

JIYU YUANGONG ZHIYE FAZHAN YU  
ZUZHI FAZHAN DE

# 基于**员工职业发展**与 **组织发展**的

## 个人—组织契合权变管理模型研究

GEREN ZUZHI QIHE QUANBIAN GUANLI MOXING YANJIU


赵慧娟 著

长江出版传媒  
湖北人民出版社

本书受到国家自然科学基金青年项目《个人—环境匹配对新生代员工情感承诺的多层次作用机理：基于SDT的研究》（项目编号：71202176）资助；教育部人文社会科学研究青年基金项目《新生代员工“不敬业”的预警及干预机制研究：基于延迟满足的视角》（项目编号：12YJC630310）资助

# 基于员工职业发展与 组织发展的 个人—组织契合权变管理模型研究

赵慧娟 著

 长江出版传媒  
© 湖北人民出版社

鄂新登字 01 号  
图书在版编目(CIP)数据

基于员工职业发展与组织发展的个人—组织契合权变管理模型研究/  
赵慧娟著.

武汉:湖北人民出版社,2012.10

ISBN 978 - 7 - 216 - 07398 - 1

- I. 基…  
II. 赵…  
III. ①企业管理—人事管理—研究  
②企业管理—组织管理学—研究  
IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 231169 号

基于员工职业发展与组织发展的  
个人—组织契合权变管理模型研究

赵慧娟 著

出版发行:  长江出版传媒  
湖北人民出版社

地址:武汉市雄楚大道 268 号  
邮编:430070

印刷:武汉市福成启铭彩色印刷包装有限公司  
开本:880 毫米×1230 毫米 1/32  
字数:137 千字  
版次:2012 年 10 月第 1 版  
书号:ISBN 978 - 7 - 216 - 07398 - 1

经销:湖北省新华书店  
印张:6  
插页:1  
印次:2012 年 10 月第 1 次印刷  
定价:20.00 元

本社网址:<http://www.hbpp.com.cn>

# 序

现代企业往往投入大量资源建立并维持员工与组织之间的和谐。这不仅是响应构建和谐社会的要求，更重要的是，无论理论研究者还是企业实践者都深信，实现员工与组织的“良好契合”将为企业带来稳定高效的人力资源，更容易成为“一家人”，更容易形成“心往一处想，劲往一处使”的合力，从而降低管理成本，提升组织的竞争力。在过去的20年，个人—组织契合（person-organization fit，下简称P—O契合）在雇佣关系的研究中日益受到重视，越来越多的学者开始对P—O契合展开研究，并且积累了丰富的理论模型与研究结论。

考虑到国人一盘散沙的文化传统，组织用强势的价值观来统合员工的心，对于形成国人的合力和战斗力可能有帮助，为此，作者自硕士研究生阶段跟我学习开始，一直到后来随我攻读博士研究生的十多年间，在国内较早而且持续地从事P—O契合领域的研究，先后在国内重要学术期刊上发表相关文章十多篇。十多年的思考和研究，作者有较多的心得和体会，也有许多值得分享的创新性的观点和结论，对于同领域的研究者以

及从事管理工作实践的人，应该会有所裨益。

本书的特色是把理论研究、实证研究和基于经验分析的模型构建融为一体。具体表现为以下五个方面：

一是以解决问题为导向。研究问题来源于企业实践，研究结论以具有代表性的各类企业的深度访谈、较大样本的实证调研为基础，又能在更高的层面回归于实践，从而保证研究得出的规律对于企业管理具有现实可行的参考价值。

二是强调研究质量。研究所使用的工具从挑选、预试、修订到正式施测各个环节，都严格遵循实证研究方法的要求，通过探索性因素分析、共同方法偏差控制和检验、验证性因素分析等技术，充分保证了研究的信效度。

三是强调研究结论的可推广性。对于研究数据要求分类分层、结构均衡，并运用专业的统计软件进行处理和检验，保证了研究结果的可靠性和可重复检验性。

四是强调实证分析与经验分析相结合。通过组织行为学常用的实证分析方法来构建权变模型，在一定程度上克服了传统的权变管理研究仅采用案例法而使研究结论缺乏可重复性的问题，使隐性知识（无意识的经验、“权变”思想等）上升为显性知识（规律、理论模型），进而使研究结论能够更具有推广性。

