

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.10201102.102

## 信念的力量:工匠精神对组织韧性的影响研究

段升森<sup>1</sup>, 迟冬梅<sup>2</sup>, 张玉明<sup>3</sup>

(1. 山东管理学院 劳动关系学院, 山东 济南 250357; 2. 山东女子学院 经济学院, 山东 济南 250300;  
3. 山东大学 管理学院, 山东 济南 250100)

**摘要:** 本文基于工作价值观理论, 利用来自科技型中小企业的大规模抽样调查数据, 深入探讨了工匠精神这一有着深刻时代烙印的员工职业信念对组织韧性的影响。研究发现, 工匠精神对组织韧性具有促进作用。进一步的机理分析表明, 战略共识能够显著提升组织韧性, 而具有工匠精神的员工更容易达成战略共识, 由此工匠精神能够通过促进战略共识对组织韧性产生的积极影响。本文揭示了工匠精神作为一种理想信念所蕴含的巨大力量, 发现了工匠精神促进组织韧性的战略路径, 也为新时代工匠精神与组织韧性的协同培育提供了指导和借鉴。

**关键词:** 工匠精神; 组织韧性; 战略共识; 工作价值观

**中图分类号:** F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2021)03-0057-15

### 一、引言

组织韧性被视为一种有助于组织应对多元逆境的理想特质, 不仅仅体现为“灾后重建”式的恢复与适应, 更与持续的竞争优势密切相关(Linnenluecke, 2017; 曹仰锋, 2020)。随着中国经济进入新常态, 重塑增长路径的新条件、新力量与工业化时期的累积问题交织激荡, 经济、政策、市场各种不确定性也随之显现。尤其近年来自然灾害、贸易争端、传染病疫情等一系列不确定事件和突发变化对组织的功能和存续构成重大威胁, 如何培育和提升组织韧性成为组织管理领域的研究热点。尽管针对组织韧性产生及干预机理的相关研究仍未形成权威性解释和可泛化原则(King等, 2016), 但员工个体层面的精神特质对组织韧性的重要影响被越来越多的研究所认可(Kuntz等, 2016, 2017)。

本文承袭由个体精神特质到组织韧性的研究思路(Weick, 1993; Wang等, 2014; Giustiniano和Cantoni, 2018), 深入探讨“工匠精神”这一有着深刻时代烙印的员工职业信念对组织韧性的影响。自2016年被首次写入政府工作报告以来, 新时代工匠精神的意义与价值引发中国社会各界的广泛讨论。在实现中华民族伟大复兴的历史背景下, 弘扬工匠精神是对工作平等和劳动尊

收稿日期: 2020-08-01

基金项目: 山东省社科规划研究青年项目(20DGLJ015); 山东女子学院高水平科研项目培育基金(2020GSPGJ02)

作者简介: 段升森(1984—), 男, 山东管理学院劳动关系学院教授;

迟冬梅(1985—), 女, 山东女子学院经济学院副教授(通讯作者, cdm\_nzxy@126.com);

张玉明(1962—), 男, 山东大学管理学院教授, 博士生导师。

严的真正认同,能够为制造业转型和经济高质量发展提供核心价值导向,也是国家永续发展的不竭动力(曾颢和赵曙明,2017)。目前,关于工匠精神的研究文献也逐渐丰富和深入,但国内研究多是从较为宏观的视角对工匠精神的时代内涵及历史责任进行理论辨析,较少有研究从微观层面实证探讨其对组织韧性的具体影响及作用机制。日本和德国是拥有寿命超过两百年的企业数量最多的国家,而员工富有工匠精神被普遍认为是两国企业历经危机屹立不倒、实现基业长青的主要原因,这表明工匠精神与组织韧性之间必然有着千丝万缕的联系。特别是,与态度、资本、惯例等概念有所不同,工匠精神在本质上反映了员工的工作信念、行为准则及理想的终极状态,是一种更高阶的和表达了更高力量的个体价值观念综合体(Paanakker,2019)。因此,本文基于工作价值观理论(Ros等,1999;Schwartz等,2012),深入探讨工匠精神与组织韧性之间的关系。

在探索建立工匠精神与组织韧性关系的作用模型时,借鉴战略性人力资源管理的相关文献,本文找到了战略共识这把“钥匙”。一方面,工匠精神作为员工个体价值观,往往难以直接对组织行为和绩效产生影响,而需要通过个体—组织价值观匹配间接作用于组织层面(龙立荣和赵慧娟,2009;Van Dijk等,2019)。战略共识反映了组织上下各层级员工对于组织战略目标及实施手段的一致性认同(Floyd和Wooldridge,1992),恰是个体—组织价值观匹配在战略层面的具体体现。另一方面,高水平的战略共识有助于保障组织战略调整或变革的顺利推进(黄再胜,2011),而准确感知外部环境变化并迅速进行相应的战略调整或变革是组织保持韧性的重要前提(Kantur和Say,2015)。从这个角度,战略共识很可能充当了工匠精神与组织韧性作用关系的中介变量,工匠精神可能会通过促进战略共识而进一步对组织韧性产生作用。

综上所述,本文立足中国情境,旨在揭示新时代大力弘扬工匠精神能否有效提升组织韧性。具体而言,本文基于工作价值观理论框架并借鉴战略性人力资源管理的相关文献,通过实证研究探讨以下问题:(1)工匠精神对组织韧性的影响;(2)战略共识对前述影响的中介作用。本文的研究贡献主要体现在:第一,基于工作价值观理论重新审视了新时代工匠精神的内涵特征,并验证其对组织韧性的积极促进作用,进一步丰富了工匠精神及其作用后果的相关研究。第二,现有研究多关注个体精神特质及由此形成的心理资源对组织韧性的影响,本文则进一步探讨了工匠精神这种更高阶的个体价值观所具有的影响及作用机制,是对组织韧性前因研究的重要补充。第三,借鉴战略性人力资源管理的相关文献,通过战略共识这把“钥匙”构建了工匠精神与组织韧性关系的作用模型,为个体价值观与组织行为关系研究提供了新的理论视角。在实践层面,本文也为如何促进员工和组织共同发展这一重要问题提供了新的思路,对中国企业的工匠精神与组织韧性的协同培育具有指导意义。

## 二、理论基础与研究假设

### (一)理论基础

#### 1. 工匠精神

工匠精神(craftsman spirit)与时俱进,有着时代的特质和内涵(曾颢和赵曙明,2017)。中国的工匠文化深厚而悠久,古代工匠在传习技艺时所追求的专注、尚巧、求精等优秀品质是工匠精神的雏形。在近代工业时期,受规模化生产及模仿型排浪式消费的影响,手工技艺走向衰落,此时的工匠精神主要指从业人员在工作过程中所体现的愿干、能干等爱岗敬业的职业态度(肖群忠和刘永春,2015)。2014年以来,个性化定制和多样化选择逐渐成为国内消费的主流趋势,由此产品创新能力及产品质量安全保障的重要性显著提升。在此背景下新时代的工匠精神也具有了更加丰富的内容。方阳春和陈超颖(2018)从敬业担当、精益求精及积极创新三个维度解

