

# 企业中层管理者 组织认同结构维度及 作用机理研究

STUDY ON THE STRUCTURAL DIMENSION AND  
MECHANISM OF ENTERPRISE MIDDLE-LEVEL MANAGER'S  
ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION

杜恒波/著



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

本书是国家社会科学基金（项目编号：14BGL051）的阶段性成果

# 企业中层管理者 组织认同结构维度及 作用机理研究

STUDY ON THE STRUCTURAL DIMENSION AND  
MECHANISM OF ENTERPRISE MIDDLE-LEVEL MANAGER'S  
ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION

杜恒波/著



经济管理出版社  
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

企业中层管理者组织认同结构维度及作用机理研究/杜恒波著. —北京: 经济管理出版社, 2015.5

ISBN 978-7-5096-3740-1

I. ①企业… II. ①杜… III. ①企业管理—管理人员—研究—中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 097051 号

组稿编辑: 申桂萍  
责任编辑: 侯春霞  
责任印制: 黄章平  
责任校对: 王 森

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](http://www.E-mp.com.cn)

电 话: (010) 51915602

印 刷: 三河市延风印装厂

经 销: 新华书店

开 本: 710mm×1000mm/16

印 张: 11.5

字 数: 160 千字

版 次: 2015 年 6 月第 1 版 2015 年 6 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-3740-1

定 价: 49.00 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

# 前言

随着经济全球化、知识多元化和技术创新迅捷化的不断推进,企业的经营环境呈现高度的不确定性,日趋激烈的企业竞争演变成企业人才的竞争。作为企业核心人才的中层管理者的低满意度、高工作压力、高离职率成为制约企业健康发展的主要“瓶颈”。组织认同可以使组织成员认知并内化组织价值观,将自己和组织视为一体,形成其他企业难以模仿的独特性,从而成为构成企业核心竞争力的主要因素之一。

组织认同作为组织行为学领域里的一个前瞻性研究课题和管理实践中正在兴起的一种新思维,受到了学者们的广泛关注。然而,梳理现有文献发现,学者们对组织认同的结构维度尚未达成共识,对组织认同影响因素和其对工作态度变量的作用机理尚缺乏系统、深入的研究。本书在文献梳理的基础上,通过对来自 11 家企业的 40 位企业中层管理者的深度访谈,运用扎根理论构建中国文化情境下企业中层管理者的组织认同结构维度模型;通过专家咨询和借鉴相关测量量表,运用问卷调查验证企业中层管理者组织认同的结构维度并开发测量量表;运用 311 份有效问卷,分析了企业中层管理者组织认同在人口学变量和组织学变量方面存在的差异,并考察了变革型领导、组织声望和组织公平对企业中层管理者组织认同各维度的影响;运用 412 份有效问卷,探索了组织认同对企业中层管理者工作态度变量的作用机理。本书借助 NVivo8、AMOS 7.0 和 SPSS 17.0 等软件进行数据管理分析,运用扎根理论、探索性因子分析、验证性因子分析、相关分析、结构方程、回归分析等分析技术,主要得出了如下结论:



第一,企业中层管理者组织认同是一个包含情感归属、价值融合、人际关系和事业发展的四维度结构。情感归属是指中层管理者与组织建立一致性的过程中所形成的不同情感类型的总称,包含归属感、自豪感与安全感三个子维度;价值融合是指企业中层管理者的价值观与领导者的价值观以及企业的发展理念的一致性,包含企业发展理念、领导者价值观和企业的社会责任三个子维度;人际关系维度是指中层管理者与组织其他成员之间的工作关系和私人关系,包含与上级关系、与下级关系和同级间关系三个子维度;事业发展是指中层管理者在企业内部成长的可能性,包含领导赏识、学习机会、晋升空间、学有所用、制度完善、工作环境和企业发展前景七个子维度。进一步与国内外组织认同结构维度研究比较发现,企业中层管理者组织认同四维度结构模型,充分体现了中国文化背景的特点和企业中层管理者层级性的特征,具有较好的推广价值。

第二,企业中层管理者组织认同测量量表包含情感归属、价值融合、人际关系和事业发展四个维度、12个测量条目,量表的内部一致性信度 $\alpha$ 值为0.900。一方面,验证了通过扎根理论获得的企业中层管理者组织认同四维度模型是基本正确的;另一方面,本部分研究开发的企业中层管理者组织认同量表具有较好的信度、效度,可以作为进一步研究企业中层管理者组织认同的测量工具。

