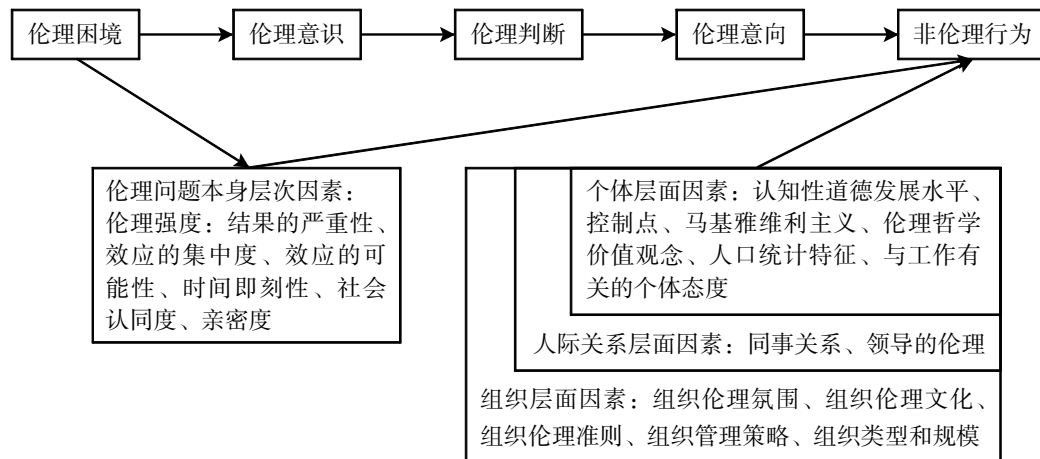


图1 组织中个体非伦理行为影响因素模型

在本模型中，借鉴了 Rest (1986) 的四阶段伦理决策模型：从产生伦理困境开始，伦理困境促使个体形成了伦理意识，从而进行伦理判断，初步形成了伦理意向之后做出（非）伦理行为。在这个伦理决策的过程中，伦理困境所体现的伦理强度会对个体的伦理意向和（非）伦理行为产生影响，个体层面、人际关系层面、组织层面的各种因素都会对个体的伦理意向和非伦理行为产生影响。同时，组织层面和人际关系层面的因素都是通过个体层面的因素产生影响的。

〔参考文献〕

- [1] Adams J. S., Tashchian A., Shore T. H.. Codes of ethics as signals for ethical behavior [J]. Journal of Business Ethics, 2001, 29 (3): 199-211.
- [2] Akaah I. P.. The influence of organizational rank and role on marketing professionals' ethical judgments [J]. Journal of Business Ethics, 1996, 15 (6): 605-613.
- [3] Arnaud A., Schminke M.. The ethical climate and context of organizations: A comprehensive model [J]. Organization Science, 2012, 23 (6): 1767-1780.
- [4] Ashforth B. E., Anand V.. The normalization of corruption in organization [J]. Research in Organizational Behavior, 2003 (25): 253-269.
- [5] Ashkanasy N. M., Windsor C. A., Trevino L. K.. Bad apples in bad barrels revisited: Cognitive moral development, just world beliefs, rewards, and ethical decision-making [J]. Business Ethics Quarterly, 2006, 16 (4): 449-473.
- [6] Ball G. A., Trevino L. K., Sims H. P.. Just and unjust punishment: Influences on subordinate performance and citizenship [J]. The Academy of Management Journal, 1994, 37 (2): 299-322.
- [7] Barnett T., Bass K., Brown G.. Ethical ideology and ethical judgment regarding ethical issues in business [J]. Journal of Business Ethics, 1994, 13 (6): 469-480.
- [8] Barnett T.. Dimensions of moral intensity and ethical decision making: An empirical study [J]. Journal of Applied Social Psychology, 2001, 31 (5): 1038-1057.
- [9] Barsky A.. Understanding the ethical cost of organizational goal-setting: A review and theory development [J]. Journal of Business Ethics, 2008, 81 (1): 63-81.
- [10] Bass K., Barnett T., Brown G.. Individual difference variables, ethical judgment, and ethical behavioral intentions [J]. Business Ethics Quarterly, 1999, 9 (2): 183-205.
- [11] Bommer M., Gratto C., Gravander J., Tuttle M.. A behavioral model of ethical and unethical decision making [J]. Journal of Business Ethics, 1987, 6 (4): 265-280.
- [12] Borkowski S. C., Ugras Y. J.. Business students and ethics: A meta-analysis [J]. Journal of Business Ethics,

1998, 17 (11): 1117-1127.

[13] Brass D. J., Butterfield K. D., Skaggs B.C.. Relationships and unethical behavior: A social network perspective [J]. *Academy of Management Review*, 1998, 23 (1): 14-31.

[14] Brown M., Trevino L. K., Harrison D.. Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing [J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2005, 97 (2): 117-134.

[15] Browning J., Zcrbriskie N. B.. How ethical are industrial buyers? [J]. *Industrial Marketing Management*, 1983, 12 (4): 219-224.

[16] Callan V. J.. Predicting ethical values and training needs in ethics [J]. *Journal of Business Ethics*, 1992, 11 (10): 134-156.

[17] Camps J., Majocchi A.. Learning atmosphere and ethical behavior, does it make sense? [J]. *Journal of Business Ethics*, 2010, 94 (3): 129-147.

[18] Carlson D. S., Kacmar K.M., Wadsworth L. L.. The impact of moral intensity dimensions on ethical decision-making: Assessing the relevance of orientation [J]. *Journal of Managerial Issues*, 2009, 21 (4): 534-551.

[19] Chiu R. K.. Ethical judgment and whistleblowing intention: Examining the moderating role of locus of control [J]. *Journal of Business Ethics*, 2003, 43 (1): 65-74.

[20] Conger S., Loch K. D.. Ethics and information technology use: A factor analysis of attitudes to computer use [J]. *Information Systems Journal*, 1995, 5 (3): 161-184.

[21] Cullen J. B., Parboteeah K. P., Victor J. B.. The effects of ethical climates on organizational commitment: A two-study analysis [J]. *Journal of Business Ethics*, 2003, 46 (2): 127-141.

[22] Cullinan C., Blin D., Farrar R., Lowe D.. Organization -harm vs. organization -gain ethical issues: An exploratory examination of the effects of organizational commitment [J]. *Journal of Business Ethics*, 2008, 80 (2): 225-235.

[23] Dalton D. R., Kesner I. F.. On the dynamics of corporate size and illegal activity: An empirical assessment [J]. *Journal of Business Ethics*, 1992, 7 (11): 861-870.

[24] Dellaportas S.. Making a difference with a discrete course on accounting ethics [J]. *Journal of Business Ethics*, 2006, 65 (4): 391-404.

[25] Deshpande S. P., Joseph J., Shu X .N.. Ethical climate and managerial success in China [J]. *Journal of Business Ethics*, 2011, 99 (4): 527-534.

[26] Feather N. T.. Human values, global self-esteem, and belief in a just world [J]. *Journal of Personality*, 1991, 59 (1): 84-107.

[27] Ferrel O. C., Gresham L. G.. A contingency framework for understanding ethical decision making in marketing [J]. *Journal of Marketing*, 1985, 49 (3): 87-96.

[28] Forsyth D. R.. A taxonomy of ethical ideologies [J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1980, 39 (1): 175-184.

[29] Forsyth D. R.. Judging the morality of business practices: The influence of personal moral philosophies [J]. *Journal of Business Ethics*, 1992, 11 (5-6): 461-470.

[30] Forsyth D. R.. Judging the morality of business practices: The influence of personal moral philosophies [J]. *Journal of Business Ethics*, 1992, 11 (5-6): 461-470.

[31] Franke G. R., Crown D. F., Spake D. F.. Gender differences in ethical perceptions of business practices: A social role theory perspective [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1997, 82 (6): 920-934.

[32] Gino F., Ayal S., Ariely D.. Contagion and differentiation in unethical behavior: The effect of one bad apple on the barrel [J]. *Psychological Science*, 2009, 20 (3): 393-398.

[33] Gino F., Galinsky A .D.. Vicarious dishonesty: When psychological closeness creates distance from one's moral compass [J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2012, 119 (1): 15-26.

[34] Gino F., Pierce L.. Dishonesty in the name of equity [J]. *Psychological Science*, 2009b, 20 (9): 1153-1160.

- [35] Gino F., Pierce L..The abundance effect: Unethical behavior in the presence of wealth [J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* , 2009a, 109 (2): 142-155.
- [36] Greenberg J.. Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cut [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1990, 75 (5): 561-568.
- [37] Greenberg J.. Who stole the money, and when? Individual and situational determinants of employee theft [J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* , 2002, 89 (1): 985-1003.
- [38] Grover S. L.. Why professionals lie: The impact of professional role conflict on reporting accuracy [J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* , 1993, 55 (2): 251-272.
- [39] Gunia B. C., Wang L., Huang L., Wang J. W., et al.. Contemplation and conversation: Subtle influences on moral decision making [J]. *Academy of Management Journal*, 2012, 55 (1): 13-33.
- [40] Hannah S., Schaubroeck J., Penh C., et al.. Joint influences of individual and work unit abusive supervision on ethical intentions and behaviors: A moderated mediation model [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2013, 98 (4): 579-592.
- [41] Hegarty W. H., Sims H.R.. Organizational philosophy, policies, and objectives related to unethical decision behavior: A laboratory experiment [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1979, 64 (3): 331-338.
- [42] Henle C. A., Giacalone R. A., Jurkiewicz C. L..The role of ethical ideology in workplace deviance [J]. *Journal of Business Ethics*, 2005, 56 (3): 219-230.
- [43] Hogness J. R.. The essence of education: Ethics and morality [J]. *Vital Speeches of the Day*, 1986, 52 (18): 561-563.
- [44] Honeycutt E. D., Glassman M., Zugelder M. T., et al.. Determinants of ethical behavior: A study of autosalespeople [J]. *Journal of Business Ethics*, 2001, 32 (1): 69-79.
- [45] Hunt S. D., Vitell S..A general theory of marketing ethics [J]. *Journal of Macromarketing*, 1986, 6 (1): 5-16.
- [46] Izzo G..Compulsory ethics education and the cognitive moral development of salespeople: A quasi-experimental assessment [J]. *Journal of Business Ethics* , 2000, 28 (3): 223-241.
- [47] Jacobs G., Belschak F. D., Hartog D. N. D.. (Un) ethical behavior and performance appraisal: The role of affect, support, and organizational justice [J]. *Journal of Business Ethics* , 2013, 13 (1): 1-14.
- [48] Joe V. C.. Review of the internalization control construct as a personality variable [J]. *Psychological Reports*, 1971, 28 (3): 619-640.
- [49] Jones G. E., Kavanagh M. J.. An experimental examination of the effects of individual and situational factors on unethical behavioral intentions in the workplace [J]. *Journal of Business Ethics* , 1996, 15 (5): 511-523.
- [50] Jones G. E., Kavanagh M. J.. An experimental examination of the effects of individual and situational factors on unethical behavioral intentions in the workplace[J]. *Journal of Business Ethics*, 1996, 15 (5): 135-150.
- [51] Jones T. M.. Ethical decision making by individuals in organizations: An issue contingency model [J]. *Academy of Management Review*, 1991, 16 (2): 366-395.
- [52] Kaptein M.. Understanding unethical behavior by unraveling ethical culture [J]. *Human Relations*, 2011, 64 (6): 843-869.
- [53] Kessler S. R., Bandelli A. C., Spector P. E., et al.. Re-examining machiavelli: A three-dimensional model of machiavellianism in the workplace [J]. *Journal of Applied Social* , 2010, 40 (8): 1868-1896.
- [54] Kish-Gephart J. J., Harrison D. A., Trevino L. K.. Bad apples, bad cases, and bad barrels: meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2010, 95 (1): 1-31.
- [55] Kohlberg L. Stage and sequence: The cognitive-developmental approach to socialization [M]. Chicago: Rand McNally, 1969: 347-480.
- [56] Langevin P., Mendoza C..How can management control system fairness reduce managers' unethical behaviours? [J]. *European Management Journal*, 2013, 31 (3): 209-222.
- [57] Latham L. L., Perlow R..The relationship of client-directed aggressive and nonclient-directed aggressive work

