

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.20200308.102

儒家文化缓解员工工作压力的作用机制研究

常赛超¹, 陈春花², 晁 罡¹, 刘子成³

(1. 华南理工大学工商管理学院, 广东广州 510640; 2. 北京大学国家发展研究院, 北京 100871;
3. 深圳市赛普管理咨询有限公司, 广东深圳 518057)

摘要: 中国是世界制造业第一强国, 如何缓解中国员工面临的巨大工作压力, 一直是中国企业界和学术界面对的重要议题。本文运用程序化扎根理论方法, 通过对宁波兴瑞电子科技股份有限公司的单案例纵向研究, 发现企业通过深入、持续地开展包括“言教”“身教”“境教”在内的儒家文化教育实践, 能够从情感和认知上影响员工, 进而改善员工对待工作和同事的态度和行为, 并最终实现缓解员工的工作压力这一良好效果。本文的理论贡献在于: 基于文化传统这一独特视角, 提出了“文化相宜—工作压力缓解模型”, 剖析了儒家文化缓解员工工作压力的内在机制, 认为其表层原因在于儒家文化是员工生活的主要传统, 而深层原因在于儒家文化倡导自强不息和内求自省的精神。

关键词: 儒家文化; 工作压力缓解; 文化相宜; 程序化扎根理论

中图分类号: F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2020)05-0105-16

一、引言

2010年, 我国制造业占全球的比重为19.8%, 于近百年来首次跃居世界第一。2015年3月25日, 国务院审议通过了《中国制造2025》, 力图实现由“制造大国”到“制造强国”的转变, 制造业精密加工的生产宗旨对企业员工工作质量的要求大幅提升。而低决策自由度和沉重的工作任务则会导致员工的精神紧张(Shi等, 2010), 还可能使其产生心理与生理健康问题(Webster等, 2011; Igic等, 2017), 最终影响企业的长期发展。因此, 工作压力缓解问题日益成为管理学界研究的重要对象, 也成为各行业高度重视的现实难题。

目前学术界关于工作压力缓解方式的研究可分为两类: 一类认为企业可以通过组织干预的方式缓解员工工作压力, 如组织可以通过为员工提供员工帮助计划(张宏如和李群, 2015)、

收稿日期: 2019-07-19

基金项目: 国家自然科学基金面上项目(71672062, 71572060); 国家自然科学基金重点项目(71832003); 中央高校基本科研业务费专项资金(2018PY12)

作者简介: 常赛超(1994—), 女, 华南理工大学工商管理学院博士研究生;

陈春花(1964—), 女, 北京大学国家发展研究院教授, 博士生导师(通讯作者, chchen@nsd.pku.edu.cn);

晁 罡(1968—), 男, 华南理工大学工商管理学院教授, 博士生导师;

刘子成(1990—), 男, 深圳市赛普管理咨询有限公司研究员。

正念培训(Grover等,2017)、社会支持(Rathi和Barath,2013)、组织资源(Marwat等,2012)和支持性的工作环境(Johansen和Cadmus,2016)以缓解员工的工作压力;另一类认为员工可以通过自我调节的方式应对压力,但这方面研究多数是描述性的建议,缺乏有实质证据的案例研究和定量研究。而且,上述有关工作压力缓解研究的理论框架多建立在西方文化背景下(王雪青和李牧雪,2017)。近年来,一些学者已经意识到中国拥有与西方迥异的文化、社会、政治和经济环境,建立在西方文化背景下的理论框架在指导中国企业的管理实践时往往会出现“水土不服”,即缺乏与中国情境和本土文化的适用性匹配(陈春花等,2014)。基于此,部分研究者开始从本土文化的视角探讨工作压力缓解的问题。众所周知,儒家思想是中华传统思想文化的主干,也一直是中国人生活世界中不可或缺的精神滋养(杜维明,2017)。可以说,它决定着中国人的价值取向和行为方式。宋莉莉(2015)指出儒家对压力的认识是积极的,其承认压力的客观存在,并认为可通过内外兼修的方式积极应对压力。但是,儒家文化在企业中如何缓解员工压力的具体作用机制却尚未探明。

陈春花和吕力(2017)指出,中国的管理学术研究若要与实践紧密结合,就需要学者深入观察中国企业。本文调查发现,近年来中国出现了这样一批企业:它们将儒家文化的内涵与核心形式化、制度化,运用于企业管理中,其中一些企业通过儒家文化教育和实践显著地缓解了员工的工作压力。这一实践现象不禁使作者产生疑问:儒家文化缓解员工工作压力的具体作用机制是怎样的?这种作用机制的普适性如何?带着这样的疑问,本文从中选取了具有代表性的典型案例——宁波兴瑞电子科技股份有限公司,通过单案例纵向研究的方式,运用程序化扎根理论方法对该问题进行了深入研究。不同于工作要求、工作情境和社会交换等理论视角,本文从员工的文化背景和文化认知这一独特视角探索了儒家文化缓解工作压力的作用机制。即企业通过深入持续地开展包括“言教”、“身教”和“境教”在内的文化教育和实践,将能够从情感上感化员工,从理性认知上影响员工,进而改善员工对待工作和同事等的态度和行为,并最终实现缓解员工工作压力这一良好效果。最终,本文提出了“文化相宜—工作压力缓解模型”,这种相宜性主要表现在两个方面:(1)儒家文化是员工最重要的文化传统,他们祖祖辈辈都在这样一种文化氛围中生活;(2)这一文化传统中倡导的自强不息、内求自省精神,能够回答和解决员工在工作中遇到的压力和问题。

二、理论基础

(一)儒家文化的内涵

儒家文化是中华优秀传统文化中非常重要的一部分,经过几千年的发展、演化和总结,已有着十分丰富的内涵。通常认为,儒家文化的中心思想包括仁、义、礼、智、信、恕、忠、孝、悌、勇,核心是仁和义。本文拟从这一狭义的角度探讨儒家文化对企业的影响。

“仁”是儒家思想的根本原则。朱熹认为,“百行万善总于五常,五常又总于仁”(《朱子语类》)。孔子提出“仁者爱人”,主张“爱由亲始”,即“孝悌之心”为仁之本(《论语·学而》),而“忠恕之道,可谓仁之方也”(《论语·雍也》)。“忠恕之道”即“己所不欲,勿施于人”(《论语·颜渊》)和“己欲立而立人,己欲达而达人”(《论语·雍也》)。孔子还提出“求诸己”是修养仁德的方法,“君子求诸己,小人求诸人”即是说,在出现问题时,君子通常从自身找原因,而小人总是从他人处找原因。孟子也明确提出了“行有不得,反求诸己”。

“义”在儒家思想中的地位仅次于“仁”。儒家具体规定了“义”的内涵:“何谓人义?父慈子孝,兄良弟悌,夫义妇听,长惠幼顺,君仁臣忠。十者谓之人义”(《礼记·礼运》)。冯友兰(1996)认为“义”是辨别是非、善恶、美丑、荣辱等的道德感。需要特别指出的是,儒家思想强调“义”,但并

不反对追求利益,认为义利是统一的,主张君子爱财,取之有道,“富与贵,是人之所欲也,不以其道得之,不处也。贫与贱,是人之所恶也,不以其道得之,不去也”(《论语·里仁》)。

(二)工作压力

人力资源管理领域对工作压力的研究主要依托于心理学领域的相关成果(张承华,2015)。综合以往的研究,工作压力的定义可归纳为三类:一是强调压力的来源,称为刺激类定义;二是强调压力的结果,称为反应类定义;三是强调压力来源与结果的交互作用,称为交互作用类定义。本文采用最后一种,即Munz等(2001)提出的定义:工作压力在本质上是由于环境要求和个体特质相互作用引起的个体焦虑性反应。关于工作压力缓解的研究,主要包括“压力应对”和“压力干预”两种压力管理方式。