五是积极探索组织行为研究的新方法。为克服横向研究、问卷研究容易出现的共同方法偏差、社会称许以及成本高昂等问题，本书在对偶比较法的使用方面做出了一定尝试，并初见

成效。

中国的员工与组织关系研究正处于动态发展过程中，特别是出生在改革开放迅猛推进、中国经济高速发展、独生子女政策稳步实施、全球互联网广泛普及下的新生代，他们的思想观念和行为方式都与传统的老一代迥异，组织如何能够统领其思想和行为方式，形成一个磁场和合力，对于各类管理者都是一个极大的挑战。可以说，基于地域之间、代际之间、部门之间各种视角，对和谐劳动关系的系统性研究尚未真正破题。同时在体制转轨、社会转型过程中，新的现象、新的问题一定会层出不穷，这些都会引发新的思考，需要开展多种新的研究尝试。期待本书的出版能够抛砖引玉，引起社会对员工组织间互动以及契合管理相关主题的关注。

龙立荣

2012年9月于武汉

# 目 录

序 .....	1
1 绪论 .....	1
1.1 研究背景 .....	1
1.2 研究的原因、目的和意义 .....	7
1.3 研究的技术路线与方法 .....	13
1.4 拟解决的关键问题与创新点 .....	16
1.5 论文的结构安排 .....	18
2 个人—组织契合研究回顾与评析 .....	20
2.1 个人—组织契合的概念辨析 .....	20
2.2 个人—组织契合的动态性 .....	31
2.3 冰山素质模型与个人—组织契合 .....	35
2.4 价值观契合与能力契合的研究进展 .....	37
2.5 本章小结 .....	43

3	问题提出与实证研究的总体构想	47
3.1	国内外研究尚存在的问题	47
3.2	实证研究的总体构想	48
3.3	本章小结	52
4	价值观契合与能力契合的影响因素研究	53
4.1	研究目的	53
4.2	研究假设	53
4.3	对偶比较量表的编制与修订	63
4.4	研究方法	70
4.5	研究结果	74
4.6	研究结论与假设检验结果	91
4.7	本章小结	95
5	价值观契合与能力契合的效果研究	97
5.1	研究目的	97
5.2	研究假设	97
5.3	研究方法	102
5.4	研究的质量分析	106
5.5	假设检验	113
5.6	讨论	117
5.7	本章小结	123



---

6 权变管理模型的构建 .....	124
6.1 权变管理理论的核心思想及其启示 .....	125
6.2 基于员工职业发展的 P-O 契合权变管理模型 .....	129
6.3 基于组织发展的 P-O 契合权变管理模型 .....	131
6.4 模型的讨论和补充 .....	133
6.5 本章小结 .....	139
7 研究结论与展望 .....	141
7.1 研究结论 .....	142
7.2 研究中的不足 .....	143
7.3 未来研究方向 .....	144
7.4 主要管理建议 .....	145
参考文献 .....	148
附录 I 研究调查问卷 .....	170
附录 II 近五年的主要研究成果 .....	178
后 记 .....	179

# 1 绪 论

## 1.1 研究背景

2008年8月8日，第29届夏季奥林匹克运动会开幕式向全世界展现了中国文化的神奇与魅力。在其中最为人津津乐道的“活字印刷”表演中，伴随古人箴言的吟诵声，一个醒目的“和”字凸显出来，不仅揭示了汉字变迁的过程，也让全世界感受到了孔子“以和为贵”的学术思想。中国文字博大精深、数以万计，唯独选择一个“和”字作为代表，其中的寓意其实颇为深长：“和谐”不仅是中国传统文化的核心价值，更是当今中国社会的发展主题。表现在企业组织中，现代企业往往会投入大量资源建立并维持员工与组织之间的和谐。这不仅是响应构建和谐社会的要求，更重要的是，无论理论研究者还是企业实践者都深信，实现员工与组织的“良好契合”将为企业带来稳定高效的人力资源（赵慧娟，龙立荣，2004）。在过去的20年，个人—组织契合（person-organization fit，以下简称P-O契合）在雇佣关系的研究中日益受到重视（Resick, Baltes & Shantz, 2007），越来越多的学者开始对P-O契合展开研究，并且积累了丰富的理论模型与研究结论。持续关注 and 深入研究P-O契合、促进企业开展有效的契合管理，集中体现了知识经济时代企业管理柔性化的趋势，既是全世界范围内企业