behavior with self-control [J]. *Journal of Applied Social Psychology*, 1996, 26 (2): 1027-1041.

[58] Lerner M. Evaluation of performance as a function of performer's reward and attractiveness [J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1965, 1 (4): 218-231.

[59] Lind E. A., Greenberg J., Scott K. S., Welchans T. D.. The winding road from employee to complainant: Situational and psychological determinants of wrongful termination claims [J]. *Administrative Science Quarterly*, 2000, 45 (3): 557-590.

[60] Luna-Arocas R., Tang L. P.. The love of money, satisfaction, and the protestant work ethic: Money profiles among university professors in the U.S.A. and Spain [J]. *Journal of Business Ethics*, 2004, 50 (4): 329-354.

[61] May D. R., Chan A. Y. L., Hodges T. D., Avolio B. J.. Developing the moral component of authentic leadership [J]. *Organizational Dynamics*, 2003, 32 (3): 247-260.

[62] Mayer D. M., Aquino K., Greenbaum R. L., Kuenzi M.. Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership [J]. *Academy of Management Journal*, 2012, 55 (1): 151-171.

[63] McCabe D. L., Trevino L. K., Butterfield K. D.. The influence of collegiate and corporate codes of conduct on ethics-related behavior in the workplace [J]. *Business Ethics Quarterly*, 1996, 6 (4): 461-476.

[64] McCuddy M. K., Peery B. L.. Selected individual differences collegians' ethical beliefs [J]. *Journal of Business Ethics*, 1996, 15 (3): 261-272.

[65] Merriam D.. Employee theft [J]. *Criminal Justice Abstracts*, 1977 (9): 380-386.

[66] Moore L., Gino F.. Ethically adrift: How others pull our moral compass from true north, and how we can fix it [D]. Harvard University, 2013.

[67] Mowday R. T., Steers R. M., Porter L. W.. The measurement of organizational commitment [J]. *Journal of Vocational Behavior*, 1979, 14 (2): 224-247.

[68] Murphy P. R., Smith J. E., Daley J. M.. Executive attitudes, organizational size and ethical issues: Perspectives on a service industry [J]. *Journal of Business Ethics*, 1992, 11 (1): 11-19.

[69] Naquin C. E., Charles E., Belkin L. Y., Kurtzberg T. R.. The finer points of lying online: E-mail versus pen and paper [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2010, 95 (2): 387-394.

[70] Peterson K.. The relationship between unethical behavior and the dimensions of the ethical climate questionnaire [J]. *Journal of Business Ethics*, 2002, 41 (4): 313-326.

[71] Porter L., Steers R.. Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1974, 59 (4): 603-609.

[72] Rest J. R., Thoma S.. Relation of moral judgment development to formal education [J]. *Developmental Psychology*, 1985, 21 (4): 709-714.

[73] Rest J. R.. *Moral development: Advances in research and theory* [M]. New York: Preager, 1986.

[74] Rezaee Z., Elmore R. C., Szendi J. Z.. Ethical behavior in higher educational institutions: The role of the code of conduct [J]. *Journal of Business Ethics*, 2001, 30 (2): 171-183.

[75] Robertson D. C., Anderson E.. Control system and task environment effects on ethical judgment: An exploratory study of industrial salespeople [J]. *Organization Science*, 1993, 4 (4): 617-644.

[76] Robin D. P., Gordon G., Jordan C., Reidenbach R. E.. The empirical performance of cognitive moral development in predicting behavioral intent [J]. *Business Ethics Quarterly*, 1996, 6 (4): 493-515.

[77] Roman S., Munuera J. L.. Determinants and consequences of ethical behaviour: An empirical study of salespeople [J]. *European Journal of Marketing*, 2005, 39 (5-6): 473-495.

[78] Ross W. T., Robertson D. C.. A typology of situational factors: Impact on salesperson decision-making about ethical issues [J]. *Journal of Business Ethics*, 2003, 46 (3): 213-234.

[79] Schweitzer M. E., Ordóñez L., Douma B.. Goal setting as a motivator of unethical behavior [J]. *Academy of Management Journal*, 2004, 47 (3): 655-680.

[80] Schwepker Jr. C. H.. The effect of cognitive moral development and supervisory influence on subordinates'

ethical behavior [J]. *Journal of Business Ethics*, 1999, 18 (4): 383-395.

[81] Serwinek P. J.. Demographic & related differences in ethical views among small businesses [J]. *Journal of Business Ethics*, 1992, 11 (7): 555-566.

[82] Shepard J. M., Hartenian L.S.. Egoistic and ethical orientations of university students toward work-related decisions [J]. *Journal of Business Ethics*, 1991, 10 (4): 303-310.

[83] Singhapakdi A., Vitell S. T., Kraft K. L.. Moral intensity and ethical decision-making of marketing professionals [J]. *Journal of Business Research*, 1996, 36 (3): 245-255.

[84] Singhapakdi A., Vitell S.T., Kraft K. L.. Moral intensity and ethical decision-making of marketing professionals [J]. *Journal of Business Research*, 1996, 36 (3): 245-255.

[85] Somers M. J.. Ethical codes of conduct and organizational context: A study of the relationship between codes of conduct, employee behavior and organizational values [J]. *Journal of Business Ethics*, 2001, 30 (2): 185-195.

[86] Tang L. P., Chen Y. J.. Intelligence vs. wisdom: The love of money, machiavellianism, and unethical behavior across college major and gender [J]. *Journal of Business Ethics*, 2008, 82 (1): 1-26.

[87] Tang L. P., Chiu R. K.. Income, money ethic, pay satisfaction, commitment, and unethical behavior: Is the love of money the root of evil for Hong Kong employees? [J]. *Journal of Business Ethics*, 2003, 46 (1): 13-30.

[88] Trevino L. K., Butterfield K. D., McCabe D. L.. The ethical context in organizations: Influences on employee attitudes and behaviors [J]. *Business Ethics Quarterly*, 1998, 8 (3): 447-477.

[89] Trevino L.K., Weaver G. R., Reynolds S.J.. Behavioral ethics in organizations: A review [J]. *Journal of Management*, 2006, 32 (6): 951-990.

[90] Trevino L.K.. Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model [J]. *Academy of Management Review*, 1986, 11 (3): 601-617.

[91] Trevino L.P., Youngblood S.A.. Bad apples in bad barrels: A causal analysis of ethical decision-making behavior [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1990, 75 (4): 378-385.

[92] Velasquez M. G.. *Business ethics: Concepts and cases* [M]. Canada: Prentice Hall, 2011.

[93] Victor B., Cullen B.. The organizational bases of ethical work climates [J]. *Administrative Science Quarterly*, 1988, 33 (1): 101-125.

[94] Weaver G. R., Trevino L. K., Agle B. R.. Somebody I look up to: Ethical role models in organizations [J]. *Organizational Dynamics*, 2005, 34 (4): 313-330.

[95] Wimbush J. C., Shepard J. M.. Toward an understanding of ethical climate: Its relationship to ethical behavior and supervisory influence [J]. *Journal of Business Ethics*, 1987, 13 (8): 637-647.

[96] Wimbush J. C.. The effect of cognitive moral development and supervisory influence on subordinates' ethical behavior [J]. *Journal of Business Ethics*, 1999, 18 (4): 21-35.

[97] Zey-Ferrell M., Ferrell O.. Role-set configuration and opportunity as predictors of unethical behavior in organizations [J]. *Human Relations*, 1982, 35 (7): 587-604.

[98] 李敏. 员工关系对组织公民行为的影响研究 [J]. *科技管理研究*, 2010 (11): 206-208.

[99] 梁建, 王重鸣. 中国背景下的人际关系及其对组织绩效的影响 [J]. *心理学动态*, 2001, 9 (2): 173-178.

[100] 文鹏, 史硕. 团队内非伦理行为的社会互动机制 [J]. *心理科学进展*, 2012, 20 (6): 805-814.

A Review of the Antecedents of Individual Unethical Behavior in Organizations

LI Min LENG Yong

(College of Business Administration, Jiangxi University of Finance and Economics, Nanchang 330013)

Abstract: With the development of economy, enterprises which are in pursuit of profits have ignored the importance of ethical issues, leading to more and more moral scandals. This issue aroused extensive focus and exploration on

unethical behaviors of enterprises and individuals from both scholars and businesses. Based on analyzing and summarizing the related literature, this paper reviewed the antecedents of individual unethical behavior from the individual level, interpersonal relationship level, organization level and ethical issues level, and pointed to the issues worthy of further study. Finally, this paper proposed a synthesized model of the antecedents of individual unethical behavior.