读工匠精神的内涵特征,将其定义为员工的工作态度、价值取向和由此决定的行为表现。郑大发(2018)认为除了爱岗敬业的职业精神和精益求精的品质精神外,协作共进的团队精神是新时代工匠精神的突出要义。叶龙等(2020)认为工匠精神在本质上是优秀从业者具备的敬业尽责的职业态度,这种职业态度将会激发员工勇于创新 and 精益求精的行为倾向。除此之外,一些研究认为现代工匠精神已融入组织人力资源管理过程中,成为组织员工共同的行事惯例(Kim等,2013)和重要的组织资本(郭会斌等,2018)。

可以看出,工匠精神的内涵随着时代发展逐步丰富和完善,但也不可避免地导致现有研究对其界定同时存在态度、精神、资本、惯例等多种类别。基于价值观理论并延续部分学者的观点(Paanakker,2019;曾颖和赵曙明,2017;高中华等,2020),本文将工匠精神归为工作价值观范畴,将其界定为员工在追求内在心理满足与自我实现过程中所展现的终极理想信念及相应的工作行为准则。具体而言,工匠精神的内核包括爱岗敬业、团结协作和精益求精,分别与工作价值观的三种类型(Elizur,1984;Ros等,1999)相对应。其中,爱岗敬业对应于认知型工作价值观,是指由于对自己的工作岗位发自内心的热爱,员工对待自己的工作展现出严肃敬畏的态度和高度的责任感;团结协作与人际型工作价值观相对应,指员工乐于关怀和帮助组织内其他成员,能够建立起良好的人际互动关系并实现分享和协作;精益求精与权力型工作价值观相对应,指员工注重声誉带来的满足感和影响力,注重个人技能提升和潜能激发及由此获得的声誉和影响力,能够对自己所从事的工作秉持追求完美、精雕细琢、坚持不懈的原则和态度。

## 2. 组织韧性

组织韧性(organizational resilience)强调组织能够有效应对非常态环境的冲击(Stephen等,2010),当面临威胁、干扰、风险等负面事件的威胁时,较高的组织韧性能够帮助组织迅速恢复到原始状态(Buliga等,2016)。但由于组织韧性具有多维度和多层次特征(Chewning等,2013;Sawalha,2015),学者们对其概念的阐释逐渐进入“丛林状态”(诸彦含等,2019)。代表性的文献,如Holling(1973)从生态学的角度指出组织韧性是在组织与现有环境之间重新建立均衡的适应性行为;Kantur和Say(2015)从系统学的角度构建了组织韧性的概念框架,认为组织韧性是组织立场感知、情境整合和战略制定与执行三大要素共同作用的结果;国内学者曹仰锋(2020)则从危机管理的角度将组织韧性定义为组织在危机中重构组织资源、流程和关系,从危机中快速复原并利用危机实现逆势增长的能力。

不难发现,尽管国内外学者的分析视角呈现多样化,但组织韧性在本质上是一种“能力”的观点已获得广泛认可。然而关于这种“能力”的具体构成,国内外学者尚未达成一致见解。一些研究认为组织韧性是组织综合抗压能力的表征,能够在组织遭遇不确定性危机环境时限制组织倒退或保障组织的基本功能不受损害,类似于工程或物理韧性(Lengnick-Hall等,2011);另一些研究则指出当组织遭遇干扰或破坏时帮助组织保持灵活性的能力才能够反映组织韧性的本质,这些能力不仅能够帮助组织恢复到受到扰动前的水平,同时可能催生优化组织原始状态的新能力(Linnenluecke,2017)。此外,有学者指出组织韧性是组织应对不确定性危机情景的能力、过程和结果的函数,对组织韧性的考察不应单纯强调能力本身,还需要同时关注作用过程及后果(Sawalha,2015)。基于上述梳理,本文认为组织韧性不仅仅体现为“灾后重建”式的恢复与适应,更与持续的竞争优势密切关联。从过程来看,组织韧性的产生取决于“感知环境变化—识别自身漏洞—采取战略行动”的循环与迭代,具有不断进化的演进性特质;从后果来看,组织韧性表现为组织遭遇非常态环境时所激发的“适应恢复能力”和“整合优化能力”,是组织核心竞争力的重要组成部分,能够帮助组织恢复原状甚至超越原状。

## (二)研究假设

### 1. 工匠精神与组织韧性

影响组织韧性的因素众多,涵盖宏观(组织)、中观(部门)和微观(个体)三个层次(Gibson和Tarrant,2010)。在这其中,积极情绪、组织承诺、人际互动动机等微观层面的个体精神特质对于组织韧性产生的基础性作用被广泛认可(Giustiniano和Cantoni,2018):第一,当面对消极环境时,保持希望、乐观等积极情绪能够帮助个体保持积极认知,有助于产生富有激情的、创造性的和积极的应对行为,从而诱发员工韧性的产生(Shin等,2012);第二,当个体的积极情绪在与消极环境的长期对抗中濒于耗尽时,较高的组织承诺所带来的认同感、信任感和责任感能够帮助员工从负面情绪中解脱出来并及时补充个体韧性(Sommer等,2016);第三,当面临环境压力或挑战等威胁时,人际互动动机较高的员工会激发学习型取向、知识分享意愿和团队合作信念(Britt等,2016),此时员工个体韧性会被拓展到团队层面(Meneghel等,2016),最终帮助组织转危为安。

从这个角度,工匠精神作为比个体精神特质更高阶的概念——工作价值观,在理论上也能对组织韧性产生积极的促进作用。根据工作价值观理论,在正确的价值观的引领下,员工个体会准确领会到工作的重要意义,进而激发个体的目标导向和实现目标的强烈信念(Schwartz等,2012)。这一方面会使个体对所从事的工作怀有积极的情感和充沛的活力(Steele和Liu,1983),愿意通过自身的不懈努力及与他人的分享和协作持续提升工作技能和行为标准;另一方面,追求内在目标的过程以及目标的实现也能够在很大程度上满足员工的自主需求与胜任需求,这些基本心理需求的满足会使个体与所从事职业和所在组织之间建立起强烈的心理联系,从而表现出较高水平的职业承诺和组织承诺(Deci等,2017)。因此,工匠精神作为一种特定的工作价值观,在理论上能够激发员工积极的工作情绪和交互动机,并显著提升组织承诺,从而对组织韧性起到有效的促进作用。

进一步地,结合Kantur和Say(2015)构建的组织韧性概念框架,本文认为工匠精神能够对组织韧性施加正向影响。首先,工匠精神能够帮助组织强化立场感知。立场感知是指组织面临危机情景时对危机状况及自身的应对条件进行自我感知和判断,其是否准确决定了随后应对策略的合理与否,是组织韧性产生的前提(Hind等,1996)。由于组织的完整性在危机中受到破坏,准确的立场感知往往需要组织个体成员的协助。爱岗敬业作为一种认知型工作价值观,能够激发员工对于自己的工作发自内心地热爱,用充满信心、敬畏和责任感的态度对待自己的工作,表现出较高的组织承诺水平(卢纪华等,2013)。因此当组织面临感知困境时,爱岗敬业的员工能够主动表达自己的理解和感知,经过聚合达成共同认知,帮助组织强化立场感知甚至修复已损坏的组织系统。