压力应对是压力管理过程中至关重要的部分。Lazarus和Folkman(1996)将压力应对定义为有意识地使用认知或行为策略来减少感知到的相应压力,他还区分了“以问题为中心”和“以情感为中心”的压力应对策略,前者用于控制外部情况或改善个人资源,以期减少失衡,后者用于减少个人经历的情感压力。此外,外向性与神经质(Rodell和Judge,2009)、乐观(Park等,2004)等人格特质亦被认为与人们应对压力事件的方式有关。

压力干预是组织为预防和解决个人压力问题而采取的压力管理措施(Khoo和McVicar,2004)。临床医学和心理学领域的研究者将生理要素和精神问题作为研究变量,探索可解决常见精神健康问题的工作场所干预措施,例如员工帮助计划(张宏如和李群,2015)和正念(Grover等,2017),并将这些干预措施作为一种检测和有效管理员工压力及其导致的抑郁和焦虑问题的手段(LaMontagne等,2012)。管理学界的学者则将社会支持(Rathi和Barath,2013)、组织资源(Marwat等,2012)和支持性的工作环境(Johansen和Cadmus,2016)作为缓解员工压力的干预措施。

总的来讲,压力应对和压力干预的研究大多局限在西方的研究范式中,忽视了其他文化中富有成效但与西方价值取向不同的压力应对方式。文化作为情境影响着人们的认知,从而影响压力应对。但目前有关文化与压力关系的研究,一是宽泛地讲组织文化对工作压力的作用,二是用跨国样本进行跨文化对比研究,但多是集体主义和个人主义这个层次的对比,很少谈及具体的文化对压力缓解的作用机制。

(三)儒家文化与工作压力的关系

学术界关于儒家文化与工作压力缓解方面的文献虽不多,但基本呈支持态度。首先,儒家文化对压力有正面的认识,其主张挫折和苦难有利于个人成长,如孟子所言“天将降大任于斯人也,必先苦其心志”,因此当压力来临时,无需畏惧压力,而应视其为一个自我提高的机会,这一观念对于心理压力的纾解有重要作用(景怀斌,2006)。其次,儒家文化的核心范畴是仁,孔子提出仁者爱人,认为仁是处理人际关系的核心标准,强调个人与自然、他人以及社会应和谐相处,这一观念对于人际压力的缓解有显著效果(刘超和汪凤炎,2014)。再次,儒家文化认为正常的欲望是人类奋斗的原动力,过度的欲望则会使人产生心理问题。儒家讲求中庸思维,即个体应自我调节与约束自己的行为的思维方式(何轩,2009),强调人应适度节制欲望,保持心理平衡,这对于人的心理健康至关重要。

儒家文化除了强调认知在压力应对中的作用,也强调积极行动的作用。宋莉莉(2015)指出儒家文化可以从内在修养和外在行动两个方面化解压力。由此可见,学术界不仅认为儒家文化可以缓解工作压力,而且这种方式既没有忽视外在的压力因素,又充分发挥了自身的主观能动性,这为本文理论模型的提出奠定了一定的理论基础。

三、研究设计

(一)研究方法

本研究采用程序化扎根理论方法进行单案例研究。研究问题决定研究方法(吴先明和苏志文,2014)。本文的研究问题“儒家文化如何缓解员工工作压力”缘起于对案例企业中这一独特现象的具体观察,是探索性的案例研究,属于“现象驱动型”而非“理论驱动型”研究(Eisenhardt和Graebner,2007),因此最适合使用扎根理论方法,以便进行新的理论探索和构建。

(二)理论抽样

由于本文是单案例研究,案例选取的典型性对研究的顺利开展至关重要。根据研究主题,本文确立了以下几条筛选标准:(1)企业以儒家文化作为企业的核心文化,并在企业中开展相关儒家文化实践的时间达5年以上;(2)在企业实施与儒家文化相关的诸多措施后,员工工作压力方面的问题得到了明显的改善;(3)原始资料丰富,资料可获取性强,并可根据研究进展进一步去企业开展补充调研。

基于以上筛选标准,本文选择宁波兴瑞电子科技有限公司(简称为“兴瑞科技公司”)为案例对象。兴瑞科技公司自2012年起在企业内实施儒家文化教育和实践,且取得了较好的管理成效。作者所在科研团队5次进入该企业进行实地调研,其中包括2次蹲点调研,搜集了大量一手数据和二手数据,且与企业保持着良好的联系。在多次调研中,作者发现兴瑞科技公司从管理层到基层员工脸上总是带着微笑,员工之间的交往友爱谦和,在工作中互帮互助。在访谈中他们也经常提到:“以往团队发生冲突时,大家基本都是甩门而去,互不相理解,关系弄得很僵,学习儒家文化后,再遇到类似的情况,大家首先做的是从自身找问题,先反思自己有什么过错,先道歉,这样同事间关系缓和了很多。”根据Cooper和Marshall(1978)对工作压力源的划分,工作冲突是工作压力的一个重要来源,从这一事例我们可以看到兴瑞科技公司在实施与儒家文化相关的诸多措施后,员工工作冲突方面的压力得到了有效缓解。综上,兴瑞科技公司符合本研究的三条筛选标准。表1是兴瑞科技公司简介。

表1 宁波兴瑞电子科技有限公司情况简介

案例企业	宁波兴瑞电子科技有限公司(简称“兴瑞科技公司”)		
企业性质	民营	总公司所在地	浙江省慈溪市
成立年份	2001年	集团员工总数	约4 000人
所在行业	汽车制造业	主要产品	空气净化器、车载设备等零部件
员工人均月收入	中上(与同行比)	东莞中兴瑞子公司员工总数	约550人
导入儒家文化年份	2012年	儒家文化符号	孔子像、二十四孝图、弟子规展板等。
学习儒家文化的主要内容	书籍:《论语》《大学》《孟子》《中庸》《孝经》《传习录》《弟子规》等;课程:《百善孝为先》《家和万事兴》《礼在人际关系中的运用》《幸福人生讲座》《移风易俗莫善于乐》等		
企业愿景	用心将圣贤文化带给全世界,造福全人类		
企业使命	追求全体员工物质和精神两方面幸福的同时,为人类和社会的进步与发展做出贡献		
企业家训	内求、利他		
企业价值观	企业的价值在于员工的幸福和客户的感动		
企业长期目标	以圣贤文化和稻盛和夫哲学思想体系为根基,以兴瑞科技公司哲学思想和家文化体系为核心,通过持续创新和发展,以期成为一家多元化、高收益、健康永续经营的幸福企业		

资料来源:本文作者整理。

(三)数据搜集与整理

本文按照扎根理论程序规范从多渠道搜集数据,并对这些数据进行三角验证,以保证资料的完整性和客观性,提高本研究的信度和效度。本文的一手数据主要包括现场访谈录音转写的逐字稿、参与式观察记录的日志和会议笔记。本文的二手数据包括案例企业的内部文件、公司官方网站资料、媒体报道以及对该企业已有研究的期刊论文。