Key words: Unethical Behavior; Ethical Dilemma; Ethical Decision-Making; Interpersonal Relationship Level

服务企业一线员工服务导向的组织公民行为 是如何形成的？

——基于人力资源管理视角的跨案例研究

张正堂 李 瑞

(南京大学商学院, 南京 210093)

[摘 要] 一线员工服务导向的组织公民行为对于服务企业而言是非常重要的。企业通过什么样的人力资源管理实践能够促使这种行为的产生呢？本研究以两家典型的服务型企业为案例，通过多途径的资料来源，分析这两家企业的人力资源实践内容以及其促进员工产生服务导向组织公民行为的机制，提出概念模型，为未来的实证研究奠定基础。

[关键词] 服务企业；一线员工；服务导向的组织公民行为；人力资源管理

一、研究背景与问题的提出

服务业作为一种特殊的劳动密集型行业，产品即服务，在生产的过程中即被消费。员工既是产品的生产者，也是产品的销售者。员工与顾客的关系相当密切，在服务传递过程中两者的互动机会较多。顾客对组织的感受直接来自于一线服务人员所提供的服务。员工的服务行为会影响顾客对服务质量的评价，因此服务企业都致力于创造更好的服务传递过程、服务质量和竞争力。但是，企业通过工作说明书精确地规范员工如何与顾客互动是非常困难的。正如 Organ (1988) 指出，任何组织系统的制度设计都不可能完美无缺。如果只依靠员工角色内行为，可能难以有效达成组织目标，必须依赖员工主动执行某些角色要求以外的行为，也就是组织公民行为，来弥补角色定义的不足，并促进组织目标的达成。一线服务人员的某些行为能够外显地被定义（如见到顾客光临需要起身），而其他许多行为（如取悦顾客并使顾客感到宾至如归）则是更为抽象的，主要依赖于员工的态度与动机。服务企业希望员工在服务过程中能够根据顾客的多样化服务需求，主动地选择对组织最有利的服务行为与解决方案。因此，与其他工作岗位相比，服务人员的组织公民行为更为重要。

从实践角度来看，相对于通常的组织公民行为，研究某一范畴中特定的组织公民行为形态更有价值 (Borman 和 Motowidlo, 1993)。Bettencourt、Meuter 和 Gwinner (2001) 基于组织公民行为，进一步提出在服务业情境中的组织公民行为，即服务导向的组织公民行为 (Service-Oriented Organizational Citizenship Behavior, 简称 SOCB)，是指与顾客接触的服务人员所展现的忠诚、服务传递、参与的组织公民行为，以满足顾客的需要。服务的无形性使得服务人员在提供服务、与顾

[基金项目] 国家自然科学基金项目（项目编号：70972038）、教育部“新世纪优秀人才支持计划”（NCET-12-0257）。

[作者简介] 张正堂，生于 1975 年，男，管理学博士，南京大学商学院教授、博士生导师，研究方向：薪酬管理、战略人力资源管理。李瑞，生于 1984 年，女，南京大学商学院企业管理专业博士生。

客互动时的行为表现直接关系到顾客满意的形成。因此，服务业从业人员除了应遵守明文工作规范之外，更应表现服务导向的组织公民行为，从而有助于提升服务质量，增进组织绩效。相应地，服务导向的组织公民行为也受到了越来越多的重视。服务企业需要员工表现出服务导向的组织公民行为，但是重要问题是如何激发一线员工自觉地表现出这种行为（Dimitriades，2007）。

企业通过什么样的人力资源实践能够促进一线员工形成服务导向的组织公民行为？国内外学者对这方面的研究较少。因此，本研究以中美两家典型的服务型企业为案例，通过收集出版物、网络文字、视频等各种二手资料，分析这两家企业塑造 SOCB 的人力资源实践具体内容，并剖析这些 HR 如何促进 SOCB 产生，进而提出研究模型，为后续的实证研究奠定基础，也为服务型企业提供一个可供参考的人力资源管理模式。

二、理论回顾

组织公民行为的形式会因组织的特定形态而不同，服务性质的公司在提供顾客服务、营造组织形象时，需要满足顾客个别的需求（Borman 和 Motowidlo，1993），因此有必要特别针对服务业一线员工，深入探讨其组织公民行为（Podsakoff 和 MacKenzie，1997）。然而，除了少数研究外（Moorman，1991；Van Dyne、Graham 和 Dienesch，1994；Bettencourt、Meuter 和 Gwinner，2001），相关研究大多将重心放在制造业员工的组织公民行为，较少针对就业人口比例日益增多的服务业员工进行实证。

（一）概念及维度划分

服务导向（Service-Oriented）代表一个人通过热诚、礼貌和真诚提供优质的服务以满足顾客所需（Cran，1994；Hogan 等，1984）。服务导向的组织公民行为是组织公民行为的延伸，是指与顾客接触的一线服务人员提供服务时所展现的热诚、尽责等态度与行为，以满足顾客所需（Bettencourt、Meuter 和 Gwinner，2001）。

Bettencourt、Meuter 和 Gwinner（2001）以 Graham（1991）提出的组织公民行为构面为基础，认为在服务性质的组织中，一线服务人员扮演着三种角色：①服务人员扮演着代表公司对外服务的角色，可以提升或减少损害组织形象。因此，其表现的忠诚公民行为（Loyalty OCB）是重要的，他们不仅需要推广组织的产品和服务，更需要对外提升组织形象。②服务人员通过提供顾客所需的信息及对服务传递提出改善的建议，以提供外部环境和内部作业之间战略性的联系。因此，服务人员在参与公民行为（Participation OCB）方面的表现也显得重要。③服务人员在与顾客接触时，因其行为直接影响到顾客，所以审慎尽责的行为表现非常重要。因此，服务人员展现的服务传递公民行为（Service Delivery OCB），其本质是在服务传递的环境中表现出认真的态度。进而，Bettencourt 等（2001）把 SOCB 分为三个构面：①忠诚，即维护组织形象，指服务人员通过对外宣扬组织的优点与有利的形象来表达对组织的忠诚感。例如，对外做一些对组织形象有利的事、主动对外推广组织的服务或产品。②参与，即提出改善的建议，指服务人员主动或自愿向组织或同事提供有关改善服务的建议，以使组织所提供的服务能符合顾客不断改变的需求。例如，主动提出改善服务及与顾客沟通的建设性意见。③服务传递，即积极礼貌待客，指在对顾客的服务方面表现出审慎尽责的态度与行为。例如，能及时响应顾客的问题，有礼貌地对待顾客，对顾客服务时表现出积极尽责的态度。

（二）成因分析

关于 SOCB 成因的研究相对较少。归纳起来，主要有三种因素：①个体特征和态度。由于服

务的复杂性以及服务传递过程中雇员和顾客接触的重要性，Bowen 和 Schneider (1988) 认为，服务型组织必须先确保其雇员具备服务导向的特征，才能向顾客提供高质量的服务。对个体特征的研究最初主要集中在态度、动机方面。例如，服务导向、移情作用与特质丰富的人格特质有效预测服务传递公民行为 (Bettencourt、Meuter 和 Gwinner, 2001)。员工的工作满意度、情感承诺能够激发员工的服务导向组织公民行为 (Payne 和 Webber, 2006)。②组织特征。Bettencourt、Meuter 和 Gwinner (2001)，Wang (2009)，Lin 和 Lin (2011) 的研究均表明，感知到的组织支持与服务导向组织公民行为呈现正相关，同时受到服务环境的调节。组织内具备高质量的服务环境，则感知到的组织支持与服务导向组织公民行为之间的正相关关系越显著；组织内具备低质量的服务环境，则感知到的组织支持与服务导向组织公民行为之间的正相关关系越不显著。③领导行为。Jiang、Sun 和 Law (2011) 研究发现，员工所感知到的领导者授权与服务导向组织公民行为存在正相关。

这三类因素通常会形成交互、叠加的影响效果。特别地，人力资源管理实践会通过影响个体的工作满意度、组织承诺等因素影响服务导向组织公民行为。当服务业员工知觉到他们会因为对顾客提供优质服务而获得酬偿，并且感受到组织协助服务的各种活动措施时，员工会根据组织所重视的价值，决定对顾客提供的服务行为 (Schneider 和 Bowen, 1995)。对服务业而言，实行人力资源管理活动的目的在于确保员工重视顾客的需求，思考该如何提供更好的服务，极大化顾客满意度，累积正面的服务工作经验。因此，为了实现高水平的服务质量，服务业必须设计并实施人力资源管理政策以激励员工的 SOCB (Liao 等, 2009)。高绩效工作系统通过系统化的实践设计，有助于提升员工的能力、动机和机会，从而为顾客提供高满意度的服务 (Chuang 和 Liao, 2010; Combs 等, 2006; Delaney 和 Huselid, 1996)。Tang 和 Tang (2012) 基于社会交换理论，实证研究了高绩效人力资源实践对 SOCB 的影响以及公正氛围和服务氛围的中介效应。尽管过去的研究认为高绩效工作系统/实践能够促进员工的 SOCB，但是对于什么样的人力资源管理实践可以形成 SOCB，依然缺乏系统、一致的研究。本文试图通过跨案例的研究，通过质性方法，探索什么样的人力资源管理实践可以以及如何促进服务业员工的 SOCB。

三、案例研究的设计

(一) 案例企业的选取

本研究使用了理论抽样的方法，即案例满足特定的选择标准：所选择的样本必须具有较好的代表性，能够重复或者拓展和丰富正在形成的理论，可以对理论进行反向验证 (Contrary Replication) 或者排除可能混淆的其他理论逻辑 (Yin, 2003; Eisenhardt 和 Graebner, 2007)。本研究选择了来自航空服务和餐饮服务不同行业的两家企业作为研究对象。这两家公司在同业中有着非常独特而高质量的服务，引起了社会各界的广泛关注。作为服务型行业，航空服务业和餐饮服务行业的共同点在于：①一线员工的服务创造价值。顾客接触到的是最一线的服务人员，具体来说，航空服务业直接接触顾客的人员有空中乘务员、登机口服务人员、票务员、餐饮服务人员；餐饮服务业具体接触顾客的主要是迎宾员、餐饮服务人员。②各职能间相互依赖程度高。两家公司对各职能间的配合有着更高的要求，只有更密切的配合，才能实现航空业的“高速转场”，实现餐饮服务行业的“高翻台率”，提高组织的经济效益。

