

员工—组织关系 修复与管理创新

——社会契约理论的视角

陈建安 © 著



人民出版社

员工—组织关系 修复与管理创新

——社会契约理论的视角

陈建安 著



人民大学出版社

策划编辑:郑海燕

封面设计:林芝玉

责任校对:吕 飞

图书在版编目(CIP)数据

员工—组织关系修复与管理创新:社会契约理论的视角/陈建安 著.

—北京:人民出版社,2015.12

ISBN 978-7-01-015408-4

I. ①员… II. ①陈… III. ①企业管理-人力资源管理-研究

IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 248250 号

员工—组织关系修复与管理创新

YUANGONG ZUZHI GUANXI XIUFU YU GUANLI CHUANGXIN

——社会契约理论的视角

陈建安 著

人民出版社 出版发行

(100706 北京市东城区隆福寺街 99 号)

北京汇林印务有限公司印刷 新华书店经销

2015 年 12 月第 1 版 2015 年 12 月北京第 1 次印刷

开本:710 毫米×1000 毫米 1/16 印张:19.25

字数:238 千字

ISBN 978-7-01-015408-4 定价:55.00 元

邮购地址 100706 北京市东城区隆福寺街 99 号

人民东方图书销售中心 电话 (010)65250042 65289539

版权所有·侵权必究

凡购买本社图书,如有印制质量问题,我社负责调换。

服务电话:(010)65250042

前 言

从 2010 年“让广大劳动群众实现体面劳动”到 2012 年“中国梦”的提出，中国政府更加关注人本身的发展。实现体面劳动和中国梦离不开和谐劳动关系的重要支撑。当前，中国正进入经济社会全面转型的关键期，企业面临许多人力资源管理领域的挑战，从新生代员工拥有不同于父辈的利益诉求，到不断出现的新法规及利益相关者积极介入企业管理带来的复杂性。尤其是自 2008 年以来，人力资源管理逐渐成为企业管理危机的高发领域。劳动关系因为涉及主体多、面广并与人们的生活紧密相关而成为公共问题，并且是现代社会的非常微妙和复杂的问题之一。当然，在员工—组织关系遭到破坏出现危机之后，若及时采取修复补救措施，关系重建或恢复是可能的。有效的人力资源管理实践是修复员工—组织关系的重要手段之一，成为组织关键能力的核心要素。但是，中国企业的人力资源管理长期以来主要关注战略，并将员工导向的人力资源管理责任和伦理活动边缘化。从而，企业人力资源管理的正统性面临威胁，常被批评为“披着羊皮的狼”。因此，中国企业的人力资源管理系统迫切需要转型升级，重构人力资源管理理念和创新人力资源管理实践，为和谐劳动关系提供支撑。

本书是在国家哲学社会科学基金青年项目“社会契约理论视角下的人力资源管理创新”（10CGL009）资助下完成的，前后耗时三年之久，课题组形成了一系列研究成果，构成本书的主体架构。总

第一，从员工—组织关系断裂演变归纳关系修复的影响因素。结合员工—组织关系连续带特征，引入“差序格局”描述员工—组织之间亲疏远近的关系格局；从关系破坏程度和初始关系质量两个维度确定信任修复的评估依据，引入关系修复指数明确员工—组织关系修复的优先顺序，即破坏之前员工—组织关系质量越好，关系破坏程度越小，则关系修复的可能性也就越大；基于员工—组织关系断裂的演变过程，从关系违背主体、关系违背客体及关系修复环境提炼员工—组织关系修复的影响因素，并以通钢集团流血事件为案例剖析关系修复的影响因素。

第三,提出能动主义视角下员工—组织关系修复的多元机制。根据组织、员工和外部利益相关者在员工—组织关系修复中的参与度和能动性,提炼员工—组织关系修复的组织单方自我修复机制、组织与员工互动自我修复机制和外部利益相关者介入的干预修复机制,并利用案例研究加以佐证分析;归纳员工—组织关系修复中工

会组织、政府机关、合作伙伴、公益性民间组织、媒体关键利益相关者的作用及其实施的干预方式，包括调停与和解、咨询与建议、行政命令与仲裁。

第四，梳理社会契约视角下的人力资源管理理念创新。明晰公司行为准则的内涵，从规范性和描述性视角分别辨析理想的和现实的公司行为准则内容，明确行为准则管控对象从公司内部的管理者、员工向外部的供应商、承包商延伸，从社会契约理论剖析准则的倒金字塔图谱及来源，为人力资源管理创新提供逻辑出发点；梳理并诠释了以企业为中心、以员工为中心和以利益相关者为中心三种逻辑视角下人力资源管理的理念演变及实践创新。

