

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.2017.08.004

鼓励员工归属真的是好事吗?

——集体主义人力资源管理、内部人身份与被道德认同调节的怠惰行为

郭晟豪^{1,2}, 萧鸣政^{1,2}

(1. 北京大学政府管理学院, 北京 100871; 2. 北京大学人力资源开发与管理研究中心, 北京 100871)

摘要: 本研究主要探讨了在中国管理实践下的东方集体主义人力资源管理对员工怠惰行为的影响, 通过系数乘积法验证了被调节的中介效应。实证发现: 集体主义人力资源管理能够提升员工的归属感, 使员工感到自己是组织的“自己人”, 而“自己人”感知能否使员工在工作中减少怠惰行为, 则受到道德因素的调节。对于道德认同处于高水平(高于4.693, 6分制)的员工, 归属感可以控制怠惰行为, 且道德认同越高, 控制效果越强; 但是对于道德认同处于低水平(低于2.240, 6分制)的员工, 归属感将带来负作用, 即促进怠惰行为, 且道德认同越低, 促进效果越强, 并且总体上产生负作用时的影响程度比产生正作用时要大。因此, 虽然集体主义人力资源管理可以提升员工的归属感, 但要想控制员工的怠惰行为, 就必须同时提升员工的道德认同, 否则会适得其反。本研究分析了情境管理实践对员工行为的作用机制, 并为调节效应的精细化分析提供了参考。

关键词: 集体主义人力资源管理; 内部人身份; 道德认同; 怠惰行为

中图分类号: C930 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2017)08-0040-16

一、引言

当前的管理学研究有必要结合真正的管理实际, 在具体的情境下从管理实践入手研究管理实践中的问题(徐淑英, 2015)。对于中国的组织管理实践, 最直接相关的情境是中国文化背景下的组织管理, 其中最普遍、最核心的实践就是人力资源管理(Bowen和Ostroff, 2004)。以中

收稿日期: 2016-11-08

基金项目: 国家留学生基金委留学基金项目(201606010206); 教育部人文社会科学重点研究基地重大项目(51910209-092); 北京大学博士研究生校长奖学金(1501111109)

作者简介: 郭晟豪(1991—), 男, 北京大学政府管理学院博士研究生, 美国哥伦比亚大学联合培养博士生, 北京大学人力资源开发与管理研究中心助理研究员;

萧鸣政(1957—), 男, 北京大学政府管理学院教授, 北京大学人力资源开发与管理研究中心主任。

国为代表的东亚地区在文化研究中属于集体主义文化(Gelfand等,2011),而文化情境对人力资源管理实践有着重要影响(Aycan等,2000),使其带有明显的文化特征(Hofstede,1993;Aycan等,1999)。基于文化情境下的管理实践,研究者提出了中国东方情境下的集体主义人力资源管理(collectivism-oriented HRM,C-HRM)(Ji等,2011)。那么,这一情境下的集体主义人力资源管理实践究竟效果如何?近年来,相关研究已经证实了集体主义人力资源管理对企业绩效(Ji等,2011)以及更具体的创新绩效(Chen等,2016)的促进作用。然而管理实践关注的不仅仅是任务绩效,集体主义人力资源管理对员工的行为会产生何种作用呢?这一问题目前还没有得到具体的回应。

在员工的行为中,偷懒尤其令管理者头痛。员工避开工作中的困难,减少个人在工作中的投入的现象被称为怠惰行为(withdrawal behavior)(Christian等,2015)。这类行为在组织日常的管理可关注范围以及一般的政策和程序之外,尽管管理者很难观察到员工的这类行为,但这类行为反映了员工的潜在工作态度,并持续且相对稳定的发生;因此,对这类行为进行管控十分重要。在管理实践中,降低怠惰行为意味着使员工尽心尽力为组织工作,这对于降低内耗、提升工作效率,最终提高组织绩效具有明显的意义(Beehr和Gupta,1978)。根据内在个人理论(within-person theories)(Ilies等,2006),这类难以观察、无法定量的自主行为,通常难以通过监管、奖惩等手段进行控制,而需要通过管理实践影响员工,使其从内心愿意为组织努力工作而非私下实施怠惰行为。集体主义人力资源管理作为一种管理方式能否起到这样的效果,即能否通过改变员工的内心状态影响员工的怠惰行为呢?