表 1 列出了两家案例企业的基本情况。

表 1 两家案例企业的基本概况

企业名称	西南航空公司	海底捞餐饮
基本概况	西南航空公司 (Southwest Airlines) (以下简称“西南航空”) 设立于 1971 年, 是美国一家总部设在得克萨斯州达拉斯的航空公司; 是民航业“廉价航空公司”经营模式的鼻祖, 是自 1973 年以来连续盈利时间最长的航空公司; 2011 年, 西南航空兼并穿越航空, 成为美国业务量最大的航空公司	四川海底捞餐饮股份有限公司 (以下简称“海底捞”) 成立于 1994 年, 是一家以经营川味火锅为主, 融各地火锅特色于一体的大型跨省直营餐饮民营企业; 公司在北京、上海、西安、郑州、天津、南京、杭州、深圳、厦门、广州、武汉、成都等国内 26 个城市有 97 家直营餐厅; 在国外, 新加坡有 2 家, 美国洛杉矶有 1 家直营餐厅
服务影响力	西南航空为旅客提供他们所希望的服务: 低票价、可靠安全、高频度和顺便的航班、舒适的客舱、旅行经历、一流的旅客项目、顺利的候机楼登机流程以及友善的客户服务	公司始终秉承“服务至上, 顾客至上”的理念, 以创新为核心, 改变传统的标准化、单一化的服务, 提倡个性化, 致力于为顾客提供“贴心、温心、舒心”的服务; 公司创新的特色服务赢得了“五星级”火锅店的美名; 在众多食客心目中, 海底捞以“变态服务”更胜过美味而成为关注的焦点
员工的满意度	西南航空取得了相当高的员工满意度, 曾连续三年名列《财富》杂志评选的“全美 100 家最适宜工作的公司”。同时, 和美国其他航空公司相比, 员工流失率始终都保持在较低的水平	在行业流动率高达 28% 的情况下, 海底捞的员工流动率仅为 10%。正是这些措施, 使得海底捞拥有了一个相对稳定的员工团队; 许多餐馆到海底捞来挖人, 从店长、大堂经理、领班甚至到普通服务员都未有所动

(二) 资料来源

本研究资料的来源包括: 一是利用多样化的二手文献资料获取企业相关信息, 其中包括公司管理层接受各种媒体、研究者访谈的讲话, 以及前期其他调查人员形成的资料。对于西南航空公司, 我们还利用了公司网站信息资料、年报, 包括国外的各种出版物、视频材料。由于本研究中涉及顾客对两家企业服务的感受和评价, 为此, 我们广泛地利用了各种网络文字, 收集顾客的反馈和评价信息。两家公司在业界具有广泛的影响力, 是众多媒体采访的对象, 因此二手资料也相对丰富, 并且具有多样性。二是研究者对企业进行实地观察和访谈, 这主要是针对海底捞公司。研究者分别访谈了海底捞南京公司的有关负责人和员工。此外, 还以顾客的身份亲身体验海底捞的服务, 并对就餐过程中的服务员进行实地访谈。总体而言, 本研究多样化的研究信息来源有助于使案例研究基础坚实有效, 从而提高研究的构建效度 (Yin, 1989)。

四、两家公司员工服务导向的组织公民行为与人力资源实践

(一) 西南航空公司

西南航空希望能让旅客体验令人印象深刻、体贴, 以及无微不至的满分服务。西南航空认为, 以尊重的方式对待旅客是建立服务口碑的关键。它让每一位员工知道, 唯有旅客觉得满意并一再惠顾, 才是保住饭碗的最佳保证。西南航空的员工可以随时随地展现对彼此、对旅客, 以及所在社区的爱和关心。他们付出的不只是金钱, 还有宝贵的时间, 也因此能和对方建立密不可分的牢靠关系。西南航空希望员工具有主动性, 懂得无条件付出, 因为“施”比“受”更有福。事实证明, 西南航空的员工的确能够做到这一点。

1. 员工服务导向的组织公民行为表现

西南航空员工的服务导向组织公民行为不只是部分员工的个别行为, 而是普遍的; 不仅仅体现在对乘客的服务上, 更体现在对公司内部大小事务的处理上。正是这些无法用书面文字要求的

点滴小事、主动服务的意愿，形成了西南航空别具一格的服务特色，维持了西南航空的持续盈利和稳步增长。

(1) 忠诚公民行为。《商界精英》节目中“赫伯·凯莱赫和美国西南航空公司”专辑里，空中乘务员 Bostic 说：“西南航空公司是这样一家公司：一旦你加入了它，你会一直留下来，不愿放弃。即使我退休了，我都愿意在这里工作，因为我热爱它，我想要留在这里，我拥有选择的权力。公司让我感到快乐，同事让我感到快乐，因为他们已经是我生命的一部分，他们是我的家人。”西南航空的员工时刻关注公司的股价和与公司有关的新闻，“只要问停机坪上的工作人员或是空中小姐，他们就会告诉你当天的股价。墙上到处都贴满有关同业竞争的文章，员工们争相阅读。”因为，在他们眼中，公司的事情就是自己的事情。执行副总裁拜伦以退休的行李工皮瑞曼为例：“我们的员工很早以前就站在老板的立场思考。我早年在圣安东尼奥时，有时会搭飞机去达拉斯，每一次从停车场走向航站楼大厦时，都会看到皮瑞曼。他每次都会从口袋里拿出一大堆有关西南航空跟别人打官司的简报。皮瑞曼想知道诉讼的现状以及公司的处境。他很关心这件事。”西南航空一位新机长看到一位空服员在机门附近清垃圾，他开玩笑说：“这是你的工作吗？”她说：“不是，但是会影响到我的分红。”各种调查信息表明，西南航空的员工对公司表现出极大的忠诚和热爱。

(2) 参与公民行为。西南航空的员工们主动关注公司运营中的各种细节，并提出改善的建议，一点点地吸引顾客，降低成本。西南航空成立之初，有两句话从来没有人说：“一是我们做不到；二是那不是我的事。”当时担任技工的米勒指出，西南航空最大的优势就是有一大堆不知道有什么事情是不可以做的人，他说：“我们清飞机、换机油、换轮胎，做一些当时该做的事。有些事我们也做了，因为我们不知道哪些事不可以做。”当一架西南航空的班机停进机门，地勤就好像赛车的修护人员一样，七手八脚地抢着整理飞机。西南航空的驾驶员把驾驶舱当办公室，他们每天在这些办公室要做数以千计的决定，这些决定影响到公司的收益和每一个人的分红。客服员何莉建议公司使用未附公司标志的垃圾袋，一年为公司省下 30 万美元的成本；舱服员设计了飞机用冰柜，不但减少了冰激凌的融化，而且可以少制作 45% 的冰块……西南航空与其他竞争者的不同之处，就是数以千计的员工不眠不休地为公司奉献。西南航空公司柜台上的自动售票机，能在 20 秒内吐刷信用卡，分发机票，大大缩短了登机时间——这样高效率的机器是西南航空的员工在他们业余时间设计的。

(3) 服务传递公民行为。西南航空的员工给顾客提供自由、随性的幽默服务，给顾客提供欢笑。空服人员福尔摩斯把公共安全申明用饶舌歌的方式唱出来，引起顾客掌声一片。有一封乘客来函这样写道：“我于 5 月飞往阿布奎基，一名空服员致欢迎词，然后告诉我们飞机上有一位贵宾，这位贵宾就是在电视影集《星舰迷航记》中饰演史波克的演员尼莫依，我们鼓掌，转身过去看他，他告诉我们这样介绍纯粹只是好玩而已，事实上真正的贵宾是我们。然后空服员热情地一个一个问候我们，说我们都是西南航空的贵宾。他用最有意思的口吻广播，说我们正飞过 7900 多个热水浴池和游泳池，还教我们水上逃生的方法，叫我们跟他一起向地面上的妈妈打招呼。他很有幽默感，飞行途中多次让我们大笑。”西南航空的员工还会主动为有特殊需求的乘客提供额外服务。“一名刚接受过心脏手术的 70 岁老妇人准备前往得克萨斯州的阿马里洛市，然而，她的班机却因为阿马里洛市出现浓雾而在达拉斯降落。在巴士将滞留的旅客载往旅馆之后大约两个半小时，旅客服务员吉姬·培里发现这名老妇人还在航空站外徘徊，立刻开车送她前往旅馆，抵达后还陪了她一整晚。到了第二天，吉姬亲自安排这名老妇人登机，并确定她安全抵达目的地。”西南航空的员工们常这样讲：“我们不是一家注重服务的航空公司，而是一个凑巧踏足航空界的服务团队。”

2. 人力资源实践

西南航空是业界的异数，不仅经营有成，更重要的是，它也是一个非常安全的工作场所。这里所说的安全不仅仅是指地面作业、维修，或者飞行，更多是指员工在情绪、心理以及精神等方

面所具有的安全感。西南航空无数的政策和实际做法体现出了对员工真正的关心，使员工认为这不只是一家公司，而是一个大家庭。

(1) 强调“人人平等，员工第一”的价值观。在西南航空的组织文化中，其“员工第一”的信念在激发员工工作积极性中起着至关重要的作用。西南航空认为公司所拥有的最大财富就是公司的员工和他们所创造的文化，人是管理中第一位的因素。西南航空雇员的平均年龄为 34 岁，是行业中最年轻的队伍，然而雇员的平均年薪是 4.2 万美元，位于行业中最高水平，并且雇员们拥有公司 11% 的股份。公司努力强调对员工个人的认同，例如，将员工的名字雕刻在特别设计的波音 737 上，以表彰员工在西南航空成功中的突出贡献，并将员工的突出业绩刊登在公司的杂志上。通过这些具体的做法，让员工认为公司以拥有他们为荣。“在西南航空，我们宁愿让公司充满爱，而不是敬畏。”“不仅仅是一项工作，而是一项事业。”从这一系列口号中可以看出西南航空组织文化的特质。其员工培训也强调员工应该“承担责任，做主人翁”、“畅所欲言”等，在组织文化中真正引导员工形成一种主人翁意识，让其认为公司的发展就是个人的发展，促使员工愉快地投入到工作中去。此外，西南航空建立了独特的“家文化”，员工把他们的工作关系当作家庭关系和友谊。西南航空鼓励员工在工作中展现真实的自我；对员工生活和家庭中发生的重大事件公开地表现关怀；为员工特别设计一些回馈社区的活动；采用灵活的管理时间，使得员工尽心工作的同时也会尽到对家庭的职责。通过淡化工作与生活中非工作部分的界限，增强了员工对组织的认同度，强化了员工对组织的责任感，西南航空也得以连续三年名列《财富》杂志评选的“全美 100 家最适宜工作的公司”。