第三,企业中层管理者组织认同在人口学变量如性别、年龄、受教育程度方面存在显著差异,而在婚姻状况方面不存在显著差异;企业中层管理者组织认同在组织学变量如企业性质、在本岗位工作年限、企业发展阶段、同级人员规模方面存在显著差异,而在工作年限方面不存在显著差异。

第四,变革型领导显著地正向影响企业中层管理者组织认同的价值融合、情感归属和人际关系三个维度;组织声望显著地正向影响企业中层管理者组织认同的价值融合、情感归属、人际关系和事业发展四个维度;组织公平显著地正向影响企业中层管理者组织认同的情感归属和事业发展两个维度。

第五，企业中层管理者组织认同的情感归属、价值融合、人际关系和事业发展四个维度与企业中层管理者的离职倾向显著负相关；企业中层管理者组织认同的情感归属、价值融合、人际关系和事业发展四个维度与企业中层管理者的反生产行为显著负相关；企业中层管理者组织认同的情感归属、价值融合、人际关系和事业发展四个维度与企业中层管理者的工作满意感显著正相关。工作满意感在企业中层管理者组织认同和离职倾向间起完全中介作用；工作满意感在企业中层管理者组织认同和反生产行为之间的部分中介作用显著，中介效应占总效应的比值为24.6%。

本书的创新点可能体现在：一方面，在大样本调查的基础上，运用扎根理论探索中国文化背景下企业中层管理者组织认同的内涵及结构维度，弥补了组织认同理论层次性研究的不足，建立的具有实证基础的中国版企业中层管理者组织认同测量量表，为相关学者的后续研究提供了测量工具。另一方面，揭示了企业中层管理者组织认同的影响变量及作用机理，将针对中层管理者的关注点由客观外在表现的能力、素质转变为主观内在的心理认同，丰富了人力资源管理理论，从组织认同的角度探索了企业中层管理者激励的“黑箱”，为企业人力资源管理以及企业中层管理者的自我职业生涯管理提供了理论指导和实践指导。

由于笔者理论水平和研究能力有限，书中难免有疏漏和不当之处，真诚期望各位业界同仁和读者多提宝贵意见。

# 目 录

|                              |     |
|------------------------------|-----|
| 第一章 绪 论 .....                | 001 |
| 第一节 研究背景 .....               | 001 |
| 第二节 研究意义 .....               | 003 |
| 第三节 研究设计 .....               | 005 |
| 第四节 本研究的创新点 .....            | 007 |
| 第五节 研究内容和结构安排 .....          | 008 |
| 第二章 组织认同相关理论述评 .....         | 011 |
| 第一节 组织认同内涵研究 .....           | 011 |
| 第二节 组织认同结构维度研究 .....         | 013 |
| 第三节 组织认同前因变量研究 .....         | 015 |
| 第四节 组织认同结果变量研究 .....         | 017 |
| 第五节 简要评述及展望 .....            | 018 |
| 第三章 基于扎根理论的企业中层管理者组织认同       |     |
| 结构维度研究 .....                 | 021 |
| 第一节 研究设计 .....               | 021 |
| 第二节 扎根理论编码分析 .....           | 025 |
| 第三节 组织认同四维度模型及内涵界定 .....     | 027 |
| 第四节 企业中层管理者组织认同结构维度解释 .....  | 029 |
| 第五节 企业中层管理者组织认同结构维度的比较 ..... | 037 |