归属感是个体重要的内心状态,研究发现,员工对组织、职业的认同感与归属感(Cohen,1993),以及员工的工作态度(Hanisich和Hulin,1990)、离职意向(Podsakoff等,2007)等会影响其在工作时的偏离行为,而员工的工作态度、离职意向也与员工对组织的归属感有着明显的关系(Porter等,1974;Cohen,1993;Tett和Meyer,1993;Van Knippenberg和Sleebos,2006)。可以看出,对组织的归属感是控制员工消极行为的关键变量。集体主义的主要特征就是希望通过管理强化组织的集体性,使员工归属于组织这个整体,成为组织的一分子,强化员工具有的集体属性(Farley等,2004;Ji等,2011)。研究也发现,集体主义人力资源管理能够提升员工对组织的认同感(Liu等,2013;Li等,2015),而认同感是归属感的心理基础(Stets和Burke,2000)。那么集体主义人力资源管理是否可以提升员工的归属感呢?目前,这一关系尚未得到实证研究的充分检验,对组织的归属感作为集体主义人力资源管理影响怠惰行为的中间工具也需要进一步的验证。

另一个更深层的问题是,提升归属感真的可以控制怠惰行为吗?尽管有研究发现了归属感与怠惰行为的关系,但是怠惰行为是道德伦理的行为表现(Christian等,2015),而根据道德行为的个人—组织交互模型(Treviño,1986)以及行为式道德(behavioral ethic)产出模型(Treviño等,2006),道德行为受到个人特质与背景环境的双重影响,对组织的归属感仅是组织背景环境下的状态,并不能起到完全的决定性作用。在中国的文化中,强烈的集体归属感意味着认为自己是组织的“自己人”(汪林等,2010),而个体既可能因为感到是“自己人”而为了“自己”的利益更加努力,同样也可能因为是“自己人”而降低对自己的要求和规范。同是“自己人”,表现却大相径庭,这与个人特质有着直接的关系(Treviño等,2006)。尽管偷懒等怠惰行为通常被认为是不当行为,但个体对不当行为的容忍程度即道德感不同,对不当行为的决策就不同(Rest,1986;Sparks和Hunt,1998)。因此,虽然已有部分关于归属感对怠惰影响的研究结论,但是仍有必要引入个人道德变量再做检验。本研究尝试从员工个人道德的角度研究这种怠惰行为存在差异的可能。如若集体主义管理的一大优势就在于提升员工的归属感,但是归属感可能产生负面效应,那么就必须谨慎对待归属感以及相应的集体主义管理实践。

综上,本研究从实践出发并回归实践,主要关注集体主义人力资源管理对员工怠惰行为作用的具体途径与机制,具体为两个问题:(1)探讨归属感在集体主义管理实践到员工怠惰行为实践之间的桥梁作用,揭示从管理实践到员工行为实践的过程;(2)员工的个人道德因素在上述影响机制中的调节效应,道德因素是否会使相同的管理实践带来不同的行为实践,如果是,这种调节的边界是怎样的。

二、理论基础与研究假设

(一)集体主义人力资源管理与员工内部人身份

集体主义研究是跨文化研究的重要内容。就企业实践而言,东亚的企业处于集体主义文化环境下,带有与生俱来的集体主义特点,其人力资源管理实践同样具有集体主义特点(Aycan等,1999;Gelfand等,2011)。集体主义人力资源管理其实并非全新的概念,它一直存在于组织集体主义文化研究中,最早可以追溯至Hofstede(1980,1993)在20世纪末进行的关于个体主义—集体主义的研究。Hofstede发现不同组织存在单维度两极化的个体主义—集体主义文化结构,并且在不同文化背景下的管理实践也不相同。Ramamoorthy等(2007)综述了Hofstede之后大量学者的跨文化研究,发现集体主义管理文化在诸多方面影响着组织的氛围以及人力资源管理实践。在这样的背景下, Ji等(2011)归纳了集体主义人力资源管理概念,认为它指的是在组织的人力资源管理实践中通过政策、措施等培养组织中的集体文化,例如在组织中以团队形式进行奖励,对合作技能进行培训,培养员工的组织忠诚和集体精神。随后,针对东亚组织,尤其以中国的组织为样本,研究者进行了一系列研究,并得出了诸多结论。例如,集体主义人力资源管理可以显著地提高员工的工作满意度,降低离职意向(Liu等,2013),提升员工绩效(Li等,2015),并且有助于组织绩效(Ji等,2011)和团队创新绩效的提高(Chen等,2016)。而集体主义人力资源管理作用的发挥往往是通过“提高员工在团队层面的关系认同(Li等,2015)或者是对组织的认同感(Liu等,2013),使员工与集体的关系更紧密”来实现的。这些结论表明集体主义人力资源管理在提高员工与组织的亲密关系上颇有助益,因此它对于提高员工对集体的归属感应该也有帮助。