提高管理效率和市场竞争力的共同需要，也是当代中国社会发展主题以及特定经济文化背景的个性要求。

第一，知识经济时代呼唤柔性管理，从关注人—岗契合到关注人—组织契合，正是人力资源管理柔性化的标志。

知识经济时代的到来，改写的不仅是人类的历史，也包括组织的生存环境和发展模式 (Drucker, 1998)。20 世纪 50 年代以来，随着资金、技术、智力与信息在全球范围内的流动与扩散，企业也逐渐表现出“无界”的特征。经济全球化意味着企业所面临的市场由国内扩展到国际，这一方面扩大了消费者可以选择的范围，另一方面也加快了消费者偏好改变的速度。在这种变幻莫测的经济环境中，企业的决策和反应速度都需要大大提升，“柔性管理”的概念也应运而生。无论是理论研究者还是管理实践者，纷纷把“企业柔性”看作动态环境中获取生存与发展机会的基本要求 (龚代华, 1999)。所谓“柔性管理”，是相对于“刚性管理”（泰勒式管理）而言，该种管理模式强调为了适应知识经济刚性竞争的需要，以管理的柔性化来激发人的主观能动作用。进入知识经济时代，知识上升为推动生产力发展的第一要素，作为知识载体的人被提到高于其他一切企业资源的地位上，从而产生以调动人的主动性、积极性、创造性以及促进人的自由全面发展为中心的现代人力资源管理。因此，朱晓辉和凌文铨 (2005) 指出柔性管理是知识经济时代的特定产物，这是不无道理的。

契合理论的发展充分体现了人力资源管理的这种柔性化趋势。早期的研究者提出人—岗契合理论，认为人力资源选拔与管理的重点应该是使员工的个人特征与他们所从事的工作岗位相吻合 (Super, 1957; Holland, 1985)。一方面员工获得能充分发挥其能力的岗位，即人力资源配置所强调的“人得其职”；

另一方面岗位也能得到具备胜任力的合格员工，即“取得其人”。该理论基于员工的知识、技能与能力以及工作岗位的要求，强调岗位特征与员工特征的匹配，表明了人与工作岗位之间潜在的互补关系。然而，这种传统的契合理论拘泥于对某个人在某一工作岗位上的未来绩效做出预测，没有把人放到具体的组织环境中考虑，忽视了员工之间的沟通、合作、冲突、协调等因素对组织结果的影响。员工的个人绩效、对组织的认可和接受程度、对工作的满意度以及克服困难的积极性等，不仅受到员工知识、技能、能力等的影响，也涉及到员工与组织的目标、个性、价值观的一致性。因此，对于指导竞争激烈、经常面临变革的现代企业进行人力资源管理，只考虑为特定工作岗位挑选恰当人选的人-岗契合理论具有一定的局限性。

在新的时代条件下，劳资双方的关系发生了革命性的变化，企业乃至社会亟需建立基于良好群体氛围的新型管理模式——以人的个性化管理为核心的柔性管理模式（田雪，李建设，2006）。伴随着人力资源管理柔性化的这种趋势，近年来研究者更倾向于关注人—组织契合理论（Kristof, 1996）。P-O 契合理论不仅强调员工的能力与特定岗位的要求相匹配，同时也注重员工的内在特征与组织的潜在特征之间要能够吻合。在对人性假设、员工需求的理解、领导风格取向、激励方式等方面，P-O 契合理论都与人一岗契合理论存在着较为显著的差异（详见表 1-1）。具体而言，P-O 契合理论认为员工不是“经济人”而是“社会人”，每个员工都有着自己独特的思想、个性以及观念等。员工的需求是复杂的、多层次的、动态发展的。每位员工都有自我实现的愿望，都希望自己在组织中拥有良好的人际关系及角色定位，因而员工之间存在相互激励、相互影响的现象。管理者不仅要关心任务的完成，也应注重与员工的

关系，并能积极创造条件增进员工间的关系以及部门间的合作，采取有效的激励措施将员工的价值观引导到同一方向，从而提升员工的忠诚度，留住人才，提高组织的效能（胡杨，刘国花，2007）。