(2) 重视团队协作，鼓励创新的企业文化。西南航空不同职能间的员工相互尊重、高度配合。在民航业，不同职能部门员工之间的地位界限是工作协调中的一个重大障碍。在机坪工作人员当中有一种上至薪水丰厚的机械师，下至普通机舱清洁工的等级制度，这些隔阂中有一些是因为每个职能的工作性质差异以及各工作职能之间的地理距离造成的。西南航空强调组织内部间建立一种积极的信任关系。公司提出了一系列的口号，诸如“了解他人的工作”，鼓励员工了解其他部门、员工的工作，建立共同工作、合作的意识。共同的合作促使公司的生产率不断提高，也提高了部门间的相互协调能力。公司的“穿着我的鞋子走一英里”计划让员工更加了解其他同仁的工作性质和挑战。它要求员工在休假日造访不同工作岗位的同仁，至少在原地停留六个小时。在短短六个月内，多达 75% 的员工先后参加了这个计划。在以实际行动体验别人的工作之后，员工往往就会以不同的角度看待企业整体。他们和同仁的关系会因为相互深入了解而更加牢固。这使得西南航空的员工习惯于用高度的尊重来对待彼此，他们相互之间的交流也是舒心的愉快的，而这些都与同事干的是清扫厕所还是驾驶飞机毫不相关。员工间的相互尊重，促进了工作过程中的高度配合，实现了 20 分钟高速转场，极大程度地缩短了飞机的地面逗留时间。

公司重视员工对具体问题的判断，而在管理实践上也强调员工主动、积极、创造性地寻求解决问题的对策。公司希望员工不要被一堆规则束缚，而是由他们自己做出最好的判断。此外，公司追求工作、管理过程中一种非正统的境界，以及空乘人员所具有的幽默，都反映了公司文化中鼓励员工主动创新的一面。总公司货运部经理巴克利说：“在西南航空，人们根本不会只在意自己。所谓的黄金定律，就是服务重于被服务。”巴克利曾向公司提出一项建议，即开展同日内的户对户货运业务，公司对其给予了大力支持，但整个方案最终证明不可行，从而宣告彻底失败。西南航空全体员工给予了巴克利包容和鼓励，这次事件之后，巴克利凭借个人成长先后升迁三次。允许员工犯错，鼓励员工创新，使得西南航空的组织环境充满活力和生命力。

(3) 招聘具备“创新、团队合作”特质的员工。独特的雇佣标准，确保进入西南航空的员工具备“西南人”的基本特质，能够融入组织环境。公司在雇佣以及寻找合适的员工时非常挑剔，每年拒绝大约 10 万名申请者。这样的雇佣标准包括“尊重别人、外向、有个性、努力工作并且乐

在其中”、“用幽默感来化解困难”、“具备团队导向式行为和思路”。公司寻找精力充沛的员工，并且通过人员甄选程序淘汰那些木讷、浮躁和没有爱心的人。公司采取基于态度的选拔程序，特别强调工作态度的重要性。“我们需要良好的态度。如果你不能有一个好态度，即使你的技能再高，我们也不能录用你。因为我们可以通过培训提高你的技能，但是我们无法改变你的态度。”招聘具备“西南人”特质的人，使得员工更好地了解和执行西南文化和工作标准，在工作中享受工作的乐趣，获得较高的工作满意度，感知到组织的公平和组织承诺，有利于服务导向组织公民行为的形成。西南航空对“专业”的概念是绝不会压抑个人的行为方式。公司鼓励员工真诚，他们可以真实、有创造性地自由表达，同时员工被鼓励以发挥本性的方式来增加公司的独特性。所有员工都相信公司这种取乐的工作方式能使乘客和员工都得到快乐，西南航空创造了一种轻松欢乐的气氛，将幽默和笑脸作为礼物送给所有人，让每个人乐在其中。因此，西南航空在雇用适当的员工方面坚守幽默感就像宗教信仰一样虔诚。西南航空强调在所有这些欢笑之后还是有扎扎实实的苦干以资平衡。凯勒常说：“我们要的，是可以在欢笑中优雅地把事情做好的人。”西南航空虽然充满了专业人士，不过他们是属于比较特殊的族群，能够在专业中带着轻松。乘客碰上的西南航空员工都是自由自在、毫无拘束的人，他们相信做生意就是从服务别人、使生活更多彩多姿中赚钱。

(4) 严格全面的新员工培训。西南航空对试用期内员工的考察非常严格，这是为了使他们适应公司的文化，找出并纠正一些潜在的雇佣失误。对于新员工的培训，涉及关系协作能力的培养，以及职能领域专业知识的构建。通过了解全面的工作过程，员工们明白了他们的职责所在，以及他们的工作如何与其他同事的工作发生联系，还有如何帮助、支持同事的工作。在员工入职后，通过“工作现场的一天”或“步行一英里”的岗位互换课程，西南航空的员工们定期在一个其他的部门工作一天，以熟悉工作过程中与他们本职工作相关的一些领域，或者是他们志愿要调往的那些岗位。一个新员工的前六个月是一段接受教导的时期，这六个月也被用来剔除那些与公司文化不合拍的人。

(5) 跨职能的绩效衡量体系，面对面的冲突解决方式。传统民航企业是依靠职能责任体系来运作的，起飞过程的工作成果被分割成一些部门目标，而每一个部门则对其相应的目标负责，每一次起飞的延误都会被追究到那个被认为导致了延误的部门头上。为了避免延误，各部门间对竞争的重视超过了合作，带来了整体的效率损失。在西南航空，采用的是跨职能的绩效衡量体系，跨职能的绩效衡量体系对提高飞机起飞绩效，尤其是加快转场速度、提升人员生产效率、减少客户投诉数量和提高准点率起到了积极的促进作用。当出现冲突而当事人各方未能加以解决时，一套冲突解决程序就会得到实施。若是普通员工之间的冲突，主管会把相关人员召集到一起进行面对面的沟通；若是一场跨部门的冲突，则会召开一次信息汇总会。在一些地区，这种会议还被称为“走近耶稣会”(Come to Jesus Meeting)，表明公司希望冲突各方在必要情况下袒露自己的心灵以达成和解。通过及时地进行面对面的沟通，汇总信息，“西南人”用最直接的方式直面问题，寻求最快、最高效的解决方案。

(6) 基于信任的授权。西南航空鼓励一线员工肩负责任，并且授予权力，而在员工犯错时，也会包容和支持。正如凯勒所说：“如果某一位同仁决定为公司做些什么，即使决定错误，我们还是会站在他背后给予支持。”一般来说，西南航空的员工有权在未经董事会或相关主管批准同意的情况下，径自处置公司的财产和设施，即使涉及数百万美元也是如此，如加建机门以及整修机场柜台等。在公司前财务处经理蒙哥马利刚刚调到财务部门服务的时候，他口头承诺敲定了一项自助奥斯汀市新建机场的初期设计经费的交易，而这笔钱最后使公司蒙受了 40 万美元的损失。从公司的角度而言，兴建这座新机场是一个错误。然而，当凯勒知道后，他问这件事是否已经正式定案，当他得知尚未定案，但蒙哥马利已经代表公司口头允诺之后，凯勒说：“如果蒙哥马利对外声称可以代表公司，那么，这件事就这么办吧。”西南航空员工都知道：“如果人们自认为可以承担

风险并维持创意，那么偶尔的损失和其中所具有的潜在利益比较起来，根本微不足道。”整个事件中，蒙哥马利以保留尊严的方式学到经验和教训，不久之后，他便调升最高财务主管。

（二）海底捞

顾客在海底捞能真正找到“上帝的感觉”，甚至会觉得“不好意思”。海底捞的服务已经征服了绝大多数的火锅爱好者，顾客会乐此不疲地将在海底捞的就餐经历和心情发布在网上，越来越多的人被吸引到海底捞，一种类似于“病毒传播”的效应就此显现。甚至有不少网友说道，“只要是地球人，就无法拒绝海底捞的服务”。海底捞虽然是一家火锅店，它的核心业务却不是餐饮，而是服务。通过把员工的主观能动性发挥到极致，“海底捞特色”日益丰富。

1. 员工服务导向的组织公民行为表现

（1）忠诚公民行为。海底捞的员工把企业当作自己的家，总是在各种场合维护海底捞的形象。洗手间的保洁阿姨在听到顾客对海底捞的赞叹时，会主动说：“能让顾客满意是我们的荣幸。”一位顾客这样描述：“在海底捞大慧寺店一楼，一个门迎岗位的女服务员不停地给顾客擦皮鞋，还要照顾进来的客人临时就位等待或引领客人上楼，满脸是汗。我不由得深受感动，问服务员：‘你为什么会干得这么努力？’她说：‘为了海底捞火锅店生意兴旺啊。’我又问：‘你做这么些工作，出了错怎么办？经理不会罚你吧？’她马上回答：‘如果我们自己因为不努力、不用心犯了错误，我们就应该主动申请罚款。这是态度问题，我们不应该因为领导没有看见就自己原谅自己，那样做是对企业不忠诚。我昨天还被罚了 50 元呢。’”

（2）参与公民行为。海底捞员工的参与行为不仅仅表现为对顾客服务的主动、热情，更表现为员工的创新参与。因为用心，海底捞的普通员工每一次小小的创新都成为了海底捞与众不同的竞争优势。例如，服务员包丹想出用一个专用的小塑料袋把手机套上而避免吃火锅时弄脏手机；冯伯英发明了豆花架；蒋恩伯发明了方便上菜的万能架；曾长河发明了小酒精炉；李力安发明了给小孩使用的隔热碗；陈刚发明了切割豆花的工具，可以一次将豆花分成 35 块。海底捞的普通员工创造出了火锅外卖的新形式，其发展速度完全超越了海底捞管理团队的预期……这一个个“鸡毛蒜皮”的创新，就是海底捞员工每天做的一件件小事。独立看起来，微不足道，可是一万个脑袋整天想着做这些事，就可以把同行远远地抛在后面。海底捞员工的主动创新来源于对顾客需求的观察与了解，也强化了海底捞特色。