其次,工匠精神有助于提升组织的情境整合能力。情境整合能力是组织对现存以员工为导向的人力资源和以组织环境为导向的环境资源进行整合和综合利用的能力,是组织的风险应对策略能否顺利实现的关键,也是组织韧性建设的关键。研究表明,提高员工对于危机管理的参与度和员工之间的互动质量是提升情境整合能力的重要途径(Mallak,1998)。团结协作作为一种人际型工作价值观,能够引导员工乐于关怀和帮助他人,进而建立起良好的人际关系和分享协作机制。团结协作意愿较强的员工会在危机管理决策过程中释放信任和诚信,产生兼容交互的决策氛围(Weick,1993),不但有助于提高决策的创新性和适应性,也能够帮助组织提高对人力资源的综合利用能力。员工之间团结协作的过程是不断交流对组织目标、使命和愿景的认识并达成一致的过程,有助于支持型和关爱型组织环境的构建,帮助组织提高对环境资源的整合利用能力。

最后,工匠精神有助于提升组织的战略制定和执行效率。基于对危机情境的立场感知和自身的情境整合实际,合理制定并有效实施应对战略是组织建立韧性的主要特征(Mallak, 1998)。以往的战略往往不能适应和解决当前的危机,组织需要制定和实施以危机事件为导向的聚焦型战略(focused strategy)。但这种战略的制定需要具有批判性、创造性和主动性的优秀员工广泛参与,并在战略执行过程中做到视野清晰和目标集中(Kantur和Say, 2015)。精益求精体现了一种权力型工作价值观,具有这种价值观的员工强调声誉和影响力带来的成就感。组织遭遇非常态环境及重大突发性危机为展现个人能力、收获声誉和影响力提供了机遇,因此具有精益求精价值观的员工具有强烈的动机参与危机管理决策和聚焦型战略的制定。另外,这类员工注重个人技能的提升和潜能的激发,为此能够用热情饱满和坚持不懈的态度对待既定工作目标,对待产品和服务精雕细琢,力求尽善尽美,具有较高的战略执行力。根据上述分析,本文提出以下假设:

H1:工匠精神对组织韧性具有积极的促进作用。

## 2. 战略共识的中介作用

早期的研究主要把战略共识(strategy consensus)看作组织内部精英支配阶层对于组织战略目标及战略执行手段、实施工具等的认同程度(Bourgeois III, 1980)。随后,国内外学者围绕战略共识的主体范围及结构维度进行了深入探讨和持续完善。在主体范围方面,逐渐把相关主体扩大到了组织的各级管理者和全体员工,认为忽视员工在战略管理中的重要角色,会导致并加剧战略实施过程中组织内部的摩擦和资源消耗,致使战略目标无法实现(蒋建武和赵曙明, 2011)。在维度特征方面,Floyd和Wooldridge(1992)指出战略共识不仅指战略理解,还应包含战略承诺。战略理解是对战略目标、手段等议题清晰的、共同的理解和认识,反映的是战略共识的认知特性,而战略承诺则反映了战略共识的情感特性。战略共识之所以重要,是因为要保障组织战略的实施效果,不仅需要组织中各级员工深刻理解既定战略,更需要他们普遍认同并积极投身于战略执行过程。以此为基础,我国学者黄再胜(2011)认为员工对战略的广泛认同和信任对于保障战略效果同样重要,因此将战略共识的维度结构进一步细分为战略理解、战略认同和战略承诺三个方面。根据国内外学者对战略共识内涵的界定不难发现,战略共识既是科学合理的战略决策过程的一个结果变量,也是组织战略有效实施并取得良好效果的前置变量。因此当组织遭遇非常态环境时,员工战略共识的程度越高,越能够保障组织应对战略的合理性及有效性(Hamel和Valikangas, 2003),帮助组织更快地构建从危机中复原甚至实现逆势增长的能力,从而提升组织韧性。可见,战略共识与组织韧性存在“天然”的联系。基于此,提出以下研究假设:

H2:战略共识对组织韧性具有正向影响。

工匠精神是一种以精益求精、团结协作和爱岗敬业为内核的工作价值观,能够持续激发员工对工作的积极情绪、对职业的理想信念和对组织的情感联系,这些都是提高员工战略共识的重要保障。具体而言:第一,工匠精神可以帮助员工加深战略理解。员工的认知能力和学习意愿是影响其战略理解能力的决定性因素。具有精益求精价值观的员工追求声誉和影响力带来的成就感,因此愿意通过积极的、坚持不懈的学习持续提升个人认知能力和技能水平,以实现个体的目标和理想。同时,具有精益求精价值观的员工看重组织对自己胜任能力的评价,使其对组织战略具有浓厚兴趣,具有较强的动机将个体目标与组织战略目标联系起来,从而增进了员工对于战略目标的理解(Ambrosini和Bowman, 2003)。第二,工匠精神能够提高员工对战略的认同。一般而言,员工对组织战略的认同程度主要取决于员工对该战略的实施能够在多大程度上促进个人利益实现的预期。由于个人能力、理想及岗位、层级等方面的差异客观存在,组织员

工个体之间的目标或利益并不一致,员工个体目标与组织战略目标之间也存在一定程度的冲突(杨付等,2014)。如果员工认为组织战略的实现反而是对自身目标和利益的一种威胁,就会直接降低组织战略的可行性,普遍的战略认同就难以建立。团结协作作为一种人际型工作价值观,能够引导员工通过积极有效的沟通交流化解个体目标之间以及个体目标与组织战略目标之间的矛盾冲突,有助于员工就组织战略达成最大程度的认同。第三,具有工匠精神的员工也往往具有较高的战略承诺。战略承诺要求员工具有较高的组织战略执行意愿(黄再胜,2011)。由于对自己的工作发自内心地热爱,爱岗敬业的员工能够用充满信心、敬畏和责任感的态度投入到战略执行过程当中。而且,爱岗敬业的员工往往表现出较高的组织承诺,而组织承诺与战略承诺密切关联(韩翼,2008)。根据上述分析,提出以下研究假设:

H3:工匠精神有助于促进战略共识。

进一步地,工匠精神能够通过促进战略共识对组织韧性产生积极影响。从组织韧性产生的过程来看,工匠精神通过战略共识促进组织韧性的可能机制包括:首先,提升组织敏锐感知非常态环境及其冲击的能力。具有工匠精神的员工更容易达成战略共识,而战略共识度越高,越可能达到组织的绩效期望(Boswell和Boudreau,2001)。与此同时,由于自己为组织战略目标的实现做出了突出贡献,且自身的行为符合组织预期,根据内在激励理论,这些具有工匠精神且达成战略共识的员工会由此感受到卓越的精神体验(Deci,2017)。这又会内在激励员工增加对组织目标的投入,并激发自信、乐观、努力等积极态度和行为(Carmeli等,2009)。当组织面临危机情境时,员工这种积极的态度和行为自然会转化为帮助组织识别危机的责任感,从而有助于组织敏锐感知危机及其冲击程度。其次,提升危机情境下组织准确识别自身漏洞的能力。除了能够降低任务模糊和角色冲突、获得更佳的工作绩效之外(Boswell和Boudreau,2001),具有较高战略共识的员工还会表现出较高水平的共享心智模式(Nelson,1997)。而共享心智模式有助于员工之间就危机情境下组织存在的漏洞及应对能力进行高质量的知识交流,并能够通过共享与合作的方式,辅助组织有效整合应对危机所需的内外部资源,这对于组织提升情境整合能力具有重要价值。最后,提升组织采取有效应对战略并付诸行动的能力。较高的战略共识水平表明组织各阶层员工都积极参与了战略决策制定,并能够准确理解、认同和承诺组织战略目标(黄再胜,2011)。同时,战略共识是提升组织战略执行力的有效手段,战略共识程度越高,战略执行过程中的合作与协调得以提升,战略执行的效果就越好(Floyd和Wooldridge,1992)。根据Kantur和Say(2015)构建的组织韧性概念框架,组织针对危机情境能够合理制定应对战略并高效组织实施正是组织具备战略韧性的突出表现,而战略韧性是组织韧性的重要组成部分(曹仰锋,2020)。综上所述,提出以下研究假设:

H4:战略共识在工匠精神与组织韧性之间起中介作用。

### 三、研究设计

#### (一)样本与数据收集

本文选取科技型中小企业为研究对象。一方面,科技型中小企业是以持续创新为目的和生存手段的特殊群体,创造了大多数发明专利和新技术新成果,工匠精神是其“立身之本”;另一方面,由于兼具科技企业“风险导向性强”和中小企业“抗风险能力弱”的矛盾基因,科技型中小企业很容易因环境不确定性而陷入“死亡谷”(张玉明和段升森,2013),如何提高其组织韧性是亟待深入探讨的重要课题。因此以科技型中小企业为对象考察工匠精神与组织韧性的关系具有现实可行性,研究结论也具有较强的应用价值。

依托相关的国家和省部级研究项目,于2018年12月至2020年5月开展了针对山东省科技型

中小企业的抽样调查。抽样调查以能够获取基本抽样信息的、符合科技部《科技型中小企业评价办法》(国科发政〔2017〕115号)认定标准且已入库的山东企业为总体构建抽样框,采用多阶段抽样调查方法确定调查对象。先根据抽样框内企业数量的地区分布情况设定山东省各地市抽样调查企业样本,再以各地市入样企业在各行业的数量分布比例为权重,随机抽取拟调查的具体企业名单。

抽样调查以网络邮箱发放电子版调查问卷和邮政邮寄纸质版调查问卷的形式进行。对于每一家调查企业,我们同时发放A和B两种问卷进行配对调查。其中A问卷包含工匠精神和战略共识两部分内容,由3名以内企业员工作答;B问卷包括企业基本信息和组织韧性,由于组织高层与一般员工相比对组织的总体情况较为了解,因此该问卷由企业总经理或副总经理作答。A问卷和B问卷以“企业名称”进行配对编码。

本次调查共发放A问卷3000份、B问卷1000份,分别回收有效A问卷525份及与之匹配的有效B问卷431份,有效回收率分别为17.5%和43.1%。在431家样本企业中,制造业企业最多(41.6%),其次是软件和信息技术服务业(28.2%)以及科学研究和技术服务业(11.9%);从发展阶段来看,成长期企业最多(53.8%),创业期(16.4%)和成熟期企业(16.2%)数量相当,还有部分处于衰退期、二次创业和调整转型期的企业(10.3%);从企业性质来看,民营企业占比69.9%,国有企业占比18.6%,外资企业等其他形式占比11.5%。

956位作答者男性占65.4%,女性占34.6%;从年龄分布来看,40岁及以下占47.5%,41—48岁占比36.3%,49岁及以上占比16.2%;学历方面,大多数作答者拥有本科及以上学历(71.6%),其中研究生及以上学历占17.3%;在工作年限方面,3年及以下占9.4%,4—6年占60.3%,7—10年占22.8%,11年及以上占7.5%。

## (二)变量测量

工匠精神(CS)。三大维度分别采用不同的量表进行测量,其中爱岗敬业采用Saks(2006)开发的员工工作敬业度量表进行测量,包括“有时候我对工作太投入以至于都忘记了时间”等10个题项。团结协作采用Chattopadhyay(1999)对工作任务互依性的测量,该量表包括“我们的同事必须彼此密切合作,才能正常地完成工作”等6个题项。精益求精反映员工对工作力求完美,因此采用Burns(1980)编制的BPS完美主义量表,此量表由“设置较高甚至不现实的工作标准对自我价值进行评价”等10个题项组成。采用探索性因子分析发现以上所有题项提取三个公因子的累计方差贡献率为81.9%,且内部一致性系数(Cronbach's Alpha)为0.784,表明工匠精神测量量表具有良好的信度和效度。

组织韧性(OR)。根据前文的分析,从适应恢复能力和整合优化能力两个维度对组织韧性进行测量。其中,对适应恢复能力的测量参考了Kantur和Say(2015)开发的量表,包括“在需要时,企业会灵活地采取必要的行动”等7个题项;对整合优化能力的测量依据Chen(2016)的量表,包括“企业总是能够及时从错误和问题中吸取教训,从而优化或构建新的应对模式”等3个题项。探索性因子分析得到所有题项提取两个公因子的累计方差贡献率为80.2%,总量表在本研究中的内部一致性系数为0.813。

战略共识(SC)。采用黄再胜(2011)编制的三维度量表对战略共识进行测量。探索性因子分析得到所有13个题项提取两个公因子的累计方差贡献率为78.8%,内部一致性系数为0.852,举例题项为“清楚有效执行企业战略的途径和方式”。

以上所有量表的题项均采用Likert七点量表形式进行衡量,从1到7代表符合程度由低到高。另外,参考以往研究文献(杨付等,2014;方阳春和陈超颖,2018),本文还控制了性别(男性设为1,女性为0)、年龄(41—48岁设为1,否则为0)、学历(本科及以上学历设为1,否则为0)等个

体因素以及行业类型(制造业设为1,否则为0)、企业性质(国有企业设为1,否则为0)和生命周期(成熟期企业设为1,否则为0)等因素对实证结果的影响。

#### 四、实证结果

##### (一)共同方法偏差检验

为尽可能降低因作答主体相同而可能导致的共同方法偏差,本文采用纵向设计和设置反向题项相结合的方式进行问卷A的数据采集。首先,在第一个时间点请企业员工填写工匠精神量表,并在此量表中添加关于战略共识的反向题项;其次,在间隔一定时间后(3周以上)邀请同一员工填写战略共识量表,并在此量表中添加关于工匠精神量表的反向题项。最后,整理两个不同时间点作答冲突或不一致的题项,与员工就这些题项的含义和目的进行沟通解释后,由该员工在第三个时间点进行补充性作答。本文使用SPSS 20.0软件,运用Harman单因素法进行共同方法偏差检验。检验结果显示,将所有题项提取特征值大于1的三个因子,首个因子的方差贡献率为24.608%,小于总方差贡献率75.972%的一半,表明经上述处理后本文的共同方法偏差在可接受的范围内。

##### (二)区分效度检验

进一步使用Mplus 7.4软件,对工匠精神(CS)、组织韧性(OR)与战略共识(SC)三大核心变量进行验证性因子分析(CFA),考察变量间的区分效度。设定基准模型为三因子模型M1(即假设三大变量之间区分度较高,因此提取三个公因子),备选模型包括所有3个二因子模型M2(假设CS和OR区分度较低,共提取两个公因子)、M3(假设CS和SC区分度较低,共提取两个公因子)、M4(假设OR和SC区分度较低,共提取两个公因子)和1个单因子模型M5(假设三大变量之间区分度较低,共提取一个公因子)。如表1所示,本文的基准模型具有可接受的拟合度( $\chi^2/df=2.215$ , CFI=0.954, TLI=0.937, RMSEA=0.045),显著优于所有的备选模型,表明三大核心变量具有较高的独立性和区分度,本文量表的区分效度较好。

