

人力资源管理新探

——组织和主管支持感与员工忠诚度互动影响关系

袁庆林 著



 中国时代经济出版社

本著作作为“赣南师范大学学科协同创新培育项目：赣南苏区人才发展合作研究”成果之一

人力资源管理新探

——组织和主管支持感与员工忠诚度互动影响关系

袁庆林 著



 中国时代经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理新探：组织和主管支持感与员工忠诚度互动影响关系 / 袁庆林著. —北京：中国时代经济出版社，2019. 6

ISBN 978-7-5119-2895-5

I. ①人… II. ①袁… III. ①人力资源管理—研究

IV. ①F243

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 110993 号

书 名：人力资源管理新探——组织和主管支持感与员工忠诚度互动影响关系

RENLI ZIYUAN GUANLI XINTAN——ZUZHI HE ZHUGUAN ZHICHIGAN
YU YUANGONG ZHONGCHENGDU HUDONG YINGXIANG GUANXI

作 者：袁庆林

出版发行：中国时代经济出版社

社 址：北京市丰台区玉林里 25 号楼

邮政编码：100069

发行热线：(010) 63508271 63508273

传 真：(010) 63508274 63508284

网 址：www.icnao.cn

电子邮箱：sdjj1116@163.com

经 销：各地新华书店

印 刷：旭辉印务（天津）有限公司

开 本：710 毫米×1000 毫米 1/16

字 数：210 千字

印 张：10

版 次：2019 年 6 月第 1 版

印 次：2019 年 6 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978-7-5119-2895-5

定 价：45.00 元

本书如有破损、缺页、装订错误，请与本社发行部联系更换

版权所有 侵权必究

| 作者简介 |

袁庆林，男，现为赣南师范大学商学院副教授、硕士生导师；2002 年在北京师范大学获得管理学硕士学位，2015 年在中国人民大学获得管理学博士学位。近年来主要从事管理学、组织行为和人力资源管理教学与研究工作，主持和参与完成省级以上科研课题 7 项、市厅级课题 4 项，主持完成省级重点课题 1 项、大型横向课题 1 项，在研江西省社科规划课题 1 项、大型横向课题 1 项，参与获得省级科研成果二等奖 1 项。在核心及省级以上刊物发表相关学术论文 15 篇，参加国际学术会议交流论文 1 篇。论文研究主题包括组织结构演变、高校人力资源管理、高校教师培训、高校教师绩效管理、管理学案例教学等。在社会工作方面，参与了赣州市政府物流产业发展规划制订、赣州市中小企业总裁培训、赣州市委组织部县处级干部培训和地方中小企业培训等工作。

| 内容简介 |

本书系统深入地探讨了组织和主管支持感如何影响员工对待组织和直接主管的情感反应，进而又如何影响员工对待组织和直接主管的态度（如离职倾向），全面考察了组织情境，对员工情感反应和相关工作态度（如本研究中的离职倾向）的影响。以某国企为例，收集数据，应用实证研究方法，得出企业人力资源管理的新启示：注重提升员工对组织和主管支持的感知，有利于直接降低员工的离职意愿；通过营造好的工作氛围，增加员工积极的情感体验和情感反应，进而提升员工对待组织和主管的积极态度，降低员工的离职倾向等。

| 摘 要 |

组织中的社会交换活动是多主体、多层次、多方向进行的。其中，员工与组织、员工与直接主管之间的交换活动，受到了人们的极大关注。员工与组织的交换关系主要包括两个方面：一是组织对员工的关心和支持，二是员工对组织的承诺与忠诚。员工与直接主管的交换关系也主要包括两个方面：一是直接主管对员工的关心和支持，二是员工对直接主管的承诺与忠诚。但现有成果基本上将上述两种交换关系独立开来研究，而将这两者放在一个系统中进行研究的并不多。然而，实际上员工与组织、员工与直接主管之间的交换，往往是交叉重叠地发生的。那么，来自直接主管和组织的支持是否会产生员工对应的直接主管和组织忠诚，并导致员工对应的积极或消极结果呢？在中国情境下，组织中的社会交换活动会不会发生参照体转换呢？如主管支持感会不会引发员工对组织的忠诚，来自组织的支持又会不会引发员工对直接主管的忠诚呢？已有的研究分别验证了从组织支持感到组织承诺、从主管支持感到主管承诺这两条平行路径，但对于同时出现这两条平行路径，特别是又出现了从组织支持感到主管承诺、从主管支持感到组织承诺这两条交叉路径时，人们又会如何选择路径，尤其是选择交叉路径的边界条件是什么，则还没有相关研究。