|                                                     |            |
|-----------------------------------------------------|------------|
| 本章小结 .....                                          | 040        |
| <b>第四章 企业中层管理者组织认同测量量表开发 .....</b>                  | <b>041</b> |
| 第一节 企业中层管理者组织认同测量条目编制 .....                         | 041        |
| 第二节 探索性因子分析 .....                                   | 047        |
| 第三节 验证性因子分析 .....                                   | 049        |
| 第四节 量表的信度和效度检验 .....                                | 051        |
| 本章小结 .....                                          | 053        |
| <b>第五章 企业中层管理者组织认同的影响因素研究 .....</b>                 | <b>054</b> |
| 第一节 模型构建与假设提出 .....                                 | 054        |
| 第二节 测量条款的开发 .....                                   | 059        |
| 第三节 测量条款的探索性因子分析 .....                              | 068        |
| 第四节 测量条款的验证性因子分析 .....                              | 071        |
| 第五节 共同方法变异检验 .....                                  | 076        |
| 第六节 人口学和组织学变量的影响分析 .....                            | 077        |
| 第七节 基于 AMOS 结构方程建模的假设检验 .....                       | 092        |
| 本章小结 .....                                          | 097        |
| <b>第六章 组织认同对企业中层管理者工作态度的</b><br><b>作用机理研究 .....</b> | <b>098</b> |
| 第一节 模型构建与假设提出 .....                                 | 098        |
| 第二节 测量条款的开发 .....                                   | 105        |
| 第三节 测量条款的探索性因子分析 .....                              | 111        |
| 第四节 测量条款的验证性因子分析 .....                              | 114        |
| 第五节 共同方法变异检验 .....                                  | 119        |
| 第六节 假设检验结果 .....                                    | 120        |
| 本章小结 .....                                          | 126        |



|                                       |     |
|---------------------------------------|-----|
| 第七章 研究结论与展望 .....                     | 127 |
| 第一节 研究结论 .....                        | 127 |
| 第二节 实践意义 .....                        | 133 |
| 第三节 研究局限及展望 .....                     | 135 |
| 附录 1 企业中层管理者组织认同结构维度访谈提纲 .....        | 138 |
| 附录 2 企业中层管理者组织认同调查问卷 (预试) .....       | 140 |
| 附录 3 企业中层管理者组织认同影响因素<br>调查问卷 .....    | 145 |
| 附录 4 企业中层管理者组织认同对工作态度影响<br>调查问卷 ..... | 149 |
| 附录 5 扎根理论分析图例 .....                   | 153 |
| 参考文献 .....                            | 154 |
| 后 记 .....                             | 172 |

# 第一章 绪 论

## 第一节 研究背景

随着经济全球化、知识多元化和技术创新迅捷化的不断推进，企业的经营环境呈现高度的不确定性，日趋激烈的企业竞争演变成企业执行力高低的竞争。而企业的中层管理者作为介于高层管理者与基层管理者之间的中坚力量，负责将企业高层管理者制定的战略目标转化为基层管理者可执行的清晰作业活动。<sup>[1]</sup> 中层管理者在企业中是不可或缺的角色，是企业内部的桥梁和枢纽：解读企业战略、制定执行策略，诠释企业的经营理念，做到上情下达；对高层负责，解决基层工作中出现的问题，向上传达基层信息，做到下情上达。塔戴维（2007）曾将中层管理者称为“将不同级别和不同部门的人员聚集在一起的黏合剂”。<sup>[2]</sup> 中层管理者执行能力的高低直接决定了企业战略的实现程度。<sup>[3]</sup> 要维持企业的正常运转，中层管理者需要同时扮演人际关系协调者（如名义领袖、联络官和领导者等）、信息传递者（如传播者、代言人等）和决策制定者（如战略规划参与者、资源调配者等）等错综复杂的多种角色。<sup>[4]</sup> 美国麦肯锡咨询公司在对 100 多家世界知名的成功企业进行调研后指出，企业保持持续发展、改革并创造更高价值的关键因素，在于企业是否拥有一批具有懂经营会管理、善沟通愿拼搏等素质的中层管理者。<sup>[5]</sup> Currie 和 Procter（2005）也认为，