表1 区分效度检验结果

模型	$\chi^2/df$	CFI	TLI	IFI	NFI	RMSEA
三因子模型M1(CS,OR,SC)	2.215	0.954	0.937	0.943	0.933	0.045
二因子模型M2(CS+OR,SC)	4.137	0.875	0.799	0.804	0.794	0.092
二因子模型M3(CS+SC,OR)	4.561	0.852	0.758	0.761	0.751	0.115
二因子模型M4(OR+SC,CS)	4.863	0.810	0.712	0.720	0.708	0.126
单因子模型M5(CS+OR+SC)	6.867	0.693	0.514	0.528	0.509	0.161

##### (三)描述性统计与相关性分析

表2报告了各变量的描述性统计及变量间的相关系数。可以看出,工匠精神与组织韧性显著正相关( $r=0.332, p<0.01$ ),这与本文的研究假设H1预期相符;工匠精神与战略共识显著正相关( $r=0.242, p<0.01$ ),同时战略共识与组织韧性显著正相关( $r=0.192, p<0.01$ ),这为本文的研究假设H2、H3和H4提供了初步的数据支持。另外,控制变量的相关系数呈现出一些有意思的结果,例如处于41—48岁年龄段的员工和非国有企业的员工具有更高的工匠精神和战略共识,且能够为组织韧性做出更大的贡献。

##### (四)研究假设检验结果

利用SPSS 20.0软件进行多元线性回归分析,对工匠精神与组织韧性的关系(主效应假设)以及战略共识对上述关系的中介作用(中介效应假设)进行检验,检验结果如表3所示。

表2 变量的描述性统计和相关系数

	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9
工匠精神	516	4.65	1.311	1								
战略共识	504	4.62	1.394	0.242***	1							
组织韧性	510	4.91	1.261	0.332***	0.192***	1						
性别	525	0.17	0.379	0.014	-0.034	0.045	1					
年龄	489	4.87	1.431	0.309***	0.211***	0.489***	-0.011	1				
学历	493	2.62	1.218	-0.026	0.120***	-0.015	-0.072		1			
行业类型	318	4.92	2.593	-0.038	0.009	-0.049*	-0.011	0.021	0.113	1		
企业性质	525	0.38	0.487	-0.107**	-0.121**	-0.159***	0.072*	0.005	-0.016	-0.018	1	
生命周期	483	2.41	1.298	0.110**	-0.073	0.119**	0.028	0.030	-0.120**	-0.098*	-0.025	1

注：*N*表示样本量，*M*表示平均数，*SD*表示标准差；\*表示 $p<0.10$ ，\*\*表示 $p<0.05$ ，\*\*\*表示 $p<0.01$ 。

表3 研究假设检验结果

变量	组织韧性				战略共识	恢复适应能力	整合优化能力
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
性别	0.033 (0.816)	0.028 (0.702)	0.032 (0.805)	0.037 (0.906)	-0.035 (-0.762)	-0.076 (-1.790)	0.013 (0.293)
年龄	0.486*** (11.808)	0.421*** (9.790)	0.390*** (8.984)	0.252*** (7.857)	0.180*** (3.665)	0.007 (0.148)	0.168*** (3.447)
学历	-0.043 (-1.051)	-0.033 (-0.816)	-0.025 (-0.616)	-0.035 (-0.865)	-0.073 (-1.576)	-0.084* (-1.957)	0.019 (0.422)
行业类型	0.000 (0.002)	0.004 (0.092)	-0.004 (-0.110)	-0.007 (-0.173)	0.075 (1.603)	-0.028 (-0.652)	-0.001 (-0.021)
企业性质	-0.129** (-3.141)	-0.129** (-3.184)	-0.107** (-2.648)	-0.106** (-2.584)	0.063 (1.300)	-0.048 (-1.120)	-0.045 (-0.994)
生命周期	0.019 (0.447)	0.035 (0.849)	0.026 (0.641)	0.006 (0.154)	0.065 (1.404)	0.068 (1.570)	0.061 (1.330)
工匠精神		0.195*** (4.608)	0.182*** (4.308)		0.131** (2.852)		
战略共识			0.154*** (3.715)	0.159*** (3.794)			
爱岗敬业						0.101* (2.302)	0.080 (1.734)
精益求精						0.227*** (4.381)	0.140** (2.569)
团结协作						0.236*** (4.552)	0.113* (2.068)
$R^2$	0.253	0.285	0.303	0.274	0.178	0.218	0.134
<i>Adj R</i> <sup>2</sup>	0.243	0.274	0.291	0.262	0.163	0.202	0.116
<i>F</i>	25.404***	25.273***	23.855***	24.023***	8.339***	13.450***	7.448***

注：括号内为*t*值；\*表示 $p<0.05$ ，\*\*表示 $p<0.01$ ，\*\*\*表示 $p<0.001$ 。下同。

主效应假设检验结果。表3第(2)列结果表明，在控制了性别、年龄、学历、行业类型、企业性质及生命周期之后，工匠精神对组织韧性有显著的促进作用( $\beta=0.195, p<0.001$ )，本文的研究假设H1获得验证。为更清晰地认识工匠精神与组织韧性之间的作用机理，第(6)列和第(7)列进一步考察了两个变量维度结构之间的内在关系，结果显示工匠精神的三大维度爱岗敬业( $\beta=0.101, p<0.05$ )、精益求精( $\beta=0.227, p<0.001$ )和团结协作( $\beta=0.236, p<0.001$ )均能够显著促进组织恢复适应能力，而精益求精( $\beta=0.140, p<0.01$ )和团结协作( $\beta=0.113, p<0.05$ )也能够对组织整合优化能力产生积极影响。

中介效应假设检验结果。第一步检验工匠精神对组织韧性的影响,第(2)、(6)和(7)列的回归结果均表明工匠精神能够对组织韧性起到积极的促进作用。第二步检验战略共识对组织韧性的影响,第(4)列的结果显示战略共识的估计系数显著为正( $\beta=0.159, p<0.001$ ),本文的研究假设H2获得支持。第三步检验工匠精神对战略共识的影响,第(5)列结果显示工匠精神对战略共识具有显著的正向影响( $\beta=0.131, p<0.01$ ),本文的研究假设H3得到验证。第四步检验战略共识对工匠精神与组织韧性关系的中介作用。与第(2)列相比,第(3)列进一步纳入战略共识变量后,工匠精神对组织韧性的影响明显减弱但仍然显著( $\Delta\beta=0.013, p<0.001$ ),表明工匠精神对组织韧性的正向影响部分通过战略共识进行传递,本文的研究假设H4通过验证。

### (五)稳健性检验

对主效应检验结果的一个担心在于计量模型可能存在因自选择导致的内生性问题。重视培育和提升自身组织韧性的企业,可能更喜欢聘用爱岗敬业、协作共进和精益求精的员工。本文使用StataMP 14.0软件,运用Heckman两阶段模型对上述自选择导致的内生性问题进行控制。在第一阶段以工匠精神哑变量(高于中位数取值1,否则为0)为因变量的Probit模型中,工具变量拟选择企业所在地劳模的数量。劳模是工匠精神的代名词与引领者(吕守军等,2018),企业所在地劳模数量越多,通过媒体宣传等途径可能会激发企业员工