在对员工归属感的研究中,内部人身份(perceived insider status)是一个较新的反映员工对组织归属感的概念,内部人身份描述了员工与组织的关系,指员工将自己当作某个组织中内部人、圈内人的程度(Stamper和Masterson,2002),这与中国的“自己人”文化非常贴近;Masterson和Stamper(2003)就将内部人身份归为衡量员工感知归属的维度。以往的归属感(belongingness)最常通过承诺(commitment)进行测量(Cohen,1993),尤其在国内,有研究直接认为组织归属感即是组织承诺的另一名称(刘小平,2002),将两者等同。但是归属理论(Baumeister等,1995)认为,归属是人在心理上与群体的维系,这与本研究关注的员工与集体的亲密关系、员工的内心状态是一致的,而组织承诺侧重于接受组织、留在组织内(O'Reilly和Chatman,1986),因此内部人身份可以更好的体现出本研究所关注的归属的意涵。此外,与传统的归属感变量相比,内部人身份概念的集体色彩更具有中国文化的特色(Chen和Aryee,2007;汪林等,2009)。因此,在本研究中员工归属通过内部人身份概念进行研究。

如前文所述,已有研究表明集体主义人力资源管理可以使员工与集体的关系更紧密,内部人身份正是典型的员工与集体关系的表现(Stamper和Masterson,2002),因此,本研究提出如下假设:

假设1:集体主义人力资源管理与员工的内部人身份有正向关系。

(二)内部人身份的中介机制

本研究关注管理实践对员工怠惰行为的影响,因此如果假设1成立,需要进一步追问的是内部人身份与怠惰行为之间的关系。关于怠惰行为,研究者分别从员工的个性(Lebreton等,2004)、情绪(Pelled和Xin,1999)等性格特征因素,以及工作精确化设计(Lebreton等,2004)、工作挑战性(Carmeli,2005)等工作因素方面进行了研究,并发现这些因素与怠惰行为存在一定的关系。但是员工的个性、情绪特征在一定程度上难以被左右,工作设计则必须与实际的工作要求结合,变动成本较大且适用范围有限,因此更具实践性的着力点在于管理实践可以影响的员工的内在状态。根据社会认同理论,当员工对组织具有较高的认同感和归属感时,员工会将自己与组织的荣辱联系在一起(Ashforth和Mael,1989);而社会交换理论也说明,员工依赖于与组织的关系,他们会做出工作要求之外的事,并期待在今后得到奖励(Blau,1964)。内部人身份即是一个描述个人与组织之间这种关系的概念,因此内部人身份高的人应该愿意实施有利于组织的行为。事实上,Stamper和Masterson(2002)在提出概念后,随即验证了内部人身份与自由裁量行为之间的关系,并证明内部人身份与组织公民行为存在正向关系,与工作偏离行为存在负向关系。工作偏离行为属于员工在组织中的破坏性行为,如散播谣言、破坏合作等,怠惰行为也属于一种工作偏离行为,只是程度较弱(Christian等,2015)。由于内部人身份概念与中国文化贴近,近年来许多以中国企业为样本的国内外研究发现内部人身份在诸多变量间发挥着影响作用,结论较集中在有利于组织的行为或结果方面。例如,内部人身份中介了前摄社会化行为与任务绩效、社会整合间的关系(Wang和Kim,2013);可以提高员工的任务绩效、创新行为等(Chen和Aryee,2007;王雁飞等,2014);在员工的自由裁量行为方面,可以促进员工的组织公民行为(汪林等,2009)和抑制性、促进性建言行为(钱士茹等,2015)。

但是已有的有关内部人身份影响的研究以对积极行为的关注为主,对员工的偏离行为关注得并不多,尤其是缺乏对怠惰行为的专门研究。即便Stamper和Masterson(2002)对工作场所偏离行为的研究也是采用Robinson和Bennett(1995)的量表进行他评,其题项内容较多,虽部分包含怠惰现象,但怠惰行为具有主观性和难被他人察觉的特点,并不适合进行他评,因此Stamper和Masterson(2002)的偏离行为结论能否推至怠惰行为还值得商榷。而且与其他偏离行为不同,怠惰行为的危害并不如其他偏离行为般严重,同时也更为隐蔽和普遍,因此也非常有必要进行确认。不过,根据社会认同理论(Hogg等,1995),当个体对群体产生心理上的亲密感时,个体的行为决策会考虑到群体因素,而怠惰对组织是不利的,因此员工内部人身份应该会影响员工的怠惰行为,但是如何影响尚需要实证证据。