1. 一手数据搜集

本研究团队从2016年起5次到兴瑞科技公司实地调研,另有2次电话访谈。第一次实地调研是在兴瑞科技公司总部,工作人员带我们参观了企业内的孔子像和文化活动展板,为我们详细介绍了兴瑞科技公司的文化建设。此后,我们对公司副总裁王总、教育中心总监鞠总、车间主管4人、一线员工2人进行了访谈。在观察和访谈过程中,我们发现兴瑞科技公司存在大量围绕儒家文化开展的教育和实践,而兴瑞科技公司员工的精神风貌也与一般的制造企业员工沉闷压抑的状况不同。观察到这一现象之后,我们暂定了儒家文化和工作压力这一研究主题。第二、三次实地访谈是在东莞中兴瑞子公司,访谈对象包括东莞中兴瑞子公司总经理曹总、人事部经理徐经理和一线员工4人,访谈内容主要是兴瑞科技公司的儒家文化教育和实践及其对员工的影响。第四、五次访谈则是本团队成员在蹲点调研期间进行的。为了进一步检验前三次访谈内容的可靠性,作者与另外一位团队成员先后在2017年12月到2018年1月、2018年12月到2019年1月,前往位于东莞的兴瑞子公司进行了长达一个月的体验式实习,真实参与公司的工作和部分会议,并体验式参与过公司的传统文化培训。此外,通过拍照、日记等方式对案例企业环境设计理念、工人生产过程以及生活文化设施进行记录,在此基础上调整访谈内容,随机抽取员工进行访谈,访谈内容主要为儒家文化实践前后员工工作压力缓解的情况。

每一次访谈我们都会告知访谈对象内容会被录音,但向其保证访谈内容除论文写作之外不会有其他用途,尽量减少被访谈者的防备心理。然后,我们会在每一次访谈结束一周内整理出录音逐字稿,对于没有问清楚的地方会通过下一次的访谈,或者电子邮件追问清楚,确保与研究问题相关的资料准确完整。具体访谈情况如表2所示。

表2 兴瑞科技公司访谈情况汇总

调研日期	企业内受访者	访谈地点	访谈时长	访谈字数
2015.11.2	曹总、徐经理	东莞中兴瑞子公司	70分钟	49 312字
2016.3.22	王总、鞠总	兴瑞科技总部	135分钟	31 722字
2016.3.22	鞠总	兴瑞科技总部	110分钟	19 576字
2016.3.23	主管2名	兴瑞科技总部	26分钟	4 190字
2016.3.23	主管2名、员工2名	兴瑞科技总部	90分钟	16 963字
2017.8.31	员工4名	东莞中兴瑞子公司	101分钟	23 164字
2017.12-2018.1蹲点调研	员工9名	东莞中兴瑞子公司	167分钟	35 849字
2018.11.29	鞠总	电话访谈	15分钟	5 003字
2018.12-2019.1蹲点调研	无特定受访者	东莞中兴瑞子公司	观察日志	6 543字
2019.1.25	周经理	东莞中兴瑞子公司	72分钟	20 982字
2019.3.28	曹总	电话访谈	12分钟	2 828字
受访者汇总	管理者5人:兴瑞科技公司副总裁王总,教育中心总监鞠总,东莞中兴瑞子公司总经理曹总,人事部经理徐经理、周经理;车间主管4人;一线员工15人			
访谈总时长	798分钟	一手数据总字数		216 132字

资料来源:本文作者整理。

2. 二手数据搜集

除以上一手数据外,本研究团队还搜集了如下二手数据:(1)公司内部文件:包括企业杂

志、员工守则、内部会议课件、活动视频、企业培训资料等；(2)公司网站资料：兴瑞科技公司在其网站上的信息；(3)媒体报道视频：关于兴瑞科技公司的新闻报道和采访视频；(4)学术期刊论文：一些学者对兴瑞科技公司做过的案例研究文章。

通过以上数据的搜集整理,本文建立了丰富的案例资料库,其中一手数据216 132字,二手数据63 219字,共计约28万字;此外,还有大量视频、照片等资料。这为本研究的开展奠定了扎实的数据资料基础,同时多种数据来源也为数据的三角验证提供了保障。

(四)数据分析

本文根据程序化扎根理论方法进行编码,其编码程序有明确具体的操作流程,即开放式编码—主轴式编码—选择式编码。

1. 开放式编码

由于不同研究者的理论敏感性存在差异,通过集体讨论可能会抹杀研究者的洞见(贾旭东和衡量,2016),故此步骤由一位作者进行。开放式编码是将资料分解、检视、比较、概念化和范畴化的过程(Strauss和Corbin,1997),分为贴标签、概念化和范畴化三步(晁罡等,2019)。第一步为“贴标签”,作者标记了案例资料中与儒家文化和工作压力有关的词句,并对其进行简化和初步提炼,编码前缀为“a”,提炼出156个节点。第二步为“概念化”,作者将第一步中属于同一现象的节点归在同一树节点之下,并发展完整的概念以定义这一树节点,编码前缀为“A”,获得了90个树节点。第三步为“范畴化”,作者把第二步看似与同一现象有关的树节点再次聚拢成一类以形成新的树节点,编码前缀为“AA”,形成了37个三级节点。经过这一过程,本文最终得到了与儒家文化和工作压力有关的156个标签、90个概念和37个范畴。由于表格过大,本文在此只列出“追求员工幸福”这一范畴的开放式编码过程(见表3)。

表3 开放式编码过程举例

案例材料	来源	贴标签	概念化	范畴化
董事长重新思考了企业的意义,目的究竟是什么,最后他提出企业的目的其实是为了员工的幸福	王总	a1.企业的目的是员工幸福	A1.坚决为员工谋幸福	
从这两年所做的一切事情,我们也看到他(董事长)这种决心,是非常真诚地去为员工谋幸福	王总	a2.真诚为员工谋幸福		
说实话,我们之前针对主管级以上体检比较多一点,普通员工我们一般不怎么安排。现在,董事长安排包括新员工,都要去参加体检	鞠总	a3.安排员工体检		AA1.追求员工幸福
还有老总始终在为员工谋福利,我们领导也比较关照我们	主管A	a4.为员工谋福利	A2.改善员工福利	
我跟那群管行政后勤的人说,要把广东煲汤的技术学过去,要让他们(宁波总部)喝到广州的这些靓汤	徐经理	a5.为员工煲靓汤		

资料来源:本文作者整理。

2. 主轴式编码

主轴式编码是将开放式编码过程中形成的范畴纳入“因果关系—现象—脉络—中介条件—行动或者互动策略—结果”范式模型,将主范畴和副范畴联系在一起的过程。示例如下(见表4):开放式编码过程中,形成了“追求员工幸福”“利他思想”“学习稻盛哲学”“模仿标杆企业”“幸福人生教育”和“学习儒家文化”6个副范畴,这一阶段将它们进一步归纳为“儒家文化教育”这一主范畴;并根据主轴式编码的范式,将其整合为这样一条轴线:兴瑞科技公司的管理层在追求员工幸福和利他思想的指导下,通过学习稻盛哲学、模仿标杆企业,在企业内开展了幸福人生教育和儒家文化学习。

表 4 主轴式编码过程举例

主范畴	副范畴	案例材料举例
B1. 儒家文化教育	AA1. 追求员工幸福	说实话,我们之前针对主管级以上的体检比较多一点,普通员工我们一般不怎么安排。现在,董事长安排包括新员工都要去参加体检。(鞠总)
	AA2. 利他思想	我们公司把食堂收回,一般来说,企业将食堂承包出去最省事,还可以收承包费,但是员工吃不好,现在收回用健康食材,重新装修,虽然赔钱但是必须做。(王总)
	AA3. 学习稻盛哲学	2012年7月从日本回来,我们开始学习稻盛和夫的经营思想,学得很热烈。中国这么多企业家学,我们是第一家把自己的理念使命修改成和稻盛和夫的一模一样的。(王总)
	AA4. 模仿标杆企业	八大模块最早还是来源于慈济,我们是从苏州幸福固得那里学来的,幸福企业伙伴嘛,固得是从慈济导入七大模块,原来没有敦伦尽分,固得结合企业又加了一个。(鞠总)
	AA5. 幸福人生教育	幸福人生课程在发掘良知方面很关键,我们每一个人都参加了培训,前几天才刚刚结束了一个幸福人生的培训,四天五夜的,这个东西公司其实花了很大的成本。(主管A)
	AA6. 学习儒家文化	要真的发自内心的解决员工的精神幸福的问题,解决员工家庭幸福的问题,通过什么,通过《弟子规》等经典的学习。(王总)