表4 基于Heckman两阶段模型的主效应稳健性检验结果

变量	第一阶段	第二阶段
	工匠精神哑变量 (1)	组织韧性 (2)
性别	-0.075(-0.539)	0.029(0.731)
年龄	0.046(1.272)	0.411*** (9.430)
学历	0.050(1.264)	-0.029(-0.700)
行业类型	0.199*(2.028)	0.009(0.210)
企业性质	0.245**(2.668)	-0.128***(-3.154)
生命周期	-0.232***(-9.973)	0.022(0.525)
劳模数量	0.240**(2.587)	
逆米尔斯比率		0.106**(2.515)
工匠精神		0.171*** (3.991)
$R^2$		0.296
$Adj R^2$		0.283
Pearson卡方/F	138.586(sig=0.654)	22.880***

注:第一阶段模型(1)括号内报告的是Z检验值。

对工匠精神的追求,但对企业的组织韧性通常没有直接影响。在此基础上,计算逆米尔斯比率。在第二阶段,将逆米尔斯比率作为自变量纳入模型重新检验工匠精神与组织韧性之间的关系,考察主检验结果对于自选择导致的内生性问题能否保持稳健。表4第一阶段的回归结果显示,劳模数量的回归系数显著为正( $\beta=0.240, p<0.01$ ),这表明本文所选取的工具变量解释力较强。第二阶段回归结果显示逆米尔斯比率的系数显著( $\beta=0.106, p<0.01$ ),说明自选择问题确实存在;更为重要的是,工匠精神的估计系数仍然显著为正( $\beta=0.171, p<0.001$ ),表明主效应检验结果对于自选择导致的内生性问题保持稳健。

经典的中介效应检验方法可能会因估计系数很难满足正态分布而存在偏误,使用SPSS 20.0软件,本文进一步运用偏差校正的非参数百分位Bootstrap法,对战略共识在工匠精神与组织韧性关系中的中介效应进行稳健性测试。在原有样本数据( $N=525$ )的基础上,重复随机抽取1000个Bootstrap样本进行检验,结果如表5所示。可以看出,在工匠精神对组织韧性的影响中,95%置信区间[0.038, 0.072]不包含0,战略共识的中介效应显著( $\beta=0.177, p<0.01$ ),占总效应的36.95%。进一步解构发现,战略共识三大维度战略理解、战略认同和战略承诺在工匠精神对组织韧性的关系中均具有显著的中介效应。上述结果表明,本文研究假设的检验结果是稳健的。

## 五、结论与讨论

### (一)研究结论

本文基于工作价值观理论,利用来自科技型中小企业的大规模抽样调查数据探究了工匠

精神与组织韧性的关系,同时借鉴战略人力资源管理的相关文献讨论了战略共识的中介作用。研究发现:第一,工匠精神作为以爱岗敬业、精益求精和团结协作为内核的员工工作价值观,对组织韧性具有积极的促进作用。第二,战略共识对组织韧性具有正向影响,能够为组织韧性的产生提供战略保障。第三,工匠精神有助于促进战略共识,具有工匠精神的员工更容易理解、认同并承诺组织的战略目标及手段。第四,工匠精神能够通过促进战略共识对组织韧性产生积极影响,战略共识的三大维度战略理解、战略认同和战略承诺均在工匠精神与组织韧性的关系中起到中介作用。

表 5 基于Bootstrap方法的中介效应稳健性检验结果

中介模型	直接效应	间接效应	95%置信区间
工匠精神→战略共识→组织韧性	0.302*** (4.169)	0.177** (2.618)	[0.038, 0.072]
工匠精神→战略理解→组织韧性	0.201* (2.463)	0.152*** (3.097)	[0.026, 0.051]
工匠精神→战略认同→组织韧性	0.203*** (3.308)	0.115* (1.966)	[0.033, 0.085]
工匠精神→战略承诺→组织韧性	0.284*** (3.072)	0.082* (2.063)	[0.020, 0.043]

## (二)理论贡献

本文可能的理论贡献主要体现在三个方面:第一,深化了工匠精神内涵、影响后果及作用机制的相关研究。目前学界对于工匠精神的内涵界定及作用特征尚未达成一致见解,存在资本、文化、伦理等争论。与以往研究不同,本文遵循历史演进脉络并注入时代发展特质,将工匠精神界定为以爱岗敬业、精益求精和团结协作为内核的特定工作价值观,并基于价值观理论深入探讨了工匠精神对于组织韧性的影响及内在机制,这对于工匠精神的本质属性具有一定的理论建构意义,也丰富了工匠精神作用机理及后果的相关研究。第二,丰富了从个体因素层面探讨组织韧性前因变量的相关研究。探索组织韧性的前因变量对于深入理解组织韧性的起源及培育组织韧性都具有重要意义,现有研究多围绕自信、乐观、希望等个体精神特质及由此形成的信任、承诺等心理资源对于组织韧性形成的影响,本文则进一步探讨了工匠精神这种更高阶的员工个体工作价值观的影响及内在机制,对现有相关研究形成重要补充。第三,找到了战略共识这把连接工匠精神与组织韧性的“钥匙”。现有关于个体价值观与组织行为关系的研究,大多从心理和精神状态出发探寻两者之间的内在关联。本文借鉴战略人力资源管理的相关文献,探讨了战略共识在工匠精神与组织韧性之间的中介效应,这为个体价值观与组织行为关系研究搭建了新的桥梁。

## (三)管理启示

围绕本文的主要研究结论,可以得到以下管理启示:第一,重视“信念的力量”,从价值观的高度进行员工工匠精神培育。随着时代的进步和发展,工匠精神不再拘泥于手工业者对于技艺的追求,而是演进为指导现代职工在劳动中发现和实现自我的价值信念,能够为组织的持续发展提供长足动力。工匠精神的培育应首先从员工的主体意识培养入手,树立尊重劳动价值、追求效率但兼顾人性的人力资源管理理念,同时积极打造学习型组织、精神型领导等有利于工匠精神形成及发挥的微观制度与环境。第二,杜绝“一言堂”现象,发挥战略共识在战略制定和执行过程中的重要作用。新常态下经济由高速增长转向高质量发展,组织战略执行的内容日趋精细化和复杂化,战略共识作为保障战略执行能力和效果的重要手段,其对组织发展的作用越来越突出。新时期,可从决策架构调整和战略性人力资源管理优化为突破口,重视和加强各级员工战略共识的培育和管理,杜绝长期以来我国企业在战略制定工作中存在的“一言堂”现象。第三,提高“化危机为契机”的能力,制定适合自身的组织韧性构建与提升战略。如何持续提升组织韧性,在有效应对时代发展带来的挑战的基础上积极把握伴随而来的宝贵机遇,是理论

和实践界需要共同面对的课题。根据本文的研究,首先应积极发挥员工爱岗敬业、精益求精、团结协作的工匠精神,促进其与企业家精神的高度融合,倡导组织全员“心往一处想,劲往一处使”,积极探索基于韧性的逆势增长战略。其次,还应抓住数字经济发展的契机,以数据赋能组织立场感知、资源整合及战略执行综合能力,真正从基因层面入手构建系统的、符合自身实际的组织韧性重塑及提升机制。