本研究在吸取前人经验的基础上，在充分考虑员工与组织及直接主管交换过程中会存在参照体转换的情况下，来探讨组织和主管支持感如何影响员工对待组织和直接主管的情感反应，进而又如何影响员工对待组织和直接主管的态度（如离职倾向）。因而，本研究更加全面地考察了组织情境对员工情感反应和相关工作态度（如本研究中的离职倾向）的影响。

本研究侧重探讨五个方面的问题：(1) 主管支持感和组织支持感分别对员工离职倾向产生影响的直接效用问题。(2) 组织忠诚在组织支持感与员工离职倾向之间的中介效用、主管忠诚在主管支持感与员工离职倾向之间的中介效用问题。(3) 主管组织地位和领导成员交换分别在组织支持感与主管忠诚之间的调节效用、主管感知的组织原型在主管支持感与组织忠诚之间的调节效用问题，也就是要探讨从组织支持感到主管忠诚、从主管支持感到组织忠诚的参照体转换问题。(4) 主管忠诚中介组织支持感与离职倾向的关系，是否受到主管组织地位和领导—成员交换关系（Leader-member Exchange, 简称 LMX）的调节问题；组织忠诚中介主管支持感与离职倾向的关系，是否受到主管组织原型的调节问题。(5) 比较主管支持感和组织支持感对离职倾向影响效用的大小问题；主管忠诚中介组织支持感（或主管支持感）与离职倾向的效用，是否大于组织忠诚中介组织支持感（或主管支持感）与离职倾向的效用问题。

在研究进程方面，本研究首先进行相关理论和文献的回顾，推演出相关研究假设，构建研究模型，然后应用西方和香港著名学者开发的成熟问卷实施相关调查，收集数据后进行相关整理，再应用相关统计软件进行数据处理，从而对假设进行相关验证，最后进行相关分析、讨论与展望。本研究调查单位为新疆维吾尔自治区乌鲁木齐市一家国有独资工业企业。该公司现有职工 3200 多人，其中不少是第二代乃至第三代扎根山区的子弟兵后代，他们中的许多人从出生、成长、学习到就业都没有离开过企业，对企业有着特殊的情感。当前随着我国经济的整体下行，特别是房地产行业进入调整期，该公司主导产品电石、煤炭等价格不断下降。加之公司生产基地地处亚洲一号冰川和乌鲁木齐河水源地保护范围，公司面临战略重组、异地再造等紧迫任务。因此，当前公司人员一方面对公司乃至直接主管依依不舍，怀有深厚情感；另一方面又为公司前途担忧，萌生了离职念头。公司目前的这种状态，正好比较切合本论题的研究。本研究采用配对问卷调查方式，分别设计了员工卷和主管卷，共在调查单位发放主管问卷 83 份、员工问卷 350 份；

共回收主管问卷 72 份、员工问卷 316 份,回收率分别为 86.7%和 90.3%;回收的有效主管问卷 67 份、员工问卷 306 份,有效问卷比率分别为 80.7%和 87.4%。

本研究设两个分析层次,第一层次包括员工方面的变量,第二层次包括主管方面的变量。在本研究第二层次变量直接主管的组织地位由团队成员回答,采用聚合法(Aggregation)发展而来。在分析工具选择方面,本研究采用 SPSS19.0 进行相关变量层级回归分析(Hierarchical Regression Analysis)。而由于直接主管组织地位和主管组织原型为第二层次变量,故采用 HLM6.0 对相关假设进行检验。在数据分析中,本研究首先检验问卷的内部一致性系数、共同方法偏差和兴趣变量间的区分度,然后再进行描述性统计分析和假设检验。

研究结果表明:(1)组织支持感和主管支持感,都能够负向预测员工的离职倾向。(2)组织忠诚能够中介组织支持感与员工离职倾向之间的负向关系,主管忠诚能够中介主管支持感与员工离职倾向之间的负向关系。(3)直接主管组织地位能够正向调节组织支持感与主管忠诚之间的关系,领导成员交换能够负向调节组织支持感与主管忠诚之间的关系,主管感知的组织原型能够正向调节主管支持感与组织忠诚之间的关系。(4)主管忠诚中介组织支持感与员工离职倾向的关系,会受到主管组织地位的正向调节;主管忠诚中介组织支持感与员工离职倾向的关系,会受到 LMX 的负向调节;组织忠诚中介主管支持感与员工离职倾向的关系,会受到主管组织原型的正向调节。(5)主管支持感对员工离职倾向的影响大于组织支持感对员工离职倾向的影响;主管忠诚中介组织支持感与员工离职倾向的效用,要大于组织忠诚中介组织支持感与员工离职倾向的效用;主管忠诚中介主管支持感与员工离职倾向的效用,要大于组织忠诚中介主管支持感与员工离职倾向的效用;这三项假设均没有得到验证。