综上,依据内在个人理论(Ilies等,2006),对于难以被他人观察、监控的怠惰行为,有效的控制方式应当是影响个体的内心状态,使个体发自内心地改变自己的行为,而管理中对员工内心状态的影响是通过管理实践来实现的。集体主义人力资源管理可以使员工与集体的关系更紧密,提升其内部人身份(即假设1),而根据社会认同理论(Hogg等,1995),当个体对群体有归属感时,其行为决策会考虑到群体,由于怠惰会影响群体利益,因而内部人身份会对怠惰行为产生影响,因此内部人身份在集体主义人力资源管理实践与员工怠惰行为之间发挥桥梁作用。由此,本文提出如下假设:

假设2:内部人身份在集体主义人力资源管理与怠惰行为间起中介作用。

(三)道德认同的调节作用

尽管内部人身份与怠惰行为很可能存在关系,但这一关系具体是怎样的却有待明确。根据个人—组织交互模型(Treviño,1986)和行为式伦理(behavioral ethic)产出模型(Treviño等,2006),道德行为除了受背景环境因素的影响,还受个人特质的影响,也就是说不仅个人对组织

的归属感会影响其道德行为,道德行为还与个体本身的道德素质有关。一个较容易理解的假设是,员工内部人身份越高,越把自己当作“自己人”,就越会为组织卖力工作。为组织卖力工作意味着做对组织有利的行为,不做对组织不利的行为;而不做不利行为包括工作时不偷懒,因此内部人身份可以控制员工的怠惰行为。这一假设具有其合理性,但它隐含了另一个假设,即内部人身份将使员工不做对组织不利的不道德行为。然而“对组织不利”并非一个绝对的概念,谣言、破坏合作、虚假报账等行为在不同人群眼中其危害程度并不相同,这与个人的道德观、伦理观相关(Sparks和Hunt,1998)。道德决策模型就认为,个体在做出不道德行为前会预判该行为的后果以及风险(Bommer等,1987),本研究即涉及对怠惰行为危害的判断。像怠惰这样较为隐蔽且危害低的行为更容易不被个体归为“对组织不利”的行为,个体很可能意识不到怠惰的严重性(Rest,1986)。另一种可能的情况是,作为“自己人”反而更容易将就,因为自己对自己并没有太高的要求,或者因为关系亲密,所以认为自己的行为可以被容忍,从而不以为意(Ellemers和Barreto,2006)。

这与假设2中内部人身份影响员工行为的理论基础并不矛盾。首先,社会交换理论认为员工实施有利于组织的行为是为了与组织过去或未来对自己的帮助进行交换,重在“有利”,这在解释员工的破坏行为时具有一定的不足,尤其是像怠惰行为这样程度低到算不上破坏的偏离行为,并不存在深厚的交换土壤。而社会认同理论认为员工对组织的认同感和归属感会使员工认为自己与组织荣辱与共。但荣辱与共并不意味着一定要做出对组织有利的行为,它还涉及员工个人荣辱感如何的问题(Treviño等,2006)。如果员工个人有着高的荣誉要求并且这种荣誉要求高于组织,那么“与共”后,员工眼中的组织荣誉也提升到与自己的荣誉一样高,这对于组织而言的确是有益的。但是如果员工个人的荣誉要求较低,或者对于诸多行为持无所谓的态度,那么“与共”后,员工反而会在内心降低组织的荣誉标准,这对于组织而言就不再是好事。