第五，提出员工—组织关系视角的积极人力资源管理实践创新。基于积极心理学视角，提出人力资本、社会资本和心理资本均属于员工开发的内容域，引入知识共享、个人意愿和群体社会资本，揭示个体层面人力资本、社会资本和心理资本的互动机制，分析促进人力资本、社会资本和心理资本协同开发的指导人计划、实践社区和职位轮换制等人力资源开发形式；从员工和组织视角分别辨析工作幸福感的标准，提出积极主义视角下组织的员工幸福主动嵌入管理，归纳能动主义视角下员工的幸福主动追求行为，提出组织与员工互动视角下工作幸福持续增强的双螺旋系统。

第六，剖析关系平衡视角下企业基层工会组织的有效性增强途径。聚焦企业内工会组织与人力资源管理部门在人力资源管理领域的互动，诠释一元主义视角下的替代关系、多元主义视角下的博弈关系及混合主义视角下的伙伴关系；围绕企业内工会组织与工会会员的二元关系，剖析委托代理视角下的社会交换关系和组织身份视角下的社会认同关系；借鉴平衡理论的思路，演绎劳资关系中企业内工会组织、人力资源管理部门和员工三角平衡结构和不平衡结构，及从不平衡状态向平衡状态转化的路径；提出增强

第七,提出促进转型经济下我国企业人力资源管理转型升级的建议。基于前期研究成果和研究结论,提出员工—组织关系破裂前预警信号识别、修复策略实施注意事项,及从信任修复、积极情绪和积极交换行为(例如组织公民行为)构建员工—组织关系修复效果的监测指标;从人力资源危机准备度、将危机管理主动嵌入人力资源管理系统、人力资源管理品牌塑造、从人力资源危机中学习整合和利用外部积极力量等方面,提出组织人力资源危机干预能力的培育措施;从开发和实施公司行为准则、塑造人力资源管理伦理氛围、创新伦理型人力资源管理实践等方面提出伦理回归背景下的人力资源管理实践伦理化对策;从组织理论视角提出增强中国企业内基层工会组织有效性的对策,包括强化工会组织伦理监督职责,训练工会领导的服务导向和变革型领导风格,强化工会骨干的人力资源管理培训,实施新生代会员的工会社会化策略及利用信息通信技术实现工会实践现代化。

本书是团队集体智慧的结晶，凝结了团队成员龚园园、金晶、

陶雅、王筑君、法何等在此领域研究的心血，在此表示感谢。由于知识和能力有限，书中可能存在许多欠缺之处，期待各位读者给予批评和指正。

陈建安

2015年6月于珞珈山

目 录

前 言	1
绪 论	1
第一节 问题提出	1
第二节 国内外研究现状评述	10
第三节 研究内容、研究方法与创新	33
第一章 员工—组织关系破裂演变与修复影响因素	42
第一节 员工—组织关系差序与关系破坏评估	43
第二节 从相见甚欢到反目成仇的关系断裂演化	50
第三节 员工—组织关系修复效果的影响因素	57
第四节 案例分析	66
第二章 初始信任与信任破坏影响修复效果的内在机理	71
第一节 假设的提出	71
第二节 问卷设计	77
第三节 调查样本特征	84
第四节 信效度分析	86
第五节 数据实证分析	95

2

第三节 组织人力资源危机干预能力的培育	249
第四节 伦理回归背景下的人力资源管理实践伦理化	253
第五节 增强我国企业基层工会组织有效性的对策	256
附录 调查问卷	260
参考文献	269

绪 论

进入 21 世纪, 员工与组织关系不仅仅是雇佣和被雇佣关系, 更是战略性的合作伙伴关系, 在人力资源管理领域中占有越来越重要的地位。员工—组织关系和人力资源管理是相辅相成的, 高质量的员工—组织关系既是人力资源管理中的宝贵资源, 能够增强企业竞争优势, 也是实施人力资源管理带来的结果。但是, 员工—组织关系是非常脆弱的。从而, 随着时间的推移, 组织与员工之间的关系会发生变化, 甚至终止或消亡。尤其是中国经济社会正进入全面转型期, 员工—组织关系的影响因素随之日益复杂和不确定, 对人力资源管理提出更高的要求 and 更大的挑战。

第一节 问题提出

一、全面转型期员工对组织的信任受到挑战

员工对组织的信任是影响二者之间心理契约建构和维持的重要因素之一, 对个人与组织利益均会带来积极影响 (Dirks & Ferrin, 2002)^①。具体来说, 组织信任既有利于员工的身心健康培育, 增

① Dirks, K. T., Ferrin, D. L., "Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice", *Journal of Applied Psychology*, Vol.87, No.4, 2002, pp. 611-628.