资料来源:本文作者整理。

通过这一过程,最终将开放式编码形成的37个范畴归纳到10个主范畴之中,编码前缀为“B”,如表5所示。

表 5 主轴式编码结果

主范畴	副范畴
B1. 儒家文化教育	AA1. 追求员工幸福、AA2. 利他思想、AA3. 学习稻盛哲学、AA4. 模仿标杆企业、AA5. 幸福人生教育、AA6. 学习儒家文化
B2. 儒家文化实践	AA7. 文化落地、AA8. 幸福人生实践、AA9. 传统文化实践
B3. 领导者率先垂范	AA10. 领导者身体力行、AA11. 积极参与、AA12. 持续学习、AA13. 取信员工
B4. 感化员工	AA14. 员工关怀、AA15. 以人为本、AA16. 员工感动、AA17. 行为转变
B5. 转变认知	AA18. 分享感想、AA19. 反求诸己、AA20. 认知改变
B6. 改善行为	AA21. 孝敬父母、AA22. 关爱孩子、AA23. 以礼相待、AA24. 及时沟通、AA25. 感恩领导
B7. 工作负荷减轻	AA26. 管理风格转变、AA27. 弱化KPI、AA28. 增加假期、AA29. 工作负担降低
B8. 工作关系改善	AA30. 礼尚往来、AA31. 上下级关系改善、AA32. 同事间关系改善
B9. 工作家庭平衡	AA21. 孝敬父母、AA22. 关爱孩子、AA33. 注重孝亲文化、AA34. 工作家庭兼顾
B10. 组织和社会支持	AA35. 人性化管理、AA36. 政府支持、AA37. 高端客户青睐

资料来源:本文作者整理。

3. 选择式编码

选择式编码是选择核心范畴,把它有系统地和其他范畴予以联系,验证其间的关系,并把概念化尚未发展完备的范畴补充整齐的过程(Strauss和Corbin, 1997)。在这一阶段,作者将主轴式编码形成的10个主范畴与已有压力源理论进行比较,发现“工作负荷减轻”“工作关系改善”“工作家庭平衡”“组织和社会支持”反映的都是员工工作压力得到了缓解。根据Cooper和Marshall(1978)对工作压力源的划分,“工作负荷减轻”属于工作本身的因素,“工作关系改善”属于工作中的关系,“工作家庭平衡”和“组织和社会支持”属于组织中的角色,因此可以将这4个主范畴归为“工作压力缓解”这一核心范畴。至此,我们得到了7个核心范畴:儒家文化教育、儒家文化实践、领导者率先垂范、感化员工、转变认知、改善行为、工作压力缓解,编码前缀为“C”。其可以表述为如下故事线:兴瑞科技公司通过在企业中开展儒家文化教育和相应实践,

加之领导者率先垂范,从而感化了员工,转变了员工的认知,改善了员工的行为,并最终实现了工作压力的缓解。

为了使数据分析的整个过程完整清晰地展示在读者面前,本文绘制了编码结果全景图,如图1所示。

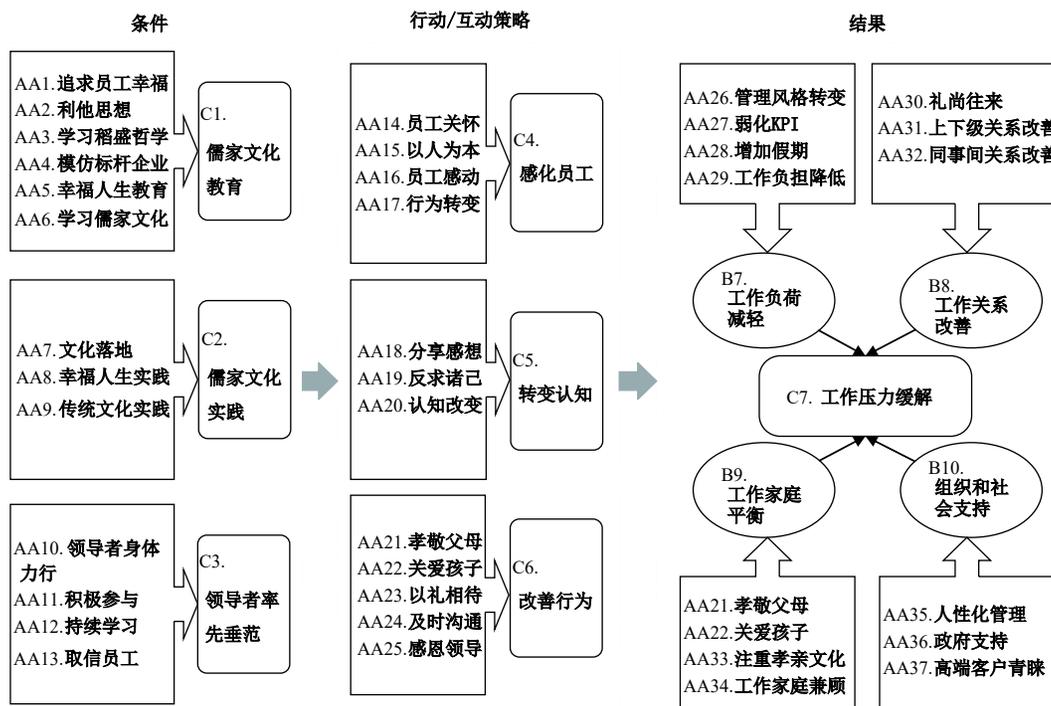


图1 选择式编码过程及编码结果全景

需要说明的是,在图1的范式模型中,“儒家文化教育”“儒家文化实践”“领导者率先垂范”共同构成了此范式模型的条件,但三者之间并不一定是并列的关系,可以有内在的逻辑关系,行动/互动策略中的“感化员工”“转变认知”“改善行为”亦是如此。

(五)理论饱和度与信效度

在访谈数量达到一定值,新的访谈资料中再无新的范畴涌现时,本文对理论饱和度进行验证(靳代平等,2016)。对于效度而言,本文通过多来源、多方法搜集案例资料(包括一手访谈资料和现场观察资料、二手企业制度资料和公开资料等),来多方验证编码内容之间的吻合度(张佳良等,2020)。对于信度而言,本文虽由一位作者进行编码,但是编码结束后,其他三位作者分别对编码结果和原始数据的吻合度进行了检验,以确保编码结果的准确性。

四、研究发现

根据编码结果,本文将从3个方面描述儒家文化缓解员工工作压力的机制:(1)儒家文化缓解员工工作压力的条件;(2)儒家文化缓解员工工作压力的过程;(3)儒家文化缓解员工工作压力的结果。

(一)儒家文化缓解员工工作压力的条件

案例资料显示,兴瑞科技公司儒家文化实践得以顺利开展的前提条件是企业内长期的儒家文化教育。这种持续的儒家文化教育可以提高员工心性,使员工站在他人的角度思考问题。如鞠总所言:“国内一些企业也在学习阿米巴,看上去是成功的,但是最大的问题是各个部门的