不难发现,这里涉及个人道德问题。就个人的道德因素而言,现有研究通常关注的有道德特征(moral identity)和道德认同(moral identification)。道德特征(Aquino和Reed,2002)即个体的道德特点,具体为善解人意、富有同情心、公正、友好、慷慨、乐于助人、刻苦勤奋、诚实、善良等,当个体以这样的道德特点去看待世界时,个体就体现出这样的道德特征。道德认同则是在道德特征的基础上,由May等(2015)结合组织行为学研究背景提出的,指个体对道德特征的认同感与从属感,是道德特征在组织背景的应用。May等(2015)的研究还发现,道德认同可以解释传统的认同理论、道德变量无法解释的员工道德相关行为,相对更有优势。此外,选择道德认同而不是道德特征进行评价,还因为道德评价具有强烈的社会赞许性(Randall和Fernandes,1991),被试对自己道德特征的自评往往容易虚高。而道德特征的他评也难以准确实现,一方面他人对个体的判断往往基于个体的行为,而个体的道德行为有时可能是作秀,有时可能是隐匿的,在传统文化中,隐匿地做好事不留名甚至被评价为高于一般做好事的道德水平,这样的道德是难以被客观评价的。此外,道德评价较为敏感,将他人评价为“不道德”或者“不够道德”会被理解为对人格的侮辱,因此在他评时道德水平也会被人地拔高。因此,将道德特征作为测量工具并不适合。为了能较为真实地了解员工的道德状态,本研究采用了道德认同变量,因为道德认同并非自己对自己道德水平的直接判断,而是通过对道德特征的认同来体现,相对能够卸下被试的心防,但又能反映一个人的道德感,个体道德认同越高,对道德特征就越向往,也越愿意具有相关的道德特征,这样的自我驱动,应当会带来相应的道德产出(Ryan等,1997)。因此,本研究以道德认同作为个人道德因素的象征。

综上,根据个人—组织交互模型(Treviño,1986)和行为式伦理(behavioral ethic)产出模型(Treviño等,2006),个人因素会与组织背景因素共同影响道德行为,即本研究中道德认同会在

内部人身份对怠惰行为的影响中发挥作用。根据道德决策理论(Bommer等,1987),道德认同不同的个体对怠惰行为会做出不同的判断,道德认同水平低者可以接受自己的怠惰行为,因此其在内部人身份高时,作为“自己人”反而会降低要求,认为既然是“自己人”,那么怠惰也是可以理解的或者是无所谓,因此不去会控制甚至会放纵自己的怠惰行为;而道德认同水平高者对道德有更高的向往,因此会严格控制和减少自己的怠惰行为。基于此,本研究提出如下假设:

假设3:员工的道德认同会调节内部人身份与怠惰行为之间的关系。具体而言,当道德认同水平高时,内部人身份与怠惰行为存在负向关系,此时道德水平越高,负向关系越强;当道德认同水平低时,内部人身份与怠惰行为存在正向关系,此时道德水平越低,正向关系越强。

综合上述理论推导,集体主义人力资源管理有助于员工内部人身份的提高,并通过内部人身份影响员工的怠惰行为,内部人身份在集体主义人力资源管理和怠惰行为之间发挥中介作用,构成一个中介模型。而在中介模型的第二阶段,即内部人身份对员工怠惰行为的影响中,内部人身份的作用受到道德认同的调节,道德认同高时,内部人身份与怠惰行为负相关;道德认同低时,内部人身份与怠惰行为正相关。因此,从整体上看,中介模型受到了调节,是一个被调节的中介模型,具体属于第二阶段被调节的中介模型(Preacher等,2007)。图1是本研究的理论模型图:

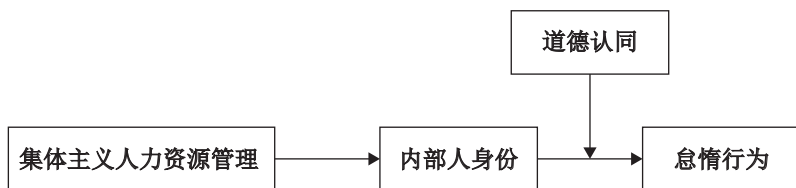


图1 理论模型

三、研究方法

(一)研究样本

本研究的样本来自于人力资源开发与管理相关培训课程的学员及其所在企业的部分员工。问卷以链接的形式单独发送给被试,由被试在自己的移动终端独自填写,共回收问卷441份。为保证数据的质量,问卷中多次强调数据的保密性;回收后首先通过填答时间进行判断,时间过短的不予采用,然后通过反向题整理识别无效问卷,共获得373份有效问卷。样本的描述性统计结果为:男性占38.3%;管理岗位占37.0%;大专占28.7%,本科占46.1%,研究生及以上占22.5%;46.6%来自民营企业,34.9%来自国有企业,18.5%来自外企。员工在企业的工作时间平均为42.2个月,标准差为56.5。