随后,本研究对上述实证研究结果进行相关讨论。研究发现,组织和主管支持感除了能够直接降低员工的离职倾向外,还会分别通过组织和主管忠

诚的中介作用来降低员工的离职倾向；在组织中存在参照体转换的背景下，组织和主管支持感能够影响员工的情感反映，进而影响员工的离职倾向；在比较组织和主管支持感对员工离职倾向效用大小时，考虑多重中介优势，有利于发现组织中的潜在机制和情境限制。而对于直接效用比较假设和有调节的中介效用比较假设，均没有得到有效验证。本研究认为，这很可能是受到老牌兵团企业中第二代乃至第三代扎根山区的子弟兵后代偏多的组织情境因素的影响。因为这些员工与企业的情感联系可谓一辈子，企业对待他们的离职与辞退也十分谨慎。相对而言，员工与直接主管关系的建立，则要短暂得多。所以，在本研究中上述假设没有得到验证，也在情理之中。

本研究对于组织管理的启示主要有：注重提升员工对组织和主管支持的感知，将有利于直接降低员工的离职意愿；通过营造好的工作氛围，增加员工积极的情感体验和情感反应，进而提升员工对待组织和主管的积极态度，能够降低员工的离职倾向；重视提升主管的组织地位和主管的组织原型代表性，根据领导成员交换关系水平调整组织或主管的支持策略，促进组织中相关交换关系的参照体转换，能够提升组织与主管支持感对员工的作用效果，进一步降低员工离职倾向；老牌国有企业除了要保持组织支持感对员工的良好效用外，还应重视提升主管的组织原型代表性，提升主管支持感对员工的积极效用。上述管理措施，将有利于提升员工对组织支持或主管支持的感知，增强员工对组织或主管的情感承诺与忠诚，提高主管与组织的融合程度，并促进组织内部社会交换中的参照体转换，提升员工对组织和主管的积极情感反应，进一步降低员工离职倾向。

本研究的不足之处主要有：调查单位比较单一、样本容量不大、仅收集了横截面数据，还存在同源误差问题。从组织和主管支持感到组织和主管忠诚之间，还有诸多因素（如员工对组织或主管的责任感、义务感、认同度、信任度等）需要考虑；而且影响员工与组织或主管交换中参照体转换的边界条件也有许多因素。上述这些，还需要在今后做更加深入的研讨。

关键词：组织支持感；主管支持感；员工忠诚度；离职倾向；参照体转换

| 目 录 |

第一章 绪论	1
第一节 研究背景	1
第二节 研究目的	3
第三节 研究意义	4
第四节 研究问题	5
第五节 结构安排	5
第二章 理论基础	8
第一节 经典激励理论	8
第二节 社会交换理论	10
第三节 自我决定理论	15
第四节 情感事件理论	18
第五节 组织认同理论	21
第六节 理论总评	23
第三章 文献综述	25
第一节 组织支持感研究述评	25
第二节 主管支持感研究述评	29
第三节 员工忠诚度研究述评	32
第四节 离职倾向研究述评	39
第五节 组织地位相关研究述评	41

第六节 领导成员交换研究述评	45
第七节 群体原型研究述评	47
第四章 研究假设与模型	51
第一节 研究假设	51
第二节 研究模型	66
第五章 研究设计	68
第一节 研究程序	68
第二节 问卷选取	69
第三节 样本选择	71
第四节 分析技术	74
第六章 研究结果	76
第一节 各个问卷的内部一致性系数	76
第二节 数据分析	76
第三节 假设检验结果	79
第七章 讨论与结论	93
第一节 结果汇总	93
第二节 研究发现	94
第三节 管理启示	101
第四节 创新与不足	105
第五节 结论与展望	106
参考文献	108
附录	139
后记	146