（3）服务传递公民行为。海底捞受到追捧，最主要的不是其火锅有多么美味，主要就在其服务热忱到“变态”的程度。服务员面带标准的微笑为顾客擦拭油滴、下菜捞菜、递发圈、续饮料；拉面师傅现场表演，一根宽宽的面条在空中挥舞成各种漂亮的弧线，忽上忽下，忽左忽右；一楼设有游乐园，并安排专门人员看管小孩；为了消除口中异味，海底捞在卫生间准备了牙膏、牙刷，甚至护肤品；过生日的客人还会意外得到一些小礼物；如果顾客点的菜太多，服务员会善意地提醒已经够吃；若随行的人数较少，还会提醒顾客可以点半份……像这样贴心的服务，已经延伸到海底捞从用餐到结账的各个环节中：上了饭桌，火锅菜可点半份，饮料可以免费续杯，水果免费……针对不同的顾客还有特殊服务，如对女士，会赠送皮筋，用来绑起头发，避免粘到食物；顾客中有孕妇，服务员会送上柔软的靠枕；戴眼镜的客人则会得到擦镜布，以免热气模糊镜片……一位顾客回忆，“几天前，妈妈生日，全家去海底捞吃饭，其间几个细节让我感触很深。全家人在包厢里吃饭，服务员看到来的时候带来的蛋糕，并且知道了谁是寿星。就在用餐即将结束的时候，送上了一个果盘，拼的是双凤呈祥，祝我妈妈生日快乐，并且包间的音乐响起了生日快乐歌，与此同时又送上了一个干花香包作为礼物。意外的周到，让我妈妈受宠若惊，但全家人更多的还是感动和高兴。”而在过去极其枯燥的排队等餐过程，在海底捞却成为一个让顾客印象深刻的环节。其间，服务员会时不时送上免费的饮料、水果和点心，顾客既能免费享受擦皮鞋、上网、美甲等

服务，也可以随意挑选打牌、下棋之类的娱乐项目。等位区的环境和服务丝毫不亚于就餐区的标准，气氛更融洽、心情更快乐。海底捞“变态服务”的核心内容只有八个字，即主动服务、感动顾客。这就是海底捞的粉丝们所享受的，“花便宜的钱买到星级服务”的全过程。毫无疑问，这样贴身又贴心的“超级服务”，经常会让人流连忘返，一次又一次不自觉地走向这家餐厅。

2. 人力资源管理实践

(1) 强调“员工第一”的价值观，给予员工“家”的温暖。海底捞是一个“家”文化的组织。企业的第一顾客是员工，只有要求管理人员感动员工，才能要求一线服务人员感动顾客。“人心都是肉长的，你对人家好，人家也就对你好；只要想办法让员工把公司当成家，员工就会把心放在顾客上。”海底捞董事长张勇曾这样表示。那么怎么才能让员工把海底捞当成家？要让员工把企业当家，就得关心到员工生活中的点滴小事。张勇为此做了很多努力。“张勇不忍心让从农村来的服务员在人生地不熟、交通不便的北京住得离餐厅太远；在刚进海底捞的一周时间内，除了工作技能培训外，海底捞会提供更多生活上的培训，包括怎么看北京地图，怎么用抽水马桶，怎么坐地铁，怎么过红绿灯，等等。又不忍心像很多餐馆老板那样让他们住城里人不住的地下室。张勇给海底捞员工租城里人住的正规楼房。”房间有电视、电话、空调和暖气，可以免费上网，并由专人负责打扫。每人的居住面积不小于六平方米。为了增加员工的休息时间，宿舍离工作地点的距离必须在步行 20 分钟之内。员工生病时，有人会送上可口的饭菜，领导会带着慰问金来探望，甚至为了减轻服务员的脚部劳累，员工的鞋子都是名牌运动鞋。海底捞包食宿，即使钟点工也可以和正式员工一样随便吃。早饭无限吃，中饭、晚饭每天菜都不同。值班的到晚上还有加餐或宵夜，为的是照顾好员工的胃。在生活上，海底捞的员工宿舍安排得很像城市中的家，海底捞的一个店长曾经说：“当我看到宿舍被子那么干净，叠得那么整齐，打扫卫生的阿姨那么勤快地清理卫生，居住环境非常温馨，我就感觉这就是我的家，在北京心有了落地的感觉。”海底捞还在四川简阳建立了寄宿学校供员工的子女就读，并对公司领班以上干部的父母发放几百元补助。公司鼓励夫妻在同一家公司工作，而且还给夫妻提供有公司补贴的夫妻房。这些“小事”让离家在外的员工感受到亲人般的温暖。海底捞用很多细微之处的关怀，给员工提供了家的生活条件和工作环境。当一个员工把企业当成自己的家的时候，实际上已经让他们在不知不觉中完成了身份的转变。他们已经不再是企业的打工者，而是这个家的主人，愿意为了家庭的富裕照顾顾客的需求，尽己所能。

(2) “双手改变命运”的晋升理念与公平制度。在海底捞的价值体系中，“双手改变命运”是其中的一个重要信条。“双手改变命运”不是一句口号。在海底捞，没有学历、没有背景、没有专长的农民工，只要肯干、能吃苦、忠于企业和不断进步，就能成为海底捞的干部和骨干。海底捞的每个员工必须从服务员做起，其晋升途径有三条：一是管理晋升途径，即“新员工→合格员工→一级员工→优秀员工→领班→大堂经理→店经理→区域经理→大区总经理→海底捞副总经理”；二是技术晋升途径，即“新员工→合格员工→一级员工→先进员工→标兵员工→劳模员工→功勋员工”；三是后勤晋升途径，即“新员工→合格员工→一级员工→先进员工→文员、出纳、会计、采购、物流、技术部、开发部→业务经理”。学历、工龄在晋升阶梯上不是必要条件。

要让员工相信“双手改变命运”，就必须确保晋升的公平。海底捞的员工只按能力晋升，除了工程总监和财务总监，海底捞的所有干部都必须从一线服务员做起。这条晋升政策甚至极端到包括厨师长在内，原因是不论你的厨艺多么好，没有亲自服务过客人，就不知道服务员需要什么样的后厨支持。这种不拘一格选人才的晋升政策给这些上不了大学、只能干最底层工作的农民工打开了“改变命运”之窗。海底捞管理干部必须从服务员干起的选拔标准为许多人提供了平等竞争的机会。在海底捞的一万多名员工中，唯一的副总经理正是一名出身于服务员的年轻女性。

(3) 基于态度的招聘。什么是符合海底捞标准的人呢？张勇说，“标准很多，但原则很简单，就是不怕吃苦的好人。海底捞的员工要诚实肯干，要能快速准确和礼貌地对客户服务；要能发现

顾客的潜在需求，不仅会用手，还要会动脑服务；不能赌博，还要孝顺。”海底捞的用人原则是：“必须是一位勤快的人，哪怕你再笨我们都愿意去教你。”此外，在招聘过程中非常重视员工诚信。海底捞的员工多来自农村，文化水平低，工作的目标多为养活自己和家庭。海底捞在员工招聘中，最重视的就是员工诚信，诚信的员工更可能融入海底捞的大家庭，更可能具备服务意识，更能够珍惜海底捞的一锅一碗，用心为顾客服务。

海底捞制定了成为一名合格员工的八条基本标准：①业务熟练，顾客满意度较高；②团结同事；③工作主动，积极性强；④工作责任心强；⑤情绪稳定；⑥能准确、快速完成上级交办的任务；⑦不违反规章制度；⑧任劳任怨，不怕苦，不怕累。用这八条标准帮助员工修身养性，完善自己。

(4) 独特的考核标准。海底捞对绩效的考核与众不同，不考核利润，只考核三个指标：顾客满意度、员工积极性、干部培养。张勇认为，“考核利润没用，利润只是做事的结果，事情做不好，利润不可能高；事做好了，利润不可能低。”公司考核什么，员工就关注什么。对于服务行业，若一味地考核利润，员工为了降低成本提高收益，对客人的服务水平难免会降低。海底捞考核顾客满意度，是因为其顾客至上的理念；考核员工积极性，体现员工服务中的态度；考核干部培养，重视的是人才的培养和公司的长远发展。这些定性的指标该如何考核，靠的是懂得做生意和管理的“人”的判断。公司还实现了越级投诉机制，当下级发现上级在考核中不公平时，可以随时向上级的上级直至大区经理和总部投诉。

(5) 信任与授权。把员工当作家人就要像家人那样信任员工。信任的唯一标志就是授权。在海底捞，张勇的签字权是 100 万元以上；100 万元以下是由副总、财务总监和大区经理负责；大宗采购部长、工程部长和小区经理有 30 万元的签字权；店长有 3 万元的签字权。更为甚者，海底捞一线的普通员工有给客人先斩后奏的打折和免单权。不论什么原因，只要员工认为有必要，都可以给客人免一个菜或加一个菜，甚至免一餐。海底捞给予每一个服务员的授权制度是：“①当出现质量事故时，服务员有权根据具体发生的情况，给予客人打折或免单的优惠；当客人提出的要求超出全额免单范围时，领班有权根据情况给予客人消费额两倍以内的赔偿。②不论在店内还是店外，当客人需要帮助时，服务员都有权根据具体情况支配 200 元以内的资金给予客人帮助。③以上情况发生后，当事人必须在当日营业结束后通知大堂经理，并填写报销单由大堂经理签字后报销。④对于员工就上述行为可能发生的不妥之处，除员工恶意犯错的情形以外，领导只能进行培训和指导，不得采取任何处罚措施；如果员工确属主观故意犯错，领导有权予以开除。”这等于海底捞的服务员都是经理，因为这种权力在所有餐馆都是经理才有的。通过授权，公司把解决问题的权力放在一线员工手里，最大限度地消除服务中的不满意。

海底捞的一位店长介绍，海底捞对员工的赠送行为设置了一个事后的监管措施。员工在现场可以根据实际情况给予一定的赠送或打折，但需要在单据上注明理由。店长每日业务终了时，需要对赠送或打折情况进行汇总稽核，了解具体赠送原因。出现异常时，会对赠送人员进行调查，这就是企业放权的游戏规则：“大胆放权，全面监管”。通过激励为主，监控为辅，这样能让大部分员工感到被信任。

(6) “分工不分家”的团队合作。餐厅的服务是一个系统工程，从采购、后厨、前厅、门迎、保洁到收银要一环扣一环。在海底捞，好的服务必须是各环节无缝对接，在分工的前提下，分工不分家。海底捞西安的成本会计李静去店里核对成本时，看到人手不够，生意太忙，于是临时放下财务工作，钻进厨房帮着后厨人员洗了半天碗。当然，这也意味着她必须晚上加班完成自己必须完成的财务工作。放下手中的事情，马上投入到让顾客满意的工作中去，这就是海底捞强调的。

五、案例讨论

现实中各个组织所采用的人力资源实践范围非常广，表现形式多样。为了便于分析不同的实践对组织产生的影响以及具体的影响过程，在综合比较分析两家企业的人力资源实践之前，我们先对企业人力资源实践的内容构成进行简要的分析。