(二)测量工具

调查问卷包含集体主义人力资源管理、内部人身份、道德认同和怠惰行为等变量。由员工对企业的集体主义人力资源管理情况进行描述认可式考评,尽管企业管理属于企业层的共性问题,但管理模式对于每个个体而言的感知不同其作用也不同,当群体无法被验证其聚合性时,本研究将之视为个体对管理实践描述的判断。内部人身份、道德认同属于员工个人的感受,均由个人视自身实际情况打分。由于怠惰行为较为隐蔽,且个人主观性较强,因此对其的测量采取员工自评的形式,由被试在自己的移动端独自填答,回答不记名,问卷内容强调保证其独立性与保密性,以求被试客观填答。问卷以6点量表测量,即存在1—6点评价刻度,1表示“非常不同意”,6表示“非常同意”。由于采用的量表为西方量表,本研究在分析前对各构念题项进行

了检验,并根据载荷情况剔除个别不佳题项。由于构念题项为反映型指标,因此某个题项的删除不会影响构念本身的内容(Diamantopoulos和Winklhofer, 2001; Jarvis等, 2003)。

(1)集体主义人力资源管理。采用Ji等(2011)的量表,该量表包含6个题项,如“企业设计的薪酬和奖金体系旨在实现集体绩效的最大化”“企业中员工个人的影响力取决于其对企业的贡献度”等。本研究中剔除了载荷较低的1项,采用其中5项,Cronbach's Alpha为0.725。

(2)内部人身份。采用Stamper和Masterson(2002)开发的内部人身份量表,包含6个题项,如“对于我所在的企业,我有极强的归属感”“我认为,我并没有成为这个企业的一员(R)”等。本研究中Cronbach's Alpha为0.918。

(3)道德认同。采用May等(2015)开发的道德认同量表,包含一段道德特征导语与5个题项,如“若某组织的员工都有上述特点,那么成为其中一员对我而言很重要”“每次想到员工具有上述特点的组织,我都以自己成为其中一员为傲”等。本研究中剔除了载荷较低的1项,采用其中4项,Cronbach's Alpha为0.889。

(4)怠惰行为。延续Christian等(2015)对怠惰行为的研究设计,关注在组织中最为普遍的怠惰行为表现,采用2个题项,即“我有时故意放慢做工作的速度”“我有时会比规定时间多休息一会儿或多休息一次”,本研究中Cronbach's Alpha为0.803。

(三)分析方法

本研究的数据分析过程如下:(1)通过单因素检验、虚拟因子等方法进行同源误差检验,判断数据是否具有严重的同源误差;(2)通过验证性因子分析检验变量的区分效度;(3)对研究变量进行初步描述性统计与相关性分析,为假设验证获得初步证据;(4)采用Bootstrap法对中介效应进行检验,并通过Sobel检验进行验证;(5)对调节效应进行检验,并用Johnson-Neyman技术确定效应规模;(6)采用系数乘积法的判定指标(index of moderated mediation)对被调节的中介完整路径进行验证分析。

四、数据分析

(一)共同方法偏差检验

由于本研究的变量类型分别为组织对员工的管理情况、员工个人感受与个人的隐蔽行为,最佳评价者均是员工本身,因此为研究所限,不可否认本研究的数据为同源数据,有可能存在共同方法偏差,本研究特进行事后检验。采用Harman单因素检验方法(Podsakoff和Organ, 1986),共得到四个因子,没有出现单一因素解释了所有变异的情况(第一个因子未经旋转的解释方差为37.222%),说明本研究不存在严重的共同方法偏差。此外,根据Podsakoff等(2003)的建议,本研究采用Widaman(1985)的方法检验共同方法偏差的严重程度,构建了一个虚拟因子,结果显示模型配适度的确得到了提升(参见表1),但是此时虚拟因子对总变异贡献很小(10%),比Williams等(1989)观测到的25%的一半还要少,也就是说,尽管本研究中存在共同方法偏差,但共同方法偏差并不是本研究的普遍问题(Carlson和Kacmar, 2000)。

(二)区分效度检验

本研究采用验证性因子分析考察变量的区分效度。如表1所示,基本模型的配适指标 χ^2/df 接近3.00,小于5.00;CFI、TLI大于0.900,GFI接近0.900;RMSEA为0.080,小于0.100,基本符合配适指标的要求(Hooper等, 2008),具有较好的拟合度,而且明显优于其他备选模型,因此研究中的四个因子可以较好地代表不同的四个变量,区分效度较高,这也从侧面说明本研究存在的共同方法偏差对结果的解释不会产生严重影响。