组织信任涉及员工之间的横向信任、上下级之间的垂直信任及员工与组织之间的制度信任多个层面。其中,制度信任是指员工对组织总经理和高层管理者的信任,能够影响员工对组织奖励实践有效性的感知和离职倾向(Costigan、Iiter & Berman, 1998)^⑤。虽然员工对主管的信任和组织的信任是积极相关的,但是二者之间的前因后果存在显著的差异。其中,员工对主管的信任强调管理层的员工导向、诚实、能力、公平和直率,与主管的能力、仁慈、真诚相关;员工对组织的信任则强调组织愿景、产品质量、组织持久性等社会意义,更与组织支持感、公平感相关。员工对主管信任的结果变量是创新行为、对主管的满意度,员工对组织信任的结果变量则是高组织承诺和低离职倾向。因为员工对组织的信任能够促成员

- 2

工积极主动的合作行为,对组织抱有积极的预期,从而能够在工作中保持奉献精神、充沛的精力。所以,员工对组织的制度信任才是对组织规章制度的有效补充,既能降低企业的运营成本,提高组织绩效,还能增强员工对组织的忠诚度、责任感和使命感(蔡翔,2006)^①。

员工的组织信任对变革成功是必要的,但是变革正在对员工的组织信任产生挑战。具体来说,变革产生不确定性,各种不确定因素可能会影响员工对组织的信任水平。尤其是中国进入全面转型的关键期,企业人力资源管理面临的不确定因素日益复杂。例如,当前文化、价值观念正在发生裂变,员工面临强烈的危机感和较高的工作压力;20世纪八九十年代出生的新生代员工已经成为职场主力军,这些员工具有超强的自我意识、忠诚职业高于忠诚组织、追求自我价值实现;市场环境正在发生深刻变化,基于社会责任的竞争时代已经悄然而至,对人力资源管理的伦理要求越来越高。虽然中国劳动法律法规逐渐完善,但是多元利益相关者的不同利益期望导致企业遵守劳动法条款存在灵活的应对。其中,当与利益相关者利益趋同时,企业严格遵守相关规定,例如书面劳动合同的要求;当与利益相关者利益基本不趋同时,企业仅轻微遵守法规,例如社会保险条款;当与利益相关者利益不趋同时,企业几乎不遵守相关法规,例如加班时间限制(Chung, 2014)^②。因此,当前员工对组织的信任衰减的现象逐渐增多,部分企业甚至陷入信任危机,进而引发员工抗议的群体事件。例如,2008年中国东方航空云南有限

① 蔡翔、李燎原:《组织内部信任的内涵、特点与功能》,《改革与战略》2006年第11期,第21—24页。

② Chung, Sunwook, "Explaining Compliance: A Multi-Actor Framework for Understanding Labour Law Compliance in China", *Human Relations*, Vol.68, No.2, 2014, pp. 237-260.