（一）人力资源实践的内容结构

在人力资源管理传统维度划分方法中，有学者按照人力资源职能领域来划分实践维度（如 Wu 和 Chaturvedi, 2009; Camps 和 Luna-Arocas, 2012），也有学者采用因子分析等统计方法来划分维度，如 Bae 等（2003）的四维划分方法（人力资源流、报酬系统、工作系统、员工影响力）。其中对于服务业最有代表性的是 Batt 和 Colvin（2011）提出的人力资源管理三维度观点：首先，基于社会交换理论，根据雇主和员工双方社会交换的规则和资源将人力资源实践区分出两个维度：承诺导向的长期激励，即投资与激励实践，包括内部流动机会、相对薪酬、福利水平、工作保障、培训等实践；增强绩效期望的短期激励，即绩效增强实践，包括绩效薪酬、绩效评价或绩效反馈、监控等。前者反映了雇主向雇员提供的高水平的诱因和激励（Shaw 等，1998；Tsui 等，1997），代表了组织对员工的持续承诺，以及建立更大的人力资本池的尝试（Osterman, 1988）；后者反映了雇主对员工绩效的高期望，通过这种方式，雇主对员工提出了更高的要求或者建立了更强的责任体系。其次，根据服务业工作的特性，提出以往研究中未曾单独列出的高参与工作组织实践，包括自主裁量权、问题解决小组、自我指导团队等。作者认为，在服务业组织中，员工为了满足顾客定制化的需求并做出及时响应，需要有一定的自主性来解决工作中遇到的这些问题，并且解决问题最好是以团队合作的方式来完成。自主裁量权、问题解决小组等团队合作方式被证明能有效降低压力和枯燥以及缺勤率，从而提高绩效。

相对于其他学者，Batt 和 Colvin（2011）提出的三个维度有如下优势：其一，这一划分涵盖了较广泛的人力资源实践，并涵盖了对于服务业来说非常重要的旨在提高员工参与的工作组织实践，而这一实践在以往研究中多与其他实践共同被作为一个综合的单一指标，或者与其他按照人力资源职能划分的实践并列作为不同的维度。其二，除了工作组织实践，另两项实践的划分是基于社会交换的规则以及交换的资源，从而区分了不同实践的作用模式和效果。这一划分有助于人们理解组织为什么会投资于某些具体人力资源实践，以及组织对这些实践的预期效果。其三，作者针对服务业组织进行了研究，并将离职率和顾客满意度作为重要的结果变量，结论表明了不同维度的不同作用效果和模式。鉴于此，本文接下来的讨论也将沿用这一人力资源实践的内容结构。为便于清晰论述，将以上三项实践分别称为工作组织实践、投资激励实践、绩效增强实践。

（二）两家企业人力资源实践的比较分析

通过比较两家企业的人力资源实践，我们发现，两家企业在以上三个维度实践的选择上有很多相似之处，但是也有一些细微的差异。

（1）在工作组织实践上，两家公司都提倡团队合作的工作方式，并且在信任的基础上赋予员工较高的工作自主权。为了建立和发扬员工的主人翁意识，西南航空公司给予员工极大的决策权，甚至可以牺牲公司的一部分利益来包容员工因自主决定而犯下的失误。海底捞公司则建立了不同于其他餐馆的授权制度，将解决问题的权力下放给一线员工，来帮助员工最大限度地消除顾客在服务中可能的不满因素。

（2）在投资激励实践上，两家企业都倾向于招聘符合本企业文化的员工，注重对员工的培训，

并通过有形以及无形的奖励表示对员工的认可。例如，在招聘实践上，西南航空围绕企业文化和服务性质的要求，招聘那些具有创新和合作意识的员工，海底捞则是招聘具备诚信品德和服务意识的员工。这也符合 Chang 等（2011）和 Tracey 等（2007）提出的“招聘态度、培训技能”的服务业员工管理理念。在培训实践上，西南航空通过严格培训员工的技能来提升其服务水平，海底捞则倾向于让员工从基层做起以便于了解服务工作，从而逐步提升能力并以此作为晋升的标准。甚至海底捞还会对新员工进行生活培训，来帮助员工适应陌生环境。

（3）在期望增强实践上，在绩效考核方面，西南航空通过跨职能的绩效考核体系来解决团队合作中出现的冲突，从而促进员工沟通合作；而海底捞则通过对工作积极性的考核和对结果导向的顾客满意度的考核来促进员工的服务绩效。在监控方面，海底捞基于“大胆放权，全面监管”的原则，对员工的授权行为设置了事后监管措施，这样既让员工感到被信任，又预防了权力的滥用，从而保证公司在顾客服务上有序正常的运行。

从两家企业的人力资源实践比较可以看出，二者虽然在个别实践的具体设计和执行上有所不同，但在人力资源实践的构成上仍具有很强的相似性，而且都体现了人力资源实践之间的内部一致性。两家企业会根据自身特征而选择实践的不同执行方式，如招聘中所注重的员工特征以及绩效考核的侧重点等有所不同。更进一步的分析可以得出，这些实践是内部一致的。例如，西南航空公司提倡团队协作，在招聘员工时公司会倾向于招聘那些具有合作意识的员工，在培训时也会注重团队协作的培养，在相应的绩效考核中也体现了对团队协作的重视。海底捞希望员工将公司视为自己的家，在招聘时倾向于选用那些诚信、勤劳踏实和具有服务意识的员工；在授权上，海底捞对这些具有诚信品质的员工进行了极大的授权，充分体现了公司对员工的信任；在绩效考核上，公司也是考核员工在工作过程中的服务意识和积极性，而非销售额等利润指标；在激励和晋升上，踏实肯干的员工也会得到公平的基于能力的提升。

这也正符合了 Becker 和 Gerhart（1996）的观点，即最佳实践观点和权变观点并不一定就是冲突的，它们只是运作在人力资源系统的不同层次上，而且人力资源实践如果最终想对公司发挥作用，那么不管在某一具体公司中实行的那些策略或构成是什么，单个人力资源实践之间必须相互一致并且与人力资源结构体系相一致。

（三）人力资源实践对员工服务导向组织公民行为的影响机制分析

服务导向的组织公民行为对于提升服务质量和促进组织绩效有着十分重要的作用。一系列研究表明，人力资源实践有助于形成员工服务导向的组织公民行为。那么，这些实践为什么以及具体如何促进员工的 SOCBI？根据行动计划理论，指向行为的态度才能最终预测行为。从理论上来说，员工产生某一行为必须具备相应的动机或者意愿，这一动机可以是员工自发的，也可以是基于某种压力或者某种约束。对于服务员工的组织公民行为来说，该行为的指向对象包括了广泛的顾客、同事、组织。那么什么样的动机和意愿会使员工做出有利于顾客、同事和组织的 SOCBI 呢？亲社会动机相关的理论和研究认为，亲社会动机是指愿意为他人付出努力的愿望（Grant 和 Berg，2010），而这种动机可以是基于压力，也可以是基于员工所认为的工作意义，拥有亲社会动机的员工会表现出积极的组织公民行为、前摄行为、助人行为等。通过两家公司的案例分析我们也发现，两家企业的一系列人力资源实践都有助于员工产生帮助他人（包括同事、顾客和组织）的意愿，进而表现出有利于同事、顾客和组织的服务导向的组织公民行为。

（1）企业中的工作组织实践能有效促成员工的亲社会动机，从而产生服务导向的组织公民行为。西南航空和海底捞都对员工授予较大的自主权，充分表现了对员工的信任。在服务型工作中，员工与顾客有着高度的接触和互动，并及时地解决服务过程中出现的问题。而基于信任的自主权会增加员工感知到的工作价值（Liao 等，2009），这就包括在向顾客传递服务的过程中的自信

和影响力，以及自己对他人和组织的重要性。通过这种感知到的任务的重要性，员工了解到自己的工作是如何对他人造成影响，从而强化员工感知到的对他人的影响。这种心理状态会激发亲社会动机，从而激发努力、持久和互助行为，将更多的时间和精力投入到指定的工作以及帮助受益人上（Grant，2007）。对于服务业一线员工而言，这种心理状态使其针对顾客表现出更好的服务传递，以及为组织提供更多的建议或者创新想法，并有助于优化组织效率。

（2）投资激励实践有助于促成员工的亲社会动机，进而产生服务导向的组织公民行为。在招聘实践上，针对服务工作本身的特点，两家企业在招聘过程中都比较注重对员工服务意识的考察。例如，西南航空公司招聘那些关心他人并且能快乐工作和生活的员工，海底捞则倾向于招聘诚信、勤劳、用心为顾客服务的员工。这一基于员工态度的招聘实践确保了组织员工在关注顾客需求方面整体上有较高的自觉性和服务他人的倾向，也即较高的服务顾客的亲社会动机，从而表现出服务传递的组织公民行为。在培训实践上，西南航空公司拥有严格全面的专业技能的培训、对团队协作的培训以及对重视团队协作的组织文化的培训；海底捞则让所有员工从基层做起，以更加了解服务工作的特点，从而有助于改进服务质量。其中对专业技能的培训让员工具备了提供优质服务的能力，对团队协作的培训则使员工具备了与他人合作的技能，对相关团队文化的培训则向员工灌输组织内重视服务和重视团队的集体规范和价值观。使员工从内心认同组织的规范和价值观，也会使员工具备促进顾客和同事福利的动机，也即亲社会动机（Grant 和 Berg，2010），进而做出相应的服务导向的组织公民行为。在相对薪酬和员工保障上，西南航空公司员工薪酬位于行业最高水平，并且通过员工持股来增加员工对组织的责任心和认同，这种激励措施使员工看到未来与组织共同获益的可能，增加了员工利己进而利他的可能性。海底捞则通过改善员工生活的一系列福利措施来提升员工的生活水平，使员工对组织有强烈的归属感和认同感，从而产生互惠的义务感。不论是基于利己目标或者互惠原则，员工都会更愿意为组织、为顾客着想，也即有较强的亲社会动机，并做出自己工作范围以外的事情，如关心公司股价、主动帮助其他员工等组织公民行为。