表1 验证性因子分析结果 (N=373)

模型	所含因子	χ^2	df	χ^2/df	CFI	TLI	GFI	RMSEA
基本模型	四因子:C-HRM;PIS;MO;WB	381.658	113	3.378	0.922	0.906	0.879	0.080
模型一	三因子:C-HRM;PIS+MO;WB	1 118.912	116	9.646	0.708	0.658	0.685	0.152
模型二	三因子:C-HRM+PIS;MO;WB	548.329	116	4.727	0.874	0.853	0.817	0.100
模型三	二因子:C-HRM;PIS+MO+WB	1 339.366	118	11.351	0.645	0.591	0.658	0.167
模型四	二因子:C-HRM+PIS+MO;WB	1 254.371	118	10.630	0.670	0.619	0.655	0.161
模型五	二因子:C-HRM+PIS;MO+WB	771.212	118	6.536	0.810	0.781	0.775	0.122
模型六	单因子:C-HRM+PIS+MO+WB	1 470.488	119	12.357	0.607	0.551	0.629	0.175
模型七	含共同方法偏差虚拟因子	145.330	96	1.514	0.986	0.980	0.955	0.037

注:“+”表示若干因子合并为一个因子;C-HRM表示“集体主义人力资源管理”;PIS表示“内部人身份”;MO表示“道德认同”;WB表示“怠惰行为”。

(三)描述性统计与相关系数

表2是主要变量的均值、标准差和相关系数。可以看出集体主义人力资源管理与内部人身份显著正相关($r=0.553, p<0.01$),但与怠惰行为的相关性并不显著;而内部人身份与怠惰行为显著负相关($r=-0.221, p<0.01$)。此外道德认同与其他变量也存在显著的相关关系,例如与怠惰行为负相关($r=-0.217, p<0.01$)。这为本研究论证假设提供了初步的方向和依据。

表2 变量的均值、标准差和相关矩阵

变量	均值	标准差	C-HRM	PIS	MO	WB
集体主义人力资源管理(C-HRM)	4.194	0.747	(0.725)			
内部人身份(PIS)	4.299	0.950	0.553***	(0.918)		
道德认同(MO)	4.713	0.796	0.372***	0.345***	(0.889)	
怠惰行为(WB)	3.181	1.069	-0.043	-0.221***	-0.217***	(0.803)

注:(1)括号内为Cronbach's Alpha值。(2)*表示 $p<0.1$;**表示 $p<0.05$;***表示 $p<0.01$ 。

(四)假设检验

1. 中介效应

本研究采用PROCESS程序(Hayes, 2013)对内部人身份在集体主义人力资源管理与怠惰行为间的中介效应进行Bootstrap(设为5 000)分析,置信区间为95%。如表3所示,集体主义人力资源管理与内部人身份存在正向关系,系数为0.704,且达到99%的显著水平,假设1得证。内部人身份的中介效应为-0.225,置信区间为(LLCI= -0.336, ULCI= -0.129),不包含0,达到了显著水平,说明内部人身份起中介作用(Preacher和Hayes, 2004)。此外,本研究通过Sobel Test确认中介效果,结果显示 $Z=-4.387$,绝对值大于1.96,且 $p<0.001$,说明中介效应确实存在。更为具体地,如不考虑内部人身份,集体主义人力资源管理对怠惰行为的直接效应(即控制中介效应后)为0.163,但是置信区间为(LLCI= -0.007, ULCI=0.334),包含0,并不显著;而此时中介效应显著,因此内部人身份的中介作用为完全中介(Preacher和Hayes, 2004; Zhao等, 2010),即集体主义人力资源管理通过提高员工的内部人身份而降低其怠惰行为,假设2得证。需要说明的是,本处集体主义人力资源管理对怠惰行为的总效应并不显著,按照Baron和Kenny(1986)传统的中介检验,即不存在进行中介分析的前提。但近年中介效应研究的众多结果已经证实,总效应不存在并不意味着中介效应无意义,总效应不是中介效应检验的前提,研究者应当直接关注中介效应本身的检验,并关注未控制中介变量与控制中介变量后的差异(MacKinnon等, 2002; Preacher和Hayes, 2004; Hayes, 2009; Zhao等, 2010),并推荐本研究采用的Preacher和Hayes(2004)的Bootstrap方法进行中介检验(Hayes, 2009; Zhao等, 2010)。值得补充的是,总效应不存在的原因可能是存在另一个竞争中介变量,与本文所设中介变量作用方向相反,因此抵