负责人只关心自己部门的利益,利益发生冲突时会出现争吵。幸运的是我们公司先进行了两三年的哲学方面的准备,所以大家没有出现踢皮球的现象,相反更多的是内求,自我的检讨”。企业通过长期持续的儒家文化教育,提高了员工的心性,改变了他们对工作的态度,缓解了同事之间原本紧张的关系。另外,兴瑞科技公司明确指出进行儒家文化教育的目的是为了追求员工的幸福,特意避开其与生产经营的联系,如鞠总所言:“不要让员工觉得公司开展儒家文化培训是为了经营,我们就是要用行动告诉大家,培训是为了大家的幸福才搞这个,不带什么目的性,与生产经营、品质、生产效率是严格区分开的,一点都不会涉及到,发心要正”。

与此同时,兴瑞科技公司亦开展了一系列儒家文化实践,这一实践与管理学上通常研究的“员工关怀”和“员工福利”不同,大多数企业的“员工关怀”和“员工福利”局限于员工本人,并未涉及员工父母和子女,兴瑞科技公司的儒家文化实践突破了这一局限。带有本土管理色彩的儒家文化实践活动,如“幸福宝宝基金”“暑期亲子夏令营”“黄金老人慰问金”和“准妈妈幸福午餐”等,不仅感化了员工,也感动了员工的家人。如徐经理所言:“因为这是员工最焦虑的事情,他们在外面最牵挂的是家里的老人和孩子”。

企业无论开展什么活动,如果不能得到组织成员的认同,则势必难以顺利进行。魏钧等(2008)发现,获取成员的组织认同感有五种途径,领导者率先垂范是其中一种。在对案例的分析过程中,本文亦发现兴瑞科技公司领导层十分重视自身的率先垂范作用。如曹总所言:“我们对传统文化主要是推动,没有规定强制式的实施,因为文化本身一旦强迫起来就容易让人产生反感,我们更多的是率先垂范。我们很多车间的清洁工作,甚至卫生间的一些清洁,都是公司的管理干部带头在做”。由于领导是组织的代言人,对领导的认同会导致员工愿意遵守组织的行为规范和价值观(Riketta, 2005)。本文搜集的访谈数据同样证明了这一点,如一位员工所言:“我刚开始看到你们(领导层)对我们行礼,我觉得你们肯定是做秀的,但是你们一个月坚持下来了,两个月坚持下来了,当你们坚持到三个月的时候我就觉得你们不是在做秀,是真心对我们员工”;又如王总所言:“我们一年投入很多,每年预算几百万,去给员工做事情,那么员工就看到,这个老板是真干,不是空喊一个口号”。可见,领导者率先垂范在促进员工认同儒家文化中起着重要作用(参见表6)。

表 6 核心范畴案例材料举例

核心范畴	案例企业材料
C1.儒家文化教育	企业中围绕儒家文化的内涵面向全体员工开展的学习活动和课程培训。具体学习内容包 括:《论语》《弟子规》《孝经》等书籍和《百善孝为先》《家和万事兴》《礼在人际关系中的运用》《幸福人生讲座》《移风易俗莫善于乐》等课程
C2.儒家文化实践	基础设施改善:企业对餐厅环境进行改善,开办咖啡厅、超市、医务室、健身房等设施;员工关怀方面:为基层员工举办“员工个人生日会”、组织“空吧”等多项活动,为员工子女提供“幸福宝宝”基金,即孩子在十二周岁以下的员工每季度发放两百元,同时针对孩子2—12岁,留守儿童的父母,每年2次路费报销(来回4次),每年6—8天,家乡距离公司500公里以内是6天,500公里以上是8天 您知道我们公司推行“光盘”行动,有一次我们和董事长一起去日本出差,他真的是吃碗面把面汤都喝得干干净净,他任何时候都在力行,这是我十分佩服的。(曹总)
C3.领导者率先垂范	这些幸福人生课程我们高管都学,已经学了三年。(王总)像早礼我们已经坚持三年了,我上星期刚刚早礼结束,一个星期,每天早上7点半向员工行礼,面带微笑。(鞠总)

资料来源:本文作者整理。

基于以上分析,本文提出以下命题:

命题1:企业持续开展的儒家文化教育和实践是缓解员工工作压力的条件,其中领导者率

先垂范是获得员工对儒家文化认同的关键因素。

(二)儒家文化缓解员工工作压力的过程

在蹲点调研过程中,我们观察到兴瑞科技公司实施的儒家文化教育和实践感化了员工,这种感化不仅触动了情感,还促使员工在认知和行为两方面皆发生转变。如员工B所言:“我们公司春节回家那个爱心车队,我觉得挺暖心的。有时候我们回家坐火车都是非常早的嘛,然后公交车一般没那么早。尤其像我们带着小孩,说实话还是比较麻烦的。所以说,这样的公司,你不好好做事,哪里对得起公司”。

在认知方面,与以往的相互指责不同,员工更多的是反求诸己。当企业内部发生矛盾时,如杜总所言:“先从自己身上找问题,(反思)自己错了没有,而不是说你错了没有”;主管D也说:“员工也会反思,我上司对我这么好,我干嘛老是跟他顶嘴,心里会过意不去”。根据认知行为理论,个体认知在很大程度上决定着个体行为的方向和最终产出(王雁飞等,2014)。在行为方面,员工无论是在工作中还是在家庭中都有所改善。在工作中,与同事见面时主动打招呼而不是以往的视而不见,出现矛盾时主动道歉,分工时主动承担而不相互推诿。在家庭中,如曹总所言:“他会尽可能地抓紧时间,争取机会和家人相处,把跟家人争取相处的想法当作很快乐的一件事情,就不像以前,老是把工作放在第一。现在和孩子的沟通,和父母打电话都很多了”。

事实上,认知与行为是一个相互影响的过程,两者相互作用会促进彼此的改变。如鞠总讲到:“做志工的过程里面你会发现不是别人应该感恩我们,而是我们感恩别人,我们感恩他们给我们这样的机会去帮他们做一些事情”。在鞠总看来,做志愿者的行为升华了其对志愿者的认知。可见,改善行为也会促进员工的积极认知(参见表7)。

表7 核心范畴案例材料举例

核心范畴	案例企业材料
C4.感化员工	当时苏州一个带头罢工的员工,导致三天停产,公司总经理就要把他辞掉,我们老板听说了,去找他单独约谈,就是用理念思想把他感动了,结果现在从一个负面的成了一个正面的典型。(王总)有一天我们十年以上老员工的父母都过来了,我们老板帮我妈妈洗脚,这件事让我很感动。(主管A)
C5.转变认知	以前我们觉得孝敬父母就是要有钱,我没钱怎么去孝敬是吧。现在培训以后,明白孝敬跟钱是没有关系的,主要就是心。(主管D)现在学习儒家文化以后,就是明白员工要慢慢引导,不能以态度不好的方式对待他们。(主管D)
C6.改善行为	现在部门开会,首先各部门检讨自己的问题,所以现在开会就很顺畅。还有,员工在叛逆期、顶撞父母,我们现在知道怎么改善自己的一些不良的行为,去爱护自己的小孩。(员工A)比如以前我们去现场,大家都像没看见一样。现在都会点个头打招呼、问个好。(杜总)

资料来源:本文作者整理。

根据以上分析,本文提出以下命题:

命题2:企业通过充分体现对员工实际关怀的儒家文化实践活动,感化了员工,转变了员工对工作和他人的认知,改善其自身的行为,从而缓解了员工的工作压力。

(三)儒家文化缓解员工工作压力的结果

根据上文的分析,兴瑞科技公司通过儒家文化实践感化了员工,使员工在认知和行为上发生了转变,从而使得同事间关系改善、工作家庭平衡。如刘总所言:“现在同事间发生冲突,双方都会主动地、马上找时间去跟对方反思自己的错,而不是僵持”。管理层也转变了自己的管理风格和沟通方式,如曹总所言:“以往董事长出差就是谈工作,你销售多少啊,绩效多少啊,很大压力。现在就是谈孩子,谈家庭的问题。以前感觉是老板,现在感觉是朋友”。再加上兴瑞科技公司现在实行弹性工作制,加班时间可以调休,并规定年假必须休掉,一定程度上减轻了工作本身

的负荷。

此外,对外贸易中,实力强的外企一般会对合作伙伴进行严格的审查,而“兴瑞科技公司的做法实际上是符合国际上这些比较大的客户的价值观的”(曹总),因而兴瑞科技公司更易获得高端客户的青睐。还有被感化的员工在社会上积极宣传企业,使企业的声誉得到较大提升,促进了企业与政府建立良好关系,而这又使员工在拓展市场和与政府沟通中更为顺畅,缓解了员工在组织和社会支持方面的压力。根据Cooper和Marshall(1978)对工作压力源的划分,工作关系改善、工作家庭平衡、工作负荷减轻、得到组织和社会的支持都是员工工作压力得到缓解的表现(参见表8)。

表 8 工作压力缓解案例材料举例

核心范畴	案例材料示例
C7.工作压力缓解	工作负荷减轻:以前大家都是按照外资企业的管理,很死板的,比如说你要去干什么,问得很细,现在一说家里有事情,马上就批。(曹总)假期的话,我每年都回家的,最少一趟,一趟15—20天,有时候时间长的话,一年回去两次,一次半个月这样。像这样子的公司,可能外面很少。(主管B)
	工作关系改善:我感觉到我们和员工之间信任度高了一点。就是有些话他敢跟你讲,他愿意跟你讲,之前的话他不愿意跟你讲。(杜总)
	工作家庭平衡:我们以前只知道工作,就是说我们在没学这个之前还是以工作为主,现在则会注重家庭投入。(徐经理)
	组织和社会支持:外企的审核体系,包括员工关爱他都要审核这些东西,就是说我们做的这些实际上是符合国际上的这些比较大的客户的价值观的,从而更容易获得高端的客户。还有,最近和政府的接触也很顺利,政府对我们企业帮助也很大。(曹总)

资料来源:本文作者整理。

根据以上分析,本文提出以下命题:

命题3:在感化员工等措施的基础上,企业员工工作压力得以缓解,主要表现在工作关系改善、工作家庭平衡、工作负荷减轻、组织和社会支持四个方面。

(四)儒家文化缓解员工工作压力的作用机制模型

综合以上分析,本文提出了文化相宜—工作压力缓解模型,如图2所示。

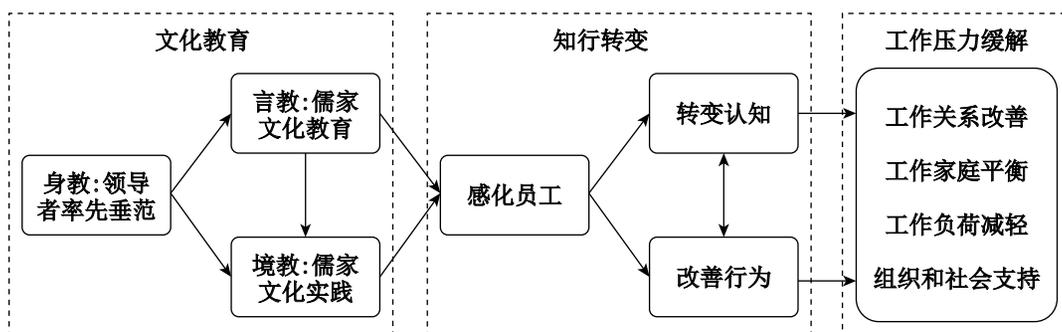


图 2 文化相宜—工作压力缓解模型:儒家文化缓解员工工作压力的作用机制

在这一模型的第一部分,称为“文化教育”,其中“儒家文化教育”讲的就是“言教”,即学习文化经典,其中主要是《论语》《孟子》《大学》《中庸》等经典著作,以及《孝经》《弟子规》等在民间有广泛影响的著作。“领导者率先垂范”也就是中国文化中特别重视的“身教”,如孔子说:“其身正,不令而行;其身不正,虽令不从。”(《论语·子路篇》)讲的就是领导者身心感召和道德垂范的作用。“儒家文化实践”讲的就是“境教”,这既包括了营造一种儒家文化的氛围,更包括教导

员工要在现实情境中力行文化经典的思想,让员工有切身的体验和感受。而在“知行转变”部分的三个方面中,“感化员工”讲的是员工情感的转变,即员工在领导者德行感召和学习、力行文化经典的基础上,其对儒家文化的情感发生了变化;“转变认知”讲的是员工对儒家文化和工作任务的理性认知发生了变化;“改善行为”讲的是员工开始主动改善自己的行为。“工作压力缓解”部分即企业中实际产生的压力缓解现象,包括了工作关系改善、工作家庭平衡、工作负荷减轻、组织和社会支持四个方面。三个部分之间形成了“教育—认知变化—结果”这样一个逻辑链条。

五、讨论和结论

(一) 研究讨论

1. 模型赋名:文化相宜—工作压力缓解模型

不同于以前基于工作本身的要求或环境,也不同于社会交换的付出—回报等理论视角,本文以员工的文化传统这一独特视角为切入点,首先剖析了企业领导带头开展的广泛持续的儒家文化教育和实践活动,这些文化理念和相关活动与员工自身的文化传统是契合的、相宜的,因此得到了员工的情感认同和理性认同。这种相宜性表现在两个方面:(1)儒家文化是员工最重要的文化传统,他们祖祖辈辈都在这样一种文化氛围中生活;(2)这一文化传统中倡导的自强不息、内求自省精神,能够回答和解决员工在工作中遇到的压力和问题。对于这两个方面,将在下节予以详细阐述。这种文化相宜性的重要结果就是让员工能够在—一个亲切熟悉的环境中工作,能够让员工之间的关系变得更加和谐,从而缓解了员工的工作压力。基于此,本文将“儒家文化缓解员工工作压力的作用机制模型”赋名为“文化相宜—工作压力缓解模型”。

2. 儒家文化何以能够缓解工作压力?

这里包括表层和深层两个原因:

(1) 表层原因:儒家文化是员工生活的主要传统。

人类学家Oberg(1960)提出文化冲击(culture shock)概念,之后Lysgaard、Kohls等众多学者对这一概念进行了重新定义。综合多个学者的观点,可将文化冲击理解为一个人从其固有的文化环境中跨度到一个崭新的文化环境后,在适应新的社会符号时体现出来的不适应现象,当跨文化者接触到与自身原有生活方式、行为规范、人际关系、价值观迥然不同的文化时,感情上的冲击和认知上的不一致会导致行为上的变化,甚至出现心理问题、生理问题。而这些心理、生理问题都可能成为压力的源头。

文化冲击不仅仅在异质文化之间才会出现。当一个人从一个组织到另一个文化非常不同的组织,当一个乡下人来到城市,都会遇到文化上的冲击。近几十年来,中国正在经历从农业文明向工业文明的巨大转变,而广泛存在于工业文明中的异化力量,人与自然之间关系的疏离,人与人之间关系的疏离,都会成为员工的重要压力来源。相反,当企业中导入世代相传的儒家文化,当员工重新回到自己熟悉的文化之中,他们就会感到亲切、舒适,他们的压力就会得到相应的缓解。