| 图表目录 |

图 1-1	本研究的逻辑结构与内容安排	7
图 2-1	情感事件理论整体架构	19
图 4-1	研究模型	67
图 6-1	主管组织地位的调节效用	84
图 6-2	LXM 的调节效用	85
图 6-3	主管组织原型的调节效用	86
图 6-4	主管组织地位对间接效应的调节作用	88
图 6-5	领导成员交换对间接效应的调节作用	89
图 6-6	主管组织原型对间接效应的调节作用	90
表 5-1	员工的人口学背景资料	72
表 5-2	主管的人口学背景资料	73
表 6-1	兴趣变量之间的概念区分度检验	78
表 6-2	相关矩阵	79
表 6-3	组织支持感、主管支持感对员工离职倾向的直接影响	80
表 6-4	组织支持感对员工离职倾向的影响：以组织忠诚度为中介	81
表 6-5	主管支持感对员工离职倾向的影响：以主管忠诚度为中介	82
表 6-6	主管组织地位对组织支持感影响主管忠诚度的调节作用	83
表 6-7	领导成员交换对组织支持感影响主管忠诚度的调节作用	84
表 6-8	主管组织原型对主管支持感影响组织忠诚度的调节作用	85
表 6-9	系数估计值：以主管组织地位为调节	87

表 6-10 简单效应分析：以主管组织地位为调节 87

表 6-11 系数估计值：以领导—成员交换为调节 88

表 6-12 简单效应分析：以领导—成员交换为调节 88

表 6-13 系数估计值：以主管组织原型为调节 89

表 6-14 简单效应分析 89

表 6-15 主管支持感、组织支持感对员工离职倾向的优势分析 90

表 6-16 组织支持感通过组织忠诚、主管忠诚影响员工离职倾向的
中介作用比较 91

表 6-17 主管支持感通过组织忠诚、主管忠诚影响员工离职倾向的中
介作用比较 92

表 7-1 研究假设的检验结果汇总表 93

第一章 绪 论

本章主要阐述研究的背景、目的、意义及研究的具体问题和大致的结构安排。

第一节 研究背景

在传统的组织行为与人力资源管理研究中，人们一直比较关注员工对组织的承诺与忠诚，强调员工对组织应有积极的工作态度。但艾森伯格、亨廷顿、哈奇森和索娃（Eisenberger, Huntington, Hutchison 和 Sowa, 1986）认为，还应该考虑组织对员工的支持与承诺问题，因为组织与员工之间是一种互惠互利的交换关系。因此，他们提出了“组织支持感”（Perceived Organizational Support，简称 POS）概念，意指员工对于组织重视其贡献、关心其福祉程度的总看法。而在日常经营活动中，组织的规章、制度、政策和程序等，主要是通过员工的直接主管（Supervisor）来加以落实的。组织文化、传统、惯例和规则的传承与变革，也都与直接主管有密切的关系。对员工来说，直接主管在很大程度上就是组织在一定层级的象征和代表；组织也正是通过直接主管的代理活动，来对员工直接行使管理权与监督权；直接主管往往还具有指导员工和评估员工绩效的最大权利及主要责任。因此，员工往往会把直接主管如何对待自己，看作组织对自己支持程度的一个重要“指示器”。科特和莎拉芬斯基（Kottke 和

Sharafinski, 1988) 延续了艾森伯格等人自上而下承诺的思想, 认为员工和直接主管之间的承诺也是相互对应的, 双方之间也是一种社会交换关系。一方面, 直接主管要为员工提供相关支持, 并且这种支持能够被员工真切地感受到; 另一方面, 根据互惠原理, 感觉到主管支持的员工, 就会对直接主管产生相应的责任感和义务感, 从而更加忠诚于直接主管, 并会想方设法以更好的绩效来回报直接主管对自己的恩惠。科特等人 (1988) 为此就提出了“主管支持感”(Perceived Supervisor Support, 简称 PSS) 概念, 意指员工对主管重视其贡献、关心其福祉程度的总看法。

自“组织支持感”和“主管支持感”这两个概念提出以来, 西方学者就其测量、前因与结果变量等, 开展了许多卓有成效的研究。但在中国, 过去很长一段时间内, 劳动者长期不为主管和组织所重视, 劳动者的权益也长期得不到有效保障。因而, “组织支持感”和“主管支持感”的相关研究, 迟迟未得到恰当展开。这可能是因为, 中国经济在全球产业分工中长期处于比较低端的水平, 导致中国员工的价值创造水平比西方偏低, 同时中国作为人力资源大国, 劳动力资源长期处于过剩状态, 因而劳动力成本一直比较低。在中国劳动力市场中, 买方长期处于主导地位, 拥有规则制定权, 而劳动者则比较被动, 没有多大话语权。然而, 随着中国对劳动者权益保护立法的加强、以“民工荒”为代表的劳动力市场结构性短缺的出现、劳动力成本的快速上升和劳资纠纷的大量涌现等, 近年来中国劳动力市场的主导权正由买方逐渐转变为卖方, 劳动者的选择权和话语权正在逐渐增加。在此背景下, 中国员工的组织和主管支持感问题才开始逐渐受到中国学术界的重视。本研究以中国某企业为调查单位, 对企业中的员工及其直接主管进行配对问卷调查、收集数据, 应用实证研究方法, 探讨了在特定组织制度化环境下, 中国企业中员工的组织和主管支持感, 对员工情感和态度的影响机制; 特别期望探讨清楚, 在存在参照体转换的现实背景下, 组织和主管支持感对员工情感和态度影响的路径与边界条件等; 同时也要说明中国组织中, 员工的“公忠”和“私忠”对员工态度(本研究中主要探讨员工离职倾向)有何不同影响。