#### (四)研究局限与未来展望

本研究不可避免地存在一些局限性:第一,在样本数据方面,本文通过对科技型中小企业的抽样调查收集研究所需的数据。但由于抽样调查的固有缺陷以及受疫情的影响,部分地区和行业的有效回收率较低,导致样本企业的统计分布与实际情况有所偏离,这对样本数据的代表性产生一定的影响。同时,限于时间和资源,抽样调查的范围限定在山东省各地市,可能会降低研究结论的普适性。未来将进一步提升抽样的科学性并扩大调查范围,采用纵向多时点的追踪式研究更准确和深入地理解工匠精神与组织韧性的关系。第二,本文聚焦于工匠精神对组织韧性的影响效果及中介因素,未涉及对作用边界的探讨。实际上,尽管工匠精神能够超越特定的情境发挥作用,但仍需要行之有效的领导和激励方式相配合(曾颖和赵曙明,2017),而战略共识的作用机制及组织韧性的产生则均具有较高的情境需求(黄再胜,2011;诸彦含等,2019)。未来将进一步寻找恰当的边界条件,以增强研究的情境化特征。例如精神型领导是一个不错的选择,这种领导方式强调通过使命满足感和精神存在感对员工实施内在激励的重要性(Fry, 2003),这与追求工作自主需求与胜任需求满足等卓越精神体验的员工工匠精神相适应,也对组织韧性的产生具有重要影响。第三,本文仅关注了战略共识这一把打开工匠精神与组织韧性关系黑箱的“钥匙”,未能全面和系统地揭示工匠精神与组织韧性之间复杂的作用机制。个体层面的工匠精神到组织韧性这种组织能力,其间必然具有众多的传递因素及复杂的作用机制。本文借鉴战略人力资源管理的相关文献仅关注了战略共识这一个重要的中介变量,未来的研究还需继续从不同的视角寻找新的“钥匙”。

#### 主要参考文献

- [1]曹仰锋. 组织韧性[M]. 北京: 中信出版集团, 2020.
- [2]方阳春, 陈超颖. 包容型人才开发模式对员工工匠精神的影响[J]. 科研管理, 2018, (3): 154-160.
- [3]高中华, 赵晨, 付悦. 工匠精神的概念、边界及研究展望[J]. 经济管理, 2020, (6): 192-208.
- [4]郭会斌, 郑展, 单秋朵, 等. 工匠精神的资本化机制: 一个基于八家“百年老店”的多层次构型解释[J]. 南开管理评论, 2018, (2): 95-106.
- [5]韩翼. 工作绩效与工作满意度、组织承诺和目标定向的关系[J]. 心理科学, 2008, (1): 84-91.
- [6]黄再胜. 企业员工战略共识及其影响因素的实证研究[J]. 南开管理评论, 2011, (4): 32-41, 79.
- [7]蒋建武, 赵曙明. 人力资源管理实践差异与企业员工创造力影响机理[J]. 改革, 2011, (9): 111-120.
- [8]李平, 竺家哲. 组织韧性: 最新文献评述[J]. 外国经济与管理, 2021, (3): 25-41.
- [9]龙立荣, 赵慧娟. 个人—组织价值观匹配研究: 绩效和社会责任的优势效应[J]. 管理学报, 2009, (6): 767-775.
- [10]卢纪华, 陈丽莉, 赵希男. 组织支持感、组织承诺与知识型员工敬业度的关系研究[J]. 科学学与科学技术管理, 2013, (1): 147-153.
- [11]吕守军, 代政, 徐海霞. 论新时代大力弘扬劳模精神和工匠精神[J]. 中州学刊, 2018, (5): 104-107.
- [12]肖群忠, 刘永春. 工匠精神及其当代价值[J]. 湖南社会科学, 2015, (6): 6-10.
- [13]杨付, 刘军, 张丽华. 精神型领导、战略共识与员工职业发展: 战略柔性的调节作用[J]. 管理世界, 2014, (10): 100-113, 171.
- [14]叶龙, 刘园园, 郭名. 传承的意义: 企业师徒关系对徒弟工匠精神的影响研究[J]. 外国经济与管理, 2020, (7): 95-107.
- [15]曾颖, 赵曙明. 工匠精神的企业行为与省际实践[J]. 改革, 2017, (4): 125-136.
- [16]张玉明, 段升森. 创新型中小企业基因结构模型实证研究[J]. 哲学社会科学版, 2013, (4): 1-9.

- [17]郑大发. 什么是新时代的“工匠精神”[N]. 人民政协报, 2018-08-30(003).
- [18]诸彦含, 赵玉兰, 周意勇, 等. 组织中的韧性: 基于心理路径和系统路径的保护性资源建构[J]. 心理科学进展, 2019, (2): 357-369.
- [19]Ambrosini V, Bowman C. Managerial consensus and corporate strategy: Why do executives agree or disagree about corporate strategy?[J]. *European Management Journal*, 2003, 21(2): 213-221.
- [20]Boswell W R, Boudreau J W. How leading companies create, measure and achieve strategic results through “line of sight”[J]. *Management Decision*, 2001, 39(10): 851-860.
- [21]Bourgeois III L J. Performance and consensus[J]. *Strategic Management Journal*, 1980, 1(3): 227-248.
- [22]Britt T W, Shen W, Sinclair R R, et al. How much do we really know about employee resilience?[J]. *Industrial and Organizational Psychology*, 2016, 9(2): 378-404.
- [23]Buliga O, Scheiner C W, Voigt K I. Business model innovation and organizational resilience: Towards an integrated conceptual framework[J]. *Journal of Business Economics*, 2016, 86(6): 647-670.
- [24]Carmeli A, Ben-Hador B, Waldman D A, et al. How leaders cultivate social capital and nurture employee vigor: Implications for job performance[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2009, 94(6): 1553-1561.
- [25]Chattopadhyay P. Beyond direct and symmetrical effects: The influence of demographic dissimilarity on organizational citizenship behavior[J]. *Academy of Management Journal*, 1999, 42(3): 273-287.
- [26]Chen S H. Construction of an early risk warning model of organizational resilience: An empirical study based on samples of R&D teams[J]. *Discrete Dynamics in Nature and Society*, 2016, 2016: 4602870.
- [27]Chewning L V, Lai C H, Doerfel M L. Organizational resilience and using information and communication technologies to rebuild communication structures[J]. *Management Communication Quarterly*, 2013, 27(2): 237-263.
- [28]Deci E L, Olafsen A H, Ryan R M. Self-determination theory in work organizations: The state of a science[J]. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2017, 4: 19-43.
- [29]Elizur D. Facets of work values: A structural analysis of work outcomes[J]. *Journal of Applied Psychology*, 1984, 69(3): 379-389.
- [30]Floyd S W, Wooldridge B. Managing strategic consensus: The foundation of effective implementation[J]. *Academy of Management Perspectives*, 1992, 6(4): 27-39.
- [31]Fry L W. Toward a theory of spiritual leadership[J]. *The Leadership Quarterly*, 2003, 14(6): 693-727.
- [32]Gibson C, Tarrant M. A “Conceptual models” approach to organisational resilience: Gibson and Tarrant discuss the range of inter-dependant factors needed to manage organisational resilience[J]. *Australian Journal of Emergency Management*, 2010, 25(2): 6-12.
- [33]Giustiniano L, Cantoni F. Between sponge and titanium: Designing micro and macro features for the resilient organization[A]. Boccardelli P, Annosi M C, Brunetta F, et al. Learning and innovation in hybrid organizations: Strategic and organizational Insights[M]. Cham: Palgrave Macmillan, 2018.
- [34]Hind P, Frost M, Rowley S. The resilience audit and the psychological contract[J]. *Journal of Managerial Psychology*, 1996, 11(7): 18-29.
- [35]Holling C S. Resilience and stability of ecological systems[J]. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 1973, 4: 1-23.
- [36]Kantur D, Say A I. Measuring organizational resilience: A scale development[J]. *Journal of Business Economics and Finance*, 2015, 4(3): 456-472.
- [37]Kim Y, Bae J, Yu G C. Patterns and determinants of human resource management change in Korean venture firms after the financial crisis[J]. *The International Journal of Human Resource Management*, 2013, 24(5): 1006-1028.
- [38]King D D, Newman A, Luthans F. Not if, but when we need resilience in the workplace[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2016, 37(5): 782-786.
- [39]Kuntz J R C, Malinen S, Näswall K. Employee resilience: Directions for resilience development[J]. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 2017, 69(3): 223-242.
- [40]Kuntz J R C, Näswall K, Malinen S. Resilient employees in resilient organizations: Flourishing beyond adversity[J]. *Industrial and Organizational Psychology*, 2016, 9(2): 456-462.