就文化传统而言,儒家文化在中国已经延续了几千年,员工的思想观念仍深受这一文化传统的影响。美国人类学家罗伯特·芮德菲尔德曾提出一种二元分析的框架:大传统与小传统,用以说明在复杂社会中存在的两个不同文化层次的传统。大传统是指以城市为中心,社会中少数上层人士、知识分子所代表的文化;小传统是指在农村中多数农民所代表的文化(罗伯特·芮德菲尔德,2013)。在百余年的反传统和现代化过程中,大传统在某种意义上遭到工具理性的解

构,而小传统由于深深地嵌入在人们的生活中,却得到了较好的保留。

百姓日用而不知,当企业开展儒家文化教育时,这种力量便会显现出来。比如孝道,就是兴瑞科技公司开展儒家文化教育的最重要的切入点,也最为有效,据此开展的“关爱员工父母与子女”的活动对员工的认知和行为转变也最为明显。对此,王总说:“讲太多,员工可能不会接受,那儒家的孝道他们都能接受。因为心太冷了,都封闭了,用孝道敲开人的心,心柔软以后,就好沟通了。”鞠总也说:“为什么能够触及员工的心灵,我觉得这就是老祖宗的基因,不管怎么说,我们中国人的内心更容易接受这些东西。因为中国人这个孝,是老祖宗一直传下来的,所以这个是最容易打动人的,一说就通,每次都是很多人分享时,哭得哇哇的。”叶光辉和杨国枢(2009)曾指出,传统中国不仅以农立国,而且是以孝立国。程雪莲等(2019)亦提出孝是人与生俱来的一种最真实、最基本的情感,它最能引发员工的共鸣。从案例材料中,我们可以看到员工很容易接受并认同“孝道”等儒家文化,故当企业在组织内部开展儒家文化教育和实践时,儒家文化倡导的“仁”“爱”“孝”“和”等价值观与员工的自身价值观念达到了高度契合,进而就缓解了员工因与企业之间价值观不一致而引起的压力。

(2)深层原因:儒家文化倡导自强不息和内求自省的精神。

生活在自己熟悉的文化传统里,只能说可以让员工感到亲切一些,自然一些,但未必一定能够缓解工作压力。如在世界上有一些民族,可谓长期生活在其原有的文化环境中,其企业文化也是汲取了当地的文化传统,但是其员工却长期不能胜任工作的要求,主要原因在于其文化中较为缺乏积极进取、内求自省的精神。儒家文化则不然,作为“十三经”之首的《周易》,其中所言“天行健,君子以自强不息;地势坤,君子以厚德载物”,可谓是中国文化中最重要、最核心的精神,它要求君子一方面要自强不息,刚健有为,另一方面还要修身内省,厚德载物。这一重要精神塑造了中华民族既积极进取,又内敛务实的性格,改革开放四十年能够取得这么伟大的成果,也是与这一精神分不开的。《孟子·告子下》通过论说“天将降大任于斯人也,必先苦其心志,劳其筋骨”的道理,得出了“生于忧患,死于安乐”的结论。在兴瑞科技公司的“儒家文化教育”中,经常讲解这些文化经典,定对员工产生了重要影响。

兴瑞科技公司的家训为“内求利他”,因此公司上下经常挂在嘴边的一句话就是“行有不得,反求诸己”。如孟子所说:“行有不得者皆反求诸己,其身正而天下归之。”(《孟子·离娄上》)由于公司领导者率先垂范,大力倡导并力行这一观念,因此这一观念对公司全体人员产生了至为广泛的影响。如王总说:“现在部门开会,首先各个部门检讨自己的问题,所以现在开会就很顺畅,这本身就是一种效率的提升嘛”;杜总说:“先从自己身上找问题,自己错了没有?而不是说,你错了没有?你错在了哪里?”反复倡导这一理念的一个重要结果是,员工遇到了工作上的压力或问题,大家就找到了开解的方法或路径,即首先从自己身上找原因,而不是责怪他人,工作压力亦随之缓解。因此,儒家文化之所以能够缓解工作压力,在于其倡导自强不息、内求自省的精神,这应是更加深层的原因。

(二)理论贡献

不同于工作要求、工作情境、社会交换等理论视角,本文则是从员工的文化背景和文化认知这一独特视角,明晰了儒家文化缓解工作压力的如下作用机制:通过深入持续地开展包括言教、身教和境教在内的文化教育和实践,将能够从情感上感化员工,从理性认知上影响员工,进而改善员工对待工作和同事等的态度和行为,并最终实现缓解员工工作压力这一良好效果。因此,本文最主要的理论贡献在于,基于文化传统这一独特视角,并通过运用扎根理论方法对一家典型企业的深入分析,提出了“文化相宜—工作压力缓解模型”,剖析了儒家文化缓解员工工

作压力的内在机制,认为其表层原因在于儒家文化是员工生活的主要传统,而深层原因在于儒家文化倡导自强不息和内求自省的精神。

(三)社会价值和实践启示

1. 在企业中开展与员工的文化传统相契合的文化活动,将可以有效地缓解员工的工作压力。就中国多数企业而言,儒家文化特别是孝道文化,仍是员工们最重要的文化传统,开展相关文化教育和实践对员工仍有巨大的感召力量。

2. 基于中国“己身正,不令而行”这一文化传统,领导者的德行垂范对于感召员工具有重要的意义。如果企业把儒家文化教育只是作为标语或口号,不仅毫无作用,而且会引起员工的反感。只有领导者真正认同儒家文化“己欲立而立人,己欲达而达人”“行由不得,反求诸己”等理念,将员工的健康幸福和社会的进步作为企业的目的,而不是仅仅把员工作为企业赚取利润的工具,企业的儒家文化教育才能真正深入到员工心中,企业的儒家文化实践才能真正起效。

3. 企业对员工的传统文化教育要长期、持续地开展,并运用经典教育、力行实践等多种手段,方能真正地感化员工。相反,如果员工没有深入地学习和参与,员工的情感和认知将很难发生变化。

(四)局限与展望

本文的局限在于:第一,与所有运用扎根理论方法进行研究的文章一样,本文观点不可避免地受到作者本人主观思想的影响。第二,本文在员工样本采集、研究时间长度等方面仍有改进的余地。

在中国追求文化复兴,国学热方兴未艾之际,将会有越来越多的企业导入中华传统文化,传统文化对企业的影响将会更加深入和全面,正如基督教对西方企业的广泛影响一样。同时,中国传统文化亦包括了儒、释、道等文化,而儒家文化也是包罗万象,既有广泛留存于民间的孝道文化,也有扎根于士大夫阶层的“天下为公”等精神文化,因此,这里一定存在着广阔的研究空间。