公司飞行员由于公司的内部冲突集体返航，导致旅客滞留，引起强烈的不良社会影响；2010年，深圳富士康科技集团员工连续跳楼事件，引起社会对制造企业人力资源管理的反思。尤其是2008年以来，众多企业选择裁员降薪以试图度过全球金融危机的寒冬，但是在裁员降薪及执行过程中的种种问题消磨了员工对企业的信任与忠诚。从华为技术有限公司员工自杀到深圳富士康科技集团员工连续跳楼，这些事件的发生破坏了员工与组织之间的信任，不但员工蒙受经济和心理损失，企业同样遭受经济和名誉的双重损失。无独有偶，美世管理咨询公司（Mercer Consulting）在《2010年人力资本规划》报告中也指出：全球员工对企业的信任已下降。其中，2008—2009年法国电信公司（France Telecom）共有35名员工自杀，2010年又发生11名员工自杀，这些自杀事件导致法国电信公司面临全面信任危机，甚至法国劳工部曾经批评法国电信公司计划在3年内裁员2.2万人的做法等同于骚扰。面对连续不断的员工自杀和强大的社会舆论压力，法国电信公司只好搁置原有的重组计划，允许年龄较大的雇员选择非全日制工作，减轻老年员工的工作压力，增加心理咨询和暂停内部工作调职，试图赢得员工的再次信任。组织信任的违背与破坏会给组织带来极大的经济、情感和社会损失（Aquino、Tripp & Bies, 2006）^①。一方面，员工对组织的信任遭到破坏，员工的组织忠诚度就会大大地降低，并可能产生各种不良情绪，影响企业和谐；另一方面，组织信任的破坏可能削弱员工对组织的归属感和认同感，增加离职率，不利于组织的稳定。

① Aquino, K., Tripp, T. M., Bies, R. J., "Getting Even or Moving on? Power, Procedural Justice, and Types of Offense as Predictors of Revenge, Forgiveness, Reconciliation, and Avoidance in Organizations", *Journal of Applied Psychology*, Vol.91, No.3, 2006, pp. 653-668.

二、信任修复能力成为组织的关键管理能力

企业人力资源管理环境的复杂化、员工规模的不断扩张以及员工流动性增大,使得企业的人力资源管理变得更加困难。尤其是企业掌控全局并有效控制的难度不断上升,导致负面事件的频发,引起员工对组织信任的破坏。信任遭到破坏后,员工—组织双方关系就会转变为“不稳定、不确定”的消极状态,并且如果不及时地实施修复补救,关系最终可能遭到破坏。当然,代表真诚、能力和仁慈的强有力管理措施能够阻止信任的下降,但是如果是由低信任变成不信任,那么就可能成为双方都难以破解的死结(Sørensen、Hasle & Pejtersen, 2011)^①。甚至有些企业的管理层对员工反应以负面解释作出应对,则可能引发信任降低的恶性循环。当然,关系终结过程是暂时的、情景化的(Halinen & Tähtinen, 2002)^②。在员工对组织的信任遭到破坏后,若组织及时采取恰当的修复补救措施,信任重建或恢复到以前状态是可能的。例如,亨利·福特二世(Henry Ford II)在1945年接手福特汽车公司时,采用多方面措施重新赢得员工的信任;美国航空公司(American Airlines)从2003年重组引发信任危机的冰点走出;华为技术有限公司成功处理“辞职门”事件。并且,与组织外部的信任相比,组织内信任的抗脆弱性比较高,失信企业重拾信任的机会也更大。因此,对于处于信任困境中的企业,采取有效的信任修复计划以重新获得员工对组织的信任,是必要的和可行的。

组织与员工之间的再续前缘,信任是关键。以信任破坏的发生为分界点,将员工对组织的信任分为初始信任和再续信任。初始信

① Sørensen, O. H., Hasle, Peter, Pejtersen, Jan H., “Trust Relations in Management of Change”, *Scandinavian Journal of Management*, Vol.27, No.4, 2011, pp. 405-417.

② Halinen, A., Tähtinen, J., “A Process Theory of Relationship Ending”, *International Journal of Service Industry Management*, Vol.13, No.2, 2002, pp. 163-180.

三、人力资源管理实践是组织修复员工信任的重要载体

信任是组织与员工在交往互动过程中形成的结果,组织只有获得员工的信任之后,才能与员工进行深层次的情感交流,并且与员工达成心理契约关系。因此,组织信任不仅是外生变量,而且是能够被开发的管理资源(Cho & Ringquist, 2011)^①。员工对组织信任背后更深层次的是人力资源管理问题。社会交换理论认为人力资源活动影响员工信任的发展(Whitener, 1997)^②,人力资源管理实践是信任和组织绩效的重要预测变量。越来越多的研究也表明:人力资源管理方式和管理内容影响员工以组织信任为基础的心理契约。其中,人力资源管理实践和程序公平对员工信任的影响部分由组织可信度(组织能力和值得可信倾向)中介,程序公平和人力资源实践是相互影响的。从而,即使在人力资源管理实践没有得到开

② Whitener, Ellen M., "The Impact of Human Resource Activities on Employee Trust", *Human Resource Management Review*, Vol.7, No.4, 1997, pp. 389-404.