表 1-1 人一岗契合和人—组织契合的差异

	人一岗契合	人一组织契合
契合主体	KSA(知识、技能、能力)	KSA、特质(价值观、目标、人格)
人性假设	“经济人”	“社会人”
员工需求	静态、单一	动态、多层次
激励方式	胡萝卜加大棒	以人为本
领导取向	任务取向	关系取向

第二，经济全球化提高了对企业管理效率的要求，实现 P-O 契合是充分发挥员工效能的关键。

经济全球化是当代世界经济的重要特征之一，也是世界经济发展的重要趋势。这一概念出现于 20 世纪 80 年代中期，90 年代得到认可。国际货币基金组织（IMF）在 1997 年 5 月发表的一份报告中指出，“经济全球化是指跨国商品与服务贸易及资本流动规模和形式的增加，以及技术的广泛迅速传播使世界各国经济的相互依赖性增强”。而经济合作与发展组织（OECD）认为，“经济全球化可以被看做一种过程，在这个过程中，经济、市场、技术与通讯形式都越来越具有全球特征，民族性和地方性在减少”。为此，可从三方面理解经济全球化：一是世界各国经济联系不断加强，相互依赖的程度也日益提高；二是各国国内的经济规则不断趋于一致；三是国际经济协调机制强化，各种多边或区域组织对世界经济的协调和约束作用越来越强。

2001年，中国正式加入世界贸易组织（WTO），标志着中国企业全面融入了全球化的经济体系，从此国内企业必须面对更加激烈的市场竞争。全球化的经济给中国企业带来了前所未有的机遇，也带来了前所未有的挑战。由于企业随时可能面对战略转移、结构调整以及规模变更等较为复杂的情境，相应地也要求企业的人力资源具有稳定、高效的特征。如果员工经常消极怠工或者离职率居高不下，必将给企业带来额外的管理、招聘和培训成本，削弱企业的竞争力。因此，如何预知员工的心理动向，预防人才低效与人才流失成为企业管理者非常关心的问题。许多西方学者认为，企业若想获得具有积极的态度和行为、能灵活面对竞争并且相对稳定的人力资源，关键在于实现P-O契合（Kristof, 1996; Hoffman & Woehr, 2006）。

其实古往今来，“契合”一直是管理的精髓所在。中国人谈“用人之道”，讲究“知人善任”、“陈列就位，不能者止”，西方人讲“人力资源管理”，提出“将合适的人放在合适的位置”、“没有最好，只有最合适的人力资源管理体系”。这些用人谋略以及管理理念，实质上都是在追求人与组织环境的契合。在新的竞争形势下，P-O契合作为提升人力资源主观能动性、获得人力资源最大使用价值的有效手段，颇受理论者与实践者的关注。

第三，在构建和谐社会发展主题下，P-O契合是企业内部雇佣关系和谐的集中体现；而受中国特殊的经济文化影响，P-O契合对员工的作用机制也需要专门研究。

改革开放三十年来，中国企业取得了举世瞩目的成就，但在发展背后所付出的代价也是沉重的：不仅企业自身存在发展方式粗放、经营效率不高、产品的技术水平相对落后、服务意识淡薄、品牌成长缓慢、创新能力匮乏、核心竞争能力缺失等

问题，对社会也造成了环境污染严重、雇佣关系不良、贫富差距拉大等较为负面的影响。无论企业家、职业经理人，还是管理学家、经济学家，乃至政治家，都在认真反思传统的经营方式和竞争手段，尝试探索新的管理工具和管理模式。在十六届四中全会上，首次完整提出了“构建社会主义和谐社会”的概念。中国传统价值中的“和谐理念”，历经千年，再次成为社会关注的焦点。和谐社会是一个包容面很广的系统概念，涉及到各个主要的社会组织。企业组织作为目前社会上数量最多、雇员最多、掌握和消耗社会资源最多的微观单位，在和谐社会中发挥着非常重要作用；尤其是企业内部劳资关系的和谐，将直接关系到和谐社会建设的进程和效果。

P-O 契合关注员工与组织的相互作用，强调实现员工与组织的一致性 or 互补性 (Cable & Edwards, 2004; Muchinsky & Monahan, 1987)，充分体现了当代企业管理的和谐思想。因此，研究在中国转型经济与文化背景下如何通过有效的契合管理来提升员工积极的工作态度和行为，建立和谐的人力资源，很有必要。