主要参考文献

- [1]晁罡,钱晨,陈宏辉,等. 传统文化践履型企业的多边交换行为研究[J]. 中国工业经济,2019,(6): 173-192.
- [2]陈春花,宋一晓,曹洲涛. 中国本土管理研究的回顾与展望[J]. 管理学报,2014,(3): 321-329.
- [3]陈春花,吕力. 管理学研究与实践的脱节及其弥合:对陈春花的访谈[J]. 外国经济与管理,2017,(6): 12-22.
- [4]程雪莲,晁罡,王磊,等. 文化复兴背景下中国企业书院的使命研究[J]. 管理学报,2019,(7): 977-986.
- [5]杜维明. 儒家贡献给人类的共同价值——在第二十四届世界哲学大会启动仪式上的发言[J]. 船山学刊,2017,(5): 1-4.
- [6]冯友兰著,涂又光译. 中国哲学简史[M]. 2版. 北京:北京大学出版社,1996: 60.
- [7]何轩. 互动公平真的就能治疗“沉默”病吗?——以中庸思维作为调节变量的本土实证研究[J]. 管理世界,2009,(4): 128-134.
- [8]贾旭东,衡量. 基于“扎根精神”的中国本土管理理论构建范式初探[J]. 管理学报,2016,(3): 336-346.
- [9]靳代平,王新新,姚鹏. 品牌粉丝因何而狂热?——基于内部人视角的扎根研究[J]. 管理世界,2016,(9): 102-119.
- [10]景怀斌. 儒家式应对思想及其对心理健康的影响[J]. 心理学报,2006,(1): 126-134.
- [11]刘超,汪凤炎. 儒家文化的目标导向对中国人人格形成的影响[J]. 心理研究,2014,(6): 19-24.
- [12]罗伯特·芮德菲尔德著,王莹译. 农民社会与文化[M]. 北京:中国社会科学出版社,2013.
- [13]宋莉莉. 论儒家思想在工作压力应对中的应用[J]. 现代商业,2015,(6): 63, 64.
- [14]Strauss A, Corbin J著. 徐宗国译. 质性研究概论[M]. 台北:巨流图书,1997.
- [15]王雪青,李牧雪. 工作压力对员工积极行为影响的研究综述[J]. 软科学,2017,(3): 73-76.
- [16]王雁飞,蔡如茵,林星驰. 内部人身份认知与创新行为的关系——一个有调节的中介效应模型研究[J]. 外国经济与管理,

- 2014, (10): 40-53.
- [17]魏钧, 张勉, 杨百寅. 组织认同受传统文化影响吗——中国员工认同感知途径分析[J]. 中国工业经济, 2008, (6): 118-126.
- [18]吴先明, 苏志文. 将跨国并购作为技术追赶的杠杆: 动态能力视角[J]. 管理世界, 2014, (4): 146-164.
- [19]叶光辉, 杨国枢. 中国人的孝道: 心理学的分析[M]. 重庆: 重庆大学出版社, 2009: 105-106.
- [20]张承华. 从人力资源管理的视角浅析压力管理[J]. 人力资源管理, 2015, (10): 67-68.
- [21]张宏如, 李群. 员工帮助计划促进新生代农民工城市融入模型——人力资本、社会资本还是心理资本[J]. 管理世界, 2015, (6): 180-181.
- [22]张佳良, 王琦琦, 刘军. 员工领地侵占行为的概念界定与前因探索——基于对某零售企业员工行为的扎根研究[J/OL]. 外国经济与管理, 1-16. <http://kns.cnki.net/KCMS/detail/31.1063.f.20191030.2046.001.html>, 2020-02-28.
- [23]Cooper C L, Marshall J. Understanding executive stress[M]. London: Macmillan Press, 1978.
- [24]Eisenhardt K M, Graebner M E. Theory building from cases: Opportunities and challenges[J]. *Academy of Management Journal*, 2007, 50(1): 25-32.
- [25]Grover S L, Teo S T T, Pick D, et al. Mindfulness as a personal resource to reduce work stress in the job demands-resources model[J]. *Stress and Health*, 2017, 33(4): 426-436.
- [26]Igie I, Keller A C, Elfering A, et al. Ten-year trajectories of stressors and resources at work: Cumulative and chronic effects on health and well-being[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2017, 102(9): 1317-1343.
- [27]Johansen M L, Cadmus E. Conflict management style, supportive work environments and the experience of work stress in emergency nurses[J]. *Journal of Nursing Management*, 2016, 24(2): 211-218.
- [28]Khoo R, McVicar A, Brandon D. Service user involvement in postgraduate mental health education. Does it benefit practice?[J]. *Journal of Mental Health*, 2004, 13(5): 481-492.
- [29]LaMontagne A D, D'Souza R M, Shann C B. Socio-demographic and work setting correlates of poor mental health in a population sample of working Victorians: Application in evidence-based intervention priority setting[J]. *International Journal of Mental Health Promotion*, 2012, 14(2): 109-122.
- [30]Lazarus R S, Folkman S. The concept of coping[J]. *Stress Appraisal & Coping*, 1996, 12(2): 385-395.
- [31]Marwat A K, Shah I M, Khan S, et al. Teachers' stress, performance & resources: The moderating effects of resources on stress & performance[J]. *International Review of Social Sciences and Humanities*, 2012, 2(2): 21-29.
- [32]Munz D C, Kohler J M, Greenberg C I. Effectiveness of a comprehensive worksite stress management program: Combining organizational and individual interventions[J]. *International Journal of Stress Management*, 2001, 8(1): 49-62.
- [33]Oberg K. Cultural shock: Adjustment to new cultural environments[J]. *Missiology: An International Review*, 1960, os-7(4): 177-182.
- [34]Park C L, Armeli S, Tennen H. Appraisal-coping goodness of fit: A daily internet study[J]. *Personality & Social Psychology Bulletin*, 2004, 30(5): 558-569.
- [35]Rathi N, Barath M. Work - family conflict and job and family satisfaction: Moderating effect of social support among police personnel[J]. *Equality, Diversity and Inclusion*, 2013, 32(4): 438-454.
- [36]Riketta M. Organizational identification: A meta-analysis[J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2005, 66(2): 358-384.
- [37]Rodell J B, Judge T A. Can "good" stressors spark "bad" behaviors? The mediating role of emotions in links of challenge and hindrance stressors with citizenship and counterproductive behaviors[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2009, 94(6): 1438-1451.
- [38]Webster J R, Beehr T A, Love K. Extending the challenge-hindrance model of occupational stress: The role of appraisal[J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2011, 79(2): 505-516.

Research on the Mechanism of Confucian Culture in Relieving Work Stress

Chang Saichao¹, Chen Chunhua², Chao Gang¹, Liu Zicheng³

(1. School of Business Administration, South China University of Technology, Guangzhou 510640, China;

2. National Institute of Development, Peking University, Beijing 100871, China;

3. Shenzhen Saip Management Consulting CO. LTD, Shenzhen 518057, China)

Summary: As the world's largest manufacturing power, how to relieve the huge work stress faced by Chinese employees for a long time has been an important issue for Chinese enterprises and academia. In this paper, a single-case longitudinal study of NINGBO SUNRISE ELC TECHNOLOGY CO. LTD is carried out using the procedural grounded theory. It is found that enterprises can affect employees emotionally and cognitively through in-depth and continuous Confucian culture education and practice, including precept education, example education and environmental education. Precept education means that the enterprise arranges employees to study Confucian culture books, which mainly include classics such as The Analects of Confucius, Mencius, The Great Learning, and The Doctrine of the Mean. In addition, it also includes more accessible and widely influential folk books such as The Book of Filial Piety and Standards for Students. Example education means that leaders set an example and influence the behavior of employees through their own actions. Environmental education means that the enterprise implements a series of Confucian cultural practices that care for employees to form a positive and harmonious atmosphere, which ultimately affects the behavior of employees. In this way, employees' behaviors towards work and colleagues can be improved, and finally a good effect of relieving employees' work stress can be achieved. The theoretical contributions of this paper are as follows: Based on the unique perspective of cultural tradition, this paper puts forward the model of "Cultural Compatibility-Work Stress Relief" and analyzes the internal mechanism of Confucian culture to relieve the work stress of employees, in which the superficial reason is that Confucian culture is the main tradition of employees' life and the deep one is that Confucian culture advocates the spirit of self-improvement and self-examination.

Key words: Confucian culture; work stress relief; cultural compatibility; procedural grounded theory

(责任编辑:宋澄宇)