本研究主要基于中国一家老牌国有工业企业，该企业主要生产基地地处偏僻山区，又属煤炭采掘和电石冶炼等低端产业，企业职工队伍到目前仍以第一批兵团战士的二代乃至三代后人为主。在当前我国经济转型、产业升级的大背景下，该企业正面临改制、兼并、重组、异地迁建等重大战略选择，因而该企业正处于蜕变前的诸多阵痛之中。但令企业割舍不下的是那些在深山地区“献了青春，献子孙”的员工队伍，这似乎也成了中国老牌国有企业对社会应尽的责任和义务。然而，在社会主义市场经济条件下，老牌国有企业及其代理人（如直接主管）对员工的一片忠诚，能够换回员工的相应回报吗？组织和主管对员工的支持，能够打动员工的情感，激发员工对组织和主管的热情吗？在这困难时刻，革命后代中的二代乃至三代员工会要离开组织吗？基于上述这家中国老牌国有企业及其员工队伍的典型特征，本研究对上述问题的研究结果，将具有一定的典型意义。

第二节 研究目的

组织中的角色交换话题由来已久，其中的一个研究视角就是基于社会交换理论来进行。布劳（Blau, 1964）认为，组织中的社会交换是一种非正式的权利义务关系。当一个人对他人做了好事的时候，他就会在内心产生获得他人未来回报的期待。但古尔德纳（Gouldner, 1960）认为，这种回报会在什么时候及以什么方式发生，通常是不知道的。在组织中，有两种类型的互惠交换关系——员工与组织之间的交换关系、员工与直接主管之间的交换关系，受到了当前许多学者的重视。员工与组织之间的交换关系，主要包括两个方面：一是组织对员工的关心与支持，二是员工对组织的承诺与忠诚。员工与直接主管之间的交换关系，也包括两个方面：一是直接主管对员工的关心与支持，二是员工对直接主管的承诺与忠诚。但在组织生活中，员工与直接主管及组织之间的交换关系，往往比较复杂，交互发生。然而，现有成果基本上是将员工与组织之间的交换、员工与直接主管之间的交换，独立开来

研究，将两者放在一个系统中进行研究的相当少。但在实际的组织生活中，员工与直接主管及组织之间的交换关系，是以多主体、多方向、多层次的方式进行的。因此，本研究在吸取前人研究经验的基础上，在充分考虑员工与组织及主管交换过程中有参照体转换的情况下，来探讨组织和主管的支持如何影响员工对待组织和主管的情感反映，进而又如何影响员工对待组织和主管的态度（如离职倾向），以使我们员工与组织及主管之间的交换关系，有更加全面和深入的认识。

第三节 研究意义

对于组织中的社会交换关系，我们首先想到的是两个主体之间对应的互动关系。如果组织支持我，我对组织就更加忠诚；如果直接主管支持我，我对直接主管也会更加忠诚。但主管与组织是一对特殊的相互依存的实体，主管与组织通常是难以分离的，但在客观上又是不同的。员工在与组织或直接主管的交换关系中，经常就会出现参照体转换的问题。如，因为组织支持员工，也可能会导致员工对直接主管更加忠诚；或因为直接主管支持员工，也可能会导致员工对组织更加忠诚。从理论上分析，可能主管与组织或员工相互融合的程度，在很大程度上决定了员工与组织或主管的交换关系能否实现上述这种参照体的转换。当然，在组织中的参照体转换，还会在更多主体、更多层次和更多方向上进行。

通过本项研究，我们希望能够丰富人们对于中国组织环境下，当有参照体转换时，组织和主管支持感对员工情感与态度影响的内部机理理论解析，因而本研究具有一定的理论价值。另外，在存在参照体转换的基础上，通过探讨员工的组织与主管支持感同组织与主管忠诚之间的作用机理，以及它们对员工离职倾向的具体影响，我们也期望本项研究成果有助于组织对相关人力资源管理实践的完善和发展，对于合理引导员工预期、合理管控员工与组织及直接主管的关系、制定更加科学合理的人力资源管理制度等，具有一定