- [41]Lengnick-Hall C A, Beck T E, Lengnick-Hall M L. Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management[J]. *Human Resource Management Review*, 2011, 21(3): 243-255.
- [42]Linnenluecke M K. Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda[J]. *International Journal of Management Reviews*, 2017, 19(1): 4-30.
- [43]Mallak L. Putting organizational resilience to work[J]. *Industrial Management*, 1998, 40(6): 8-13.
- [44]Meneghel I, Salanova M, Martínez I M. Feeling good makes us stronger: How team resilience mediates the effect of positive emotions on team performance[J]. *Journal of Happiness Studies*, 2016, 17(1): 239-255.
- [45]Nelson J B. The boundaryless organization: Implications for job analysis, recruitment, and selection[J]. *Human Resource Planning*, 1997, 20(4): 39-49.
- [46]Paanakker H L. Values of public craftsmanship: The mismatch between street-level ideals and institutional facilitation in the prison sector[J]. *The American Review of Public Administration*, 2019, 49(8): 884-896.
- [47]Ros M, Schwartz S H, Surkiss S. Basic individual values, work values, and the meaning of work[J]. *Applied Psychology*, 1999, 48(1): 49-71.
- [48]Saks A M. Antecedents and consequences of employee engagement[J]. *Journal of Managerial Psychology*, 2006, 21(7): 600-619.
- [49]Sawalha I H S. Managing adversity: Understanding some dimensions of organizational resilience[J]. *Management Research Review*, 2015, 38(4): 346-366.
- [50]Schwartz S H, Cieciuch J, Vecchione M, et al. Refining the theory of basic individual values[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2012, 103(4): 663-688.
- [51]Shin J, Taylor M S, Seo M G. Resources for change: The relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change[J]. *Academy of Management Journal*, 2012, 55(3): 727-748.
- [52]Sommer S A, Howell J M, Hadley C N. Keeping positive and building strength: The role of affect and team leadership in developing resilience during an organizational crisis[J]. *Group & Organization Management*, 2016, 41(2): 172-202.
- [53]Steele C M, Liu T J. Dissonance processes as self-affirmation[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1983, 45(1): 5-19.
- [54]Stephenson A, Vargo J, Seville E. Measuring and comparing organisational resilience in Auckland[J]. *Australian Journal of Emergency Management*, 2010, 25(2): 27-32.
- [55]Van Dijk M, Van Herk H, Prins R. Choosing your charity: The importance of value congruence in two-stage donation choices[J]. *Journal of Business Research*, 2019, 105: 283-292.
- [56]Wang J, Cooke F L, Huang W H. How resilient is the (future) workforce in China? A study of the banking sector and implications for human resource development[J]. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 2014, 52(2): 132-154.
- [57]Weick K E. The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1993, 38(4): 628-652.

## Power of Faith: The Influence of Craftsman Spirit on Organizational Resilience

Duan Shengsen<sup>1</sup>, Chi Dongmei<sup>2</sup>, Zhang Yuming<sup>3</sup>

(1. School of Labor Relations, Shandong Management University, Jinan 250357, China;

2. School of Economics, Shandong Women's University, Jinan 250300, China;

3. School of Management, Shandong University, Jinan 250100, China)

**Summary:** In recent years, a series of uncertain events and sudden changes, such as trade disputes and epidemic diseases, have posed a major threat to the function and survival of organizations. How to

cultivate and improve organizational resilience has become a research hotspot in the field of organizational management. Relevant researches on the mechanism of organizational resilience generation and intervention have not yet formed an authoritative explanation and generalization principle, though the important influence of employees' individual mental traits on organizational resilience has caught more and more research attention.

Deploying the large-scale sample survey data from small and medium-sized enterprises in science and technology, this study, inheriting research thought from individual spiritual traits to organizational resilience, explores the influence of craftsman spirit on organizational resilience within the theory framework of work values. Craftsman spirit concerned, which has a profound brand of special times, is the professional faith of employees. The significance and value of craftsman spirit in the new period have been widely discussed by all walks of life in China. More and more studies have defined the craftsman spirit as the working attitude and value orientation of employees, and believe that the craftsman spirit of employees is an important reason for enterprises to stand firm despite the crisis and achieve sustainable development. However, few studies have further explored its influence on organizational resilience. In exploring the effect model of the relationship between craftsmanship spirit and organizational resilience, this study, drawing on the relevant literature on strategic human resource management, underlines the mediating role of strategic consensus. It comes to the conclusion that craftsman spirit imposes a positive effect on organizational resilience. Further mechanism analysis illustrates that strategic consensus can significantly improve organizational resilience, meanwhile employees with craftsmanship spirit are more likely to reach strategic consensus. In view of the above, craftsmanship spirit can exert a positive impact on organizational resilience by promoting strategic consensus.

The conclusion of this study reveals the great power of craftsman spirit as an ideal and belief, and explores the strategic path of craftsman spirit to promote organizational resilience, which attempts to make contributions in the following aspects. Firstly, based on the theory of work values, this study reexamines the connotation and characteristics of craftsman spirit in the new era and verifies its positive role in promoting organizational resilience, which further enriches the relevant literature on craftsman spirit and its effects. Secondly, existing researches mostly focus on the influence of individual spiritual traits and emphasize the consequent psychological resources on organizational resilience. This study explores the influence and mechanism of craftsman spirit, a higher order individual value, which replenishes the research on the antecedents of organizational resilience. Thirdly, by referring to the relevant literature of strategic human resource management, the effect model of the relationship between craftsmanship spirit and organizational resilience is constructed through the key of strategic consensus, which provides a new theoretical perspective for the research on the relationship between individual values and organizational behavior. At the practical level, this study also provides a new way of thinking for the important issue of how to promote the joint development of individual employees and organizations, and manifests a guiding significance for the collaborative cultivation of craftsmanship spirit and organizational resilience in Chinese enterprises in the new era.

**Key words:** craftsman spirit; organizational resilience; strategic consensus; work values

(责任编辑: 宋澄宇)