一个组织的绩效高低主要取决于中层管理者而不是高层管理者。<sup>[6]</sup>

中层管理者是企业内部的核心人力资源，是企业核心竞争力的主要来源，是企业目标实现的重要推动力。但是，在企业并购、再造、“瘦身”的浪潮中，一些中层管理者失去了职位，虚拟组织、扁平化组织结构的兴起，又使一部分中层管理者的职位晋升空间显著减小，工作稳定性、安全性显著下降（Thomas 和 Dunkerley，1999）。<sup>[7]</sup> 外部环境的快速变化，使得一部分中层管理者需要面对更加复杂、模糊、多变的环境（McConville 和 Holden，1999）。<sup>[8]</sup> 现实工作中，中层管理者的激励问题已成为企业健康长远发展的“软肋”。中科院心理研究所对 3 万余名不同职业人士的调查研究显示，中层管理者的工作压力排名第一。<sup>[9]</sup> 根据埃森哲公司（Accenture）2007 年对全球中层管理者的调查，20%的中层管理者对其目前所服务的企业不满，并且有同等比例的中层管理员表示正在寻找新的工作。中层管理者的工作满意度过低，甚至低于基层员工，并且中层管理者的离职率远远高于市场平均水平。中层管理者的低忠诚度、高离职率以及低工作满意度等不仅影响团队士气，而且削弱了企业战略的执行能力，影响企业的健康可持续发展。正如沃顿商学院的副院长托马斯·科里根（Thomas Colligan）所说：“高管可以将所有的时间花在战略制定上，但如果没有人来执行，那又有什么意义呢？”由此可见，如何保留并激励企业中层管理者，最大限度地调动中层管理者的工作积极性，成为企业亟待解决的难题。

而在社会认同理论（Social Identification Theory）的基础上发展起来的组织认同（Organizational Identification）理论（Ashforth 和 Mael，1989），<sup>[10]</sup> 既是组织行为学领域里的一个前瞻性研究课题，又是管理实践中正在兴起的一种新思维。组织认同是指组织成员认知并内化组织价值观，把自己和组织视为一体，从而产生对组织在归属感、自豪感和忠诚度等方面的情感归依。大量研究表明，组织认同与组织公民行为<sup>[11]</sup>、工作满意感<sup>[12]</sup>、离职倾向<sup>[13]</sup> 等因素显著相关，组织认同通过影响组织成员的认知和心理来影响其行为，进而对组织绩效产生

影响。此外,组织认同的形成有较强的路径依赖性,即组织成员个体所形成的组织认同具有其他企业难以模仿的独特性,从而成为构成企业核心竞争力的主要因素之一。

## 第二节 研究意义

### 一、理论意义

通过查阅相关文献,笔者认为关于组织认同的研究尚处于形成过程中。虽然国内外学者对组织认同的内涵及相关变量进行了卓有成效的探讨,为进一步深化组织认同的研究奠定了基础,但组织认同研究尚不成熟,国内外学者仍未能建立一个统一的理论框架和分析体系,而关于中层管理者的组织认同研究也没有查到相关文献。相关学者一般从某类职业群体出发研究组织认同,如大学教师(黎光明和周国华,2012;方建中,2011;李永鑫,2008)、体育教练(张淑芬,2010)、公务员(王彦斌,2012;李旭培,2011)等。但是,由于组织中不同层次的人员对自己及组织有不同的定位和认识,组织认同具有层次性。本研究试图运用扎根理论,研究中国文化情境下中层管理者的组织认同结构维度,填补组织认同理论研究中分层研究的空白;编制中国情境下具有实证基础的中层管理者组织认同量表,为相关学者研究提供借鉴或者研究工具;拓展企业人力资源管理的视角,将针对企业中层管理者的管理由“客观素质”转向“主观心理”,从组织认同的视角对中层管理者激励的“黑箱”进行有益的探索,丰富企业人力资源管理理论。

### 二、现实意义

当今的时代是一个以经济知识化和经济全球化为特征的知识经济

时代，是一个人才主权时代，是人才“赢家通吃”的时代，是资本追逐“知本”的时代。在这个时代，人才作为科技的载体，人力资本的存量水平和发展状况决定了一个企业的综合竞争力和可持续发展的能力。管理界的一项共识是：企业 80% 的绩效取决于占职工总数 20% 的管理者，足见管理者对企业绩效的影响之大。而企业中层管理者是企业的中坚力量，他们素质的好与差、能力能否得到充分发挥，直接影响到企业的生产经营和发展。麦肯锡公司的一项调查表明：有的公司能保持持续发展和改革，达到更高的业绩，关键因素不在于高级管理者，而在于一批具有改革才能的中层管理者和专业人才。这些人把高层主管的意愿、工作动能及生产率与市场现实这三股企业发展的动力联结在一起。这些人也是产生未来公司高层领导者的候选人。但是，据人力资源开发网 2009 年的调查显示，中层管理者的整体满意度指数不仅低于高层管理者，甚至低于基层员工，他们的离职率远远高于企业平均水平。如何保留并激励中层管理者，最大限度地调动中层管理者的工作积极性和创造性，成为企业亟待解决的难题。因此，本研究以企业中层管理者组织认同作为研究对象具有重要的现实意义。一方面，本研究在大样本调查的基础上，运用扎根理论探索中国文化背景下企业中层管理者组织认同的结构维度，建立了具有实证基础的中国版企业中层管理者组织认同测量量表，可以作为企业了解中层管理者深层期望的测量工具。另一方面，本研究对企业中层管理者组织认同的影响因素、态度变量以及作用机理的研究，可以为企业针对中层管理者的激励提供理论指导，增强企业中层管理者对组织的归属感和统一感，并进一步影响其行为，使其更倾向于从组织整体利益的角度思考和行动，形成组织独特的、难以模仿的内部凝聚力，在企业内部形成一种共同面对外部竞争环境的竞争力和克服危机的应激力。