此外，在响应社会号召、深入研究 P-O 契合的过程中，有一个问题必须引起国内学者关注：文化因素向来是管理研究领域的一个重要变量 (Hofstede, 1980; Leung & Bond, 1984; Triandis, 1993)，尤其当研究涉及到员工的心理和态度时，国家文化的影响作用更为深远。20 世纪 80 年代日本、韩国、新加坡以及中国台湾、香港等地区经济的快速成长曾引起西方学者的高度关注，他们通过研究发现，上述五个国家或地区的地理位置都在东亚，而且历史上都曾受到儒家的深厚影响，于是提出了“儒家思想特质” (confucian dynamism)，作为东亚国家和地区经济发展的主要原因 (Kahn, 1979; Berg-

er, 1983)。杨国枢等学者在研究中国传统价值观与组织行为的关系时,编制了《传统价值观量表》,结果发现了“家族主义”、“谦让守分”、“面子关系”、“团结和谐”以及“克难刻苦”五种不同于西方的传统价值观(杨国枢,2004)。这些研究都表明,中国传统文化对组织及其员工的思想行为具有很强的影响力。而事实上,尽管在西方文化背景下,契合与员工态度及行为的关系得到了证实,但国内学者对国外研究的简单重复往往未能实现对“契合-结果”关系的完美验证(如:魏钧,张德,2006;张勉,张德,于丹,2003;赵慧娟,龙立荣,2004)。如果国内管理者无视这种问题而盲目地对员工进行契合管理,是无法达到所期望的组织结果的。因此,在中国的文化和制度下,P-O契合对员工态度和行为的作用模式,尚需更加深入的探讨。

## 1.2 研究的原因、目的和意义

### 1.2.1 研究原因

上述研究背景表明,P-O契合既是提升企业效率的关键指标,也是当代中国企业社会责任的重要表现。针对组织内各种环境特征与员工个体特征,研究者已经提出多种P-O契合理论,其中比较有代表性的是个人-组织价值观契合(以下简称价值观契合)、需求-供给契合(以下简称需求契合)与要求-能力契合(以下简称能力契合)(Kristof,1996;Cable & Edwards,2004)。价值观契合被定义为组织的价值观模式与个人价值观模式的一致性(Chatman,1989;Adkins,Russel & Werbel,1994;Cable & Judge,1997),需求契合比较关注



组织的供应系统是否与员工的各种需求相适应 (Cable & Judge, 1994), 而能力契合则着眼于员工在知识、技能与能力上要符合组织的要求 (Caldwell & O' Reilly, 1990; Kristof-Brown, 2000)。其中, 需求契合对员工个人的职业选择与发展也许更为重要, 而从组织雇佣的角度而言, 价值观契合与能力契合具有更大的管理价值, 并且对应着员工“冰山下”与“冰山上”的胜任特征 (McClelland, 1973)。因此, 本研究主要关注的是价值观契合与能力契合。

其实如果可以选择, 企业经营者当然希望组织与员工实现全方位的契合, 以确保所有的雇员都是最高效的。但激烈的竞争现实和有限的企业资源决定了, 在构建与组织相和谐的人力资源队伍时, 企业只会更加关注那些能对员工行为产生最大以及最直接影响的组织环境与员工个人特征。在当前中国背景下, 员工究竟会比较期望组织价值观与个人价值观高度相似, 还是个人能力符合组织的要求? 组织应从何种角度进行契合管理以确保获得人力资源投资的最大收益? 这构成了本研究的第一个动因。

近年来, 学者们开始对于契合的动态性给予更多的关注 (Sekiguchi, 2004; 赵慧娟, 龙立荣, 2008)。Bradley, Arthur & George (2002) 认为, 员工与组织的契合是一个动态的交互作用过程, 员工会针对契合的状况进行自我调整, 并且倾向于采取一种相对稳定的方式同组织进行相互作用。所以, 即使在雇佣的初期可能出现 P-O 契合比较低的情况, 但随着工作年限的增加, 员工会学习和开始接受组织的目标和价值观, 契合度也会随之提升 (Ostroff & Rothausen, 1997; Chatman, 1991)。可见, 员工对于契合的实现具有很大的主动性, 在不同的情况下, 员工对各种契合模式的关注度可能发生变化。例