（3）期望增强实践作为一种约束机制，通过促进员工的亲社会动机而表现出服务导向的组织公民行为。在绩效考核上，西南航空公司通过跨职能的绩效考核体系，帮助团队之间解决冲突，降低团队之间的竞争，促进团队之间的沟通，从而提高组织运转效率和绩效。海底捞则侧重于对员工工作积极性和顾客满意度的考核。这种考核机制形成了一种有形的制度约束，让员工意识到关心顾客、关心同事并积极与同事合作，是组织要求的和提倡的。在监控实践上，海底捞并不是毫无限制地放权，而是“激励为主，监控为辅”，通过事后监管来约束员工的行为。此时基于组织的压力和利己的考虑（如继续留在组织中），员工同样也会产生关心顾客、关心组织的意愿，也即亲社会动机（Gebauer 等，2007），并进一步表现出服务导向的组织公民行为。理论上的一些研究结论认为，绩效考核、监控等实践会增加员工的压力，降低员工利益最大化的可能性，降低员工共享资源的可能性，从而使员工产生离开组织的意向，因此不利于组织。但是两家企业的案例表明，适当的压力和约束是有必要的，正如 Boselie 等（2003）所说，旨在增强承诺和授权的工作系统同时也需要被根植在一个控制系统中。

综上所述，两家企业的案例从实践上证明，对于服务业组织来讲，人力资源实践能够带来积极的员工产出，进而会为组织带来积极产出，员工产出尤其是服务导向的组织公民行为，是比组织产出更为重要的绩效指标。正如服务利润链理论所阐述的，组织只有关心员工，员工才会关心顾客。借鉴 Batt 和 Colvin（2011）对服务业人力资源管理实践内容的划分维度，我们基于工作组织实践、投资激励实践和期望增强实践三个方面，归纳了西南航空公司、海底捞公司的人力资源管理具体做法，比较分析了其中的差异，并认为这三类人力资源实践有助于提升一线服务人员的亲社会动机，进而有助于激发其服务导向的组织公民行为，如图 1 所示。

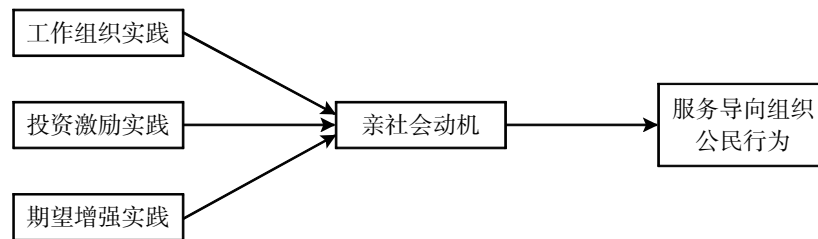


图 1 人力资源管理实践对服务导向组织公民行为的作用机制

(四) 研究局限性

相比较于其他行业，服务企业一线员工的组织公民行为显得更为重要。对于服务业组织，关注从人力资源实践到员工行为的心理过程和内在机制，才能了解员工行为的原因，从而帮助企业做出合理的人力资源规划并促进员工相应的行为。过去的研究表明，人力资源管理是促使这种行为产生的一个非常重要的因素。本研究以中美两家典型的服务企业为研究对象，基于多途径的资料来源，通过分析这两家企业塑造 SOCB 的人力资源具体实践，为服务型企业提供了一个可供参考的“最佳人力资源管理模式”。但研究中还存在一定的局限性：①虽然我们做到了案例资料来源的多样性，特别是包括了消费者在网络上对样本企业的服务反馈和评价，但是一手调研的资料还是偏少。今后可以将二手资料和一手资料有效结合，增加本文研究结论的效度。②本研究基于质性研究，提出了人力资源实践影响一线员工 SOCB 的概念模型，但还需要通过未来大样本的调研，开展进一步的实证研究。

〔参考文献〕

- [1] Becker B., Gerhart B.. The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects [J]. *Academy of Management Journal*, 1996, 39 (4): 779-801.
- [2] Bettencourt L.A., Meuter M.L. & Gwinner K.P.. A comparison of attitude, personality and knowledge predictors of service-oriented organizational citizenship behaviors [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2001, 86 (1): 29-41.
- [3] Borman W.C., Motowidlo S.J.. Expanding the criterion domain, to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W.C.Borman (eds.) *Personnel selection in organizations* [M]. San Francisco: Jossey-Bass, 1993: 71-98.
- [4] Boselie P., Paauwe J. & Richardson R.. Human resource management, institutionalization and organizational performance: A comparison of hospitals, hotels and local government [J]. *International Journal of Human Resource Management*, 2003, 14 (8): 1407-1429.
- [5] Bowen D.E. & Schneider B.. Service marketing and management: Implications for organizational behavior, in Stow, B. & Cummings L. L. (Eds.), *Research in Organizational Behavior* [M]. Greenwich: JAI Press, 1988, 10: 43-80.
- [6] Chang S., Gong Y. & Shum C.. Promoting innovation in hospitality companies through human resource management practices [J]. *International Journal of Hospitality Management*, 2011 (30): 812-818.
- [7] Chuang C.H. & Liao H.. Strategic human resource management in service context: Taking care of business by taking care of employees and customers [J]. *Personnel Psychology*, 2010 (63): 153-196.
- [8] Combs J., Liu Y.M., Hall A. & Ketchen D.. How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance [J]. *Personnel Psychology*, 2006, 59 (3): 501-528.
- [9] Cran D. J.. Towards validation of the service orientation construct [J]. *Serv. Ind. J.*, 1994 (14): 34-44.
- [10] Delaney J.M. & Huselid M. A. The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance [J]. *Academy of Management Journal*, 1996, 39 (4): 949-969.
- [11] Dimitriades Z. S.. The influence of service climate and job involvement on customer-oriented organizational cit-

izenship behavior in Greek service organizations: A survey [J]. *Employee Relations*, 2007, 29 (5): 469-491.

[12] Eisenhardt K.M. & Graebner M.E.. Theory building from cases: Opportunities and challenges [J]. *Academy of Management Journal*, 2007 (50): 25-32.

[13] Gebauer J. E.. Pleasure and preasure based prosocial motivation: Divergent-relations to subjective well-being [J]. *Journal of Research in Personality*, 2008 (42): 399-420.

[14] Grant A. M.. Relational job design and the motivation to make a prosocial difference [J]. *Academy of Management Review*, 2007 (32): 393-417.

[15] Grant A.M. & Berg J. M.. Prosocial motivation at work: How making a difference makes a difference. Forthcoming in K. Cameron and G. Spreitzer (Eds.). *Handbook of Positive Organizational Scholarship* [M]. Oxford University Press, 2010.

[16] Graham J.W.. An essay on organizational citizenship behavior [J]. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1991 (4): 249-270.

[17] Hogan J., Hogan R., Busch C. M.. How to measure service orientation [J]. *J. Appl. Psychol.*, 1984, 69 (1): 167-173.

[18] Liao H., Toyo K., Lepak D. & Hong, Y.. Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of high performance work systems and influence processes on service quality [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2009, 94 (2): 371-391.

[19] Moorman R.H.. Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1991, 76 (6): 845.

[20] Organ D.W.. *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome* [M]. Lexington Books, Lexington, 1988.

[21] Payne S. C. & Webber S. S.. Effects of service provider attitudes and employment status on citizenship behaviors and customers' attitudes and loyalty behavior [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2006, 91 (2): 365-378.

[22] Podsakoff P.M. & MacKenzie S. B.. Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestion for future research [J]. *Human performance*, 1997, 10 (2): 133-151.

[23] Schneider B. & Bowen D. E.. *Winning the service game* [M]. Boston, MA, Harvard Business School Press, 1995.

[24] Shaw J. D. et al.. Employee-organization exchange relationships, HRM practices and quit rates of good and poor performers. *Academy of Management Journal*, 2009, 52 (5): 1016-1033.

[25] Tang T.W. & Tang Y. Y.. Promoting service-oriented organizational citizenship behaviors in hotels: The role of high-performance human resource practices and organizational social climates [J]. *International Journal of Hospitality Management*, 2012, 31 (3): 885-895.

[26] Tracey J. B. & Sturman M.C., Tews M. J.. Ability versus personality: Factors that predict employee job performance [J]. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 2007 (48): 313-322.

[27] Van Dyne L., Graham J.W. & Dienesch R. M.. Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation [J]. *Academy of Management Journal*, 1994, 37 (4): 765-802.

[28] Wu P.C., & Chaturvedi S.. The role of procedural justice and power distance in the relationship between high performance work systems and employee attitudes: A multilevel perspective [J]. *Journal of Management*, 2009, 35 (5): 1228-1247.

[29] Yin R. K.. *Case study research: Design and methods* [M]. Beverly Hills, CA: Sage, 1989.

[30] Yin R.K.. *Case study research: Design and methods* [M]. Thousands Oaks: Sage Publications, 2003.

[31] 傅莱伯·K., 傅莱伯·J.. 西南航空——让员工热爱公司的疯狂处方 [M]. 董更生译. 北京: 法律出版社, 1999.

[32] 黄铁鹰. 海底捞你学不会 [M]. 北京: 中信出版社, 2011.

[33] 乔迪·霍弗·吉特尔 (Jody Hoffer Gittel). 西南航空模式 [M]. 周亮, 战凤梅译. 北京: 机械工业出版社, 2011.

[34] 杨铁锋. 海底捞你学得会 [M]. 北京: 人民邮电出版社, 2011.

[35] 易钟. 海底捞的秘密 [M]. 广州: 广东省出版集团, 广东经济出版社, 2011.

How Does the Service-Oriented Organizational Citizenship Behavior of Line Staffs in Service Enterprises Formed?

——A Cross Case Study from the Perspective of Human Resource Management

ZHANG Zhengtang LI Rui

(Nanjing University Business School, Nanjing 210093)

Abstract: The service-oriented organizational citizenship behavior of line staffs is very important to service enterprises. What kind of human resource management practices can the firms use to push forward this kind of behavior? Based on the cases of two typical service enterprises with various sources of information, this study analyzes the contents of human resource practices of these two companies and the generation mechanism of service-oriented organizational citizenship behavior of line staffs, and then puts forward the concept model. This study aims to lay the foundation for future empirical studies.

Key words: Service Enterprise; Line Staffs; Service-Oriented Organizational Citizenship Behavior; Human Resource Management

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理评论. 2014 / 赵曙明主编. —北京: 经济管理出版社, 2015.6
ISBN 978-7-5096-3802-6

I. ①人… II. ①赵… III. ①人力资源管理—研究 IV. ①F240

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 121770 号

责任编辑: 申桂萍 侯春霞

责任印制: 黄章平

责任校对: 张 青

出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷:

经 销: 新华书店

开 本: 880mm×1230mm/16

印 张: 5.25

字 数: 148 千字

版 次: 2015 年 5 月第 1 版 2015 年 5 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-3802-6

定 价: 20.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836