### 第三节 研究设计

#### 一、研究对象

Mintzberg (1989) 在自己的研究中将中层管理者定义为位置处在组织的战略最高层和操作层之间的管理人员。<sup>[14]</sup> 而 Huy (2001) 则把中层管理者定义为“处在组织首席执行官以下两层，一线工人和专业人员以上一层的任何管理者”。<sup>[15]</sup> 借鉴前人研究的经验，本研究将企业中层管理者定义为企业组织中各部门的部长、副部长和主管、副主管。

#### 二、研究方法

##### 1. 经典扎根理论研究

本研究采用扎根理论的方法，通过对 11 家企业 40 名中层管理者进行深度访谈，共计得到 36 份访谈录音，录音整理得到文字稿 40 余万字。运用扎根理论研究方法中的开放式编码、关联性编码和核心编码三级编码技术对原始资料进行分析，通过理论抽样直至理论饱和，本研究得出了中国文化背景下包含价值融合、情感归属、事业发展与人际关系四个维度的企业中层管理者组织认同理论模型。详细研究过程见第三章。

##### 2. 文献研究与理论分析

在广泛、系统地查阅国内外关于组织认同的相关文献基础上，梳理前人研究的结论，准确把握组织认同研究的最新趋势和不足，确定本研究的切入点和拟解决的主要问题。本研究中的文献研究主要涉及以下几方面：第一，对组织认同的内涵、结构维度、前因变量以及结果变量的相关文献进行研究，发现现有研究的不足并确定本研究拟解

决的问题；第二，通过文献研究，提炼企业中层管理者组织认同的影响因素并提出相关研究假设；第三，通过文献研究，提炼组织认同对企业中层管理者工作态度的影响变量并提出相关研究假设；第四，结合前人研究成果，对本研究结果进行理论梳理与概括。

### 3. 访谈研究

本研究采用到的访谈涉及专家访谈和研究对象结构化深度访谈两种形式。专家访谈主要邀请组织与人力资源管理方面的学者、企业人力资源管理者及博士、硕士，进行扎根理论研究结果和相关研究变量测量条款的研讨；结构化访谈主要来自 11 家企业的 40 名中层管理者为访谈对象，来进行企业中层管理者组织认同结构维度的研究。

### 4. 问卷调查研究

问卷调查是本研究实证研究阶段的主要方法，企业中层管理者组织认同测量量表的开发、企业中层管理者组织认同的影响因素、对工作态度作用机理研究的数据都是通过问卷调查方法获得。问卷采用李克特五点量表，采用 SPSS 17.0 软件进行数据管理，运用 SPSS 17.0 和 AMOS 7.0 软件进行数据分析，涉及的主要方法包括 T 检验、单因素方差分析、探索性因子分析、验证性因子分析、回归分析等。

## 三、技术路线

本研究的技术路线如图 1-1 所示。

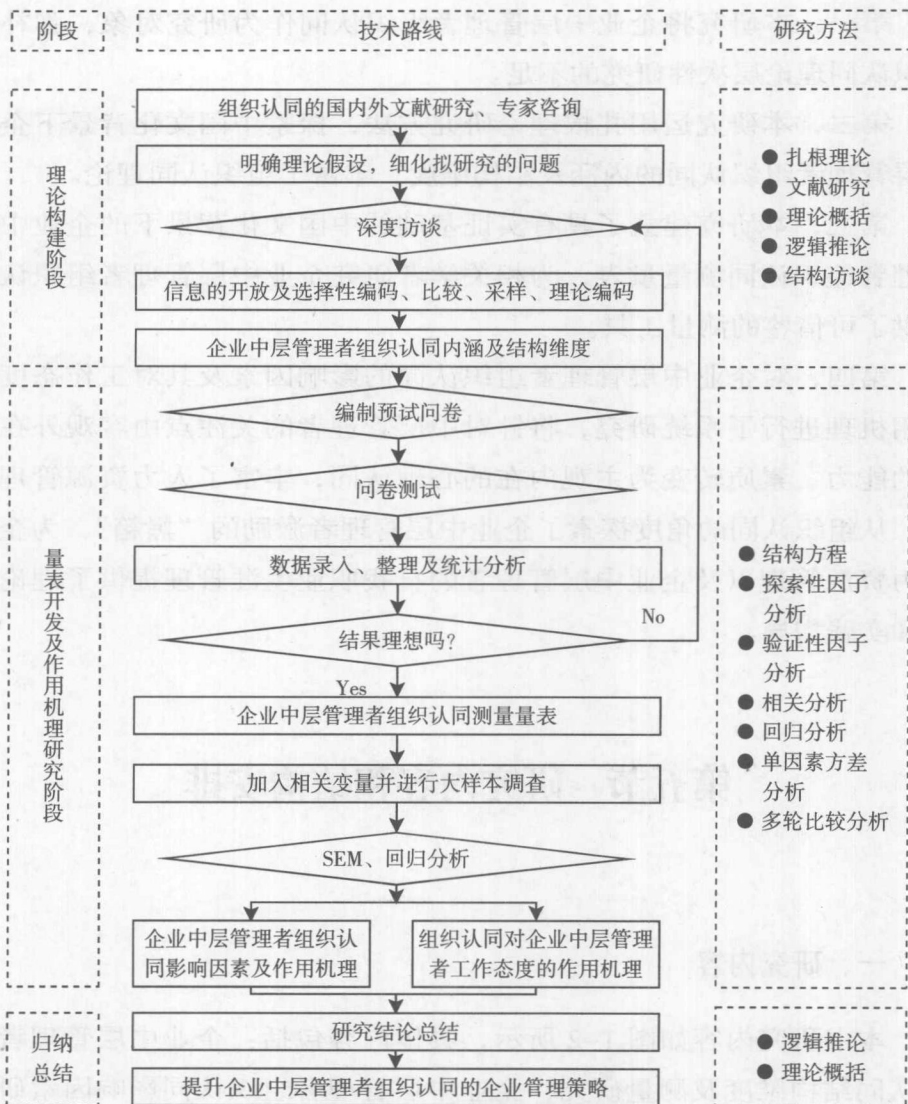


图 1-1 技术路线

## 第四节 本研究的创新点

本研究的创新点可能体现为以下几方面:

第一，本研究将企业中层管理者组织认同作为研究对象，弥补了组织认同理论层次性研究的不足。

第二，本研究运用扎根理论研究方法，探索中国文化背景下企业中层管理者组织认同的内涵及结构维度，丰富了组织认同理论。

第三，本研究建立了具有实证基础的中国文化背景下的企业中层管理者组织认同测量量表，为相关学者研究企业中层管理者组织认同提供了可借鉴的测量工具。

第四，对企业中层管理者组织认同的影响因素及其对工作态度的作用机理进行了系统研究，将针对中层管理者的关注点由客观外在表现的能力、素质转变为主观内在的心理认同，丰富了人力资源管理理论，从组织认同的角度探索了企业中层管理者激励的“黑箱”，为企业人力资源管理以及企业中层管理者的自我职业生涯管理提供了理论支持和实践指导。

## 第五节 研究内容和结构安排

### 一、研究内容

本书研究内容如图 1-2 所示，具体内容包括：企业中层管理者组织认同结构维度及测量研究，企业中层管理者组织认同影响因素研究和组织认同对企业中层管理者工作态度的作用机理三个方面。

### 二、结构安排

基于本研究的技术路线及研究内容，本书的具体章节安排如下：

第一章：绪论。主要介绍研究背景、研究意义、研究对象、研究方法、技术路线、研究内容、结构安排以及本研究的创新之处。

第二章：组织认同相关理论述评。本章从组织认同的内涵、组织