消了部分中介效果(Zhao等,2010);也可能是中介作用受到了调节(Preacher等,2007),这也预示着假设3可能成立。本研究发现了内部人身份的完全中介作用,并且提示可能存在另一作用方向相反的竞争中介。不过因为总效应不显著,所以尽管内部人身份的中介系数为负值,但得出集体主义人力资源管理通过内部人身份如何控制怠惰行为的结论还为时尚早。

表3 内部人身份的中介效应检验

	Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
C-HRM→PIS	0.704	0.055	12.792	0.000	0.595	0.812
总效应	-0.061	0.074	-0.824	0.410	-0.207	0.085
直接效应	0.163	0.087	1.886	0.060	-0.007	0.334
	Effect	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI		
内部人身份中介效应	-0.225	0.052	-0.336	-0.129		
	Effect	SE	Z	P		
Sobel Test	-0.225	0.051	-4.387	0.000		

2. 调节效应与规模

本研究同样采用PROCESS程序(Hayes,2013)对道德认同在内部人身份与怠惰行为之间的调节效应进行Bootstrap(设为5 000)分析,置信区间为95%。如表4所示,道德认同、内部人身份的乘积项系数为-0.200,置信区间为(LLCI=-0.325,ULCI=-0.074),不包含0,达到显著水平。此外,加入乘积项后,R²更改同样达到显著水平(p<0.01),说明道德认同的调节作用存在,系数为负,意味着道德认同干扰了内部人身份对怠惰行为的影响。需要关注的是,此时内部人身份、道德认同的系数均为正,且显著,似乎意味着越鼓励归属,道德认同越高,员工怠惰程度也越高(这一结果并不符合一般的实践逻辑);但是调节作用分析应关注交互项的系数显著性,调节的方向应该通过调节变量不同取值时的变量间关系去判断,而不是变量的系数(罗胜强和姜嫄,2012)。已知道德认同存在干扰作用,意味着完整地看,在不同道德认同水平下内部人身份的系数应该也不相同,甚至可能有符号即作用方向差异。因此,传统的方法已经不能对调节效应进行准确分析,有必要对调节效应及其规模做精细化研究。

表4 道德认同的调节效应检验

	Coeff	SE	t	p	LLCI	ULCI
constant	1.143	1.280	0.893	0.373	-1.375	3.660
PIS	0.814	0.325	2.502	0.013	0.174	1.454
MO	0.559	0.258	2.171	0.031	0.053	1.066
MOxPIS	-0.200	0.064	-3.126	0.002	-0.325	-0.074
	R ² -chng		F		p	
R-square increase	0.024		9.771		0.002	

为了更精细地检验道德认同的调节效应,本研究采用Johnson-Neyman技术计算调节效应的规模范围(Preacher等,2006),部分结果如表5所示,显示调节规模存在两个阈值,2.240与4.693,即调节作用在道德认同小于2.240或者大于4.693时显著存在,并且作用方向相反。也就是说,道德认同越强,内部人身份越能控制怠惰行为;道德认同弱时,内部人身份甚至将促成怠惰行为。具体地,在道德认同水平高的显著区(大于4.693,占总体的59.517%),内部人身份与怠惰行为存在负向关系,员工内部人身份越高,怠惰行为越低,内部人身份能为组织带来正效果;在道德认同水平低的显著区(小于2.240,占总体的0.536%),内部人身份与怠惰行为存在正向关系,员工内部人身份越高,怠惰行为也越高,内部人身份一反预期,会给组织带来负效果。值得关注的是,尽管低显著区占群体比例并不高,但是系数绝对值(平均为0.490)却高于高显著区(平均为-0.214),甚至超过两倍(这或许解释了上文提出的系数符号为负的问题),说明当道

德认同水平低时,内部人身份的危害程度甚至超过其有益程度。道德认同的这一调节效果非常值得注意,假设3得证。

表 5 道德认同的调节规模 (Johnson-Neyman检验)

MO	Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
1.000	0.615	0.263	2.338	0.020	0.098	1.132
1.250	0.565	0.247	2.283	0.023	0.078	1.051
.....						
2.000	0.415	0.201	2.062	0.040	0.019	0.810
2.240	0.367	0.187	1.966	0.050	0.000	0.734
2.250	0.365	0.186	1.962	0.050	-0.001	0.731
.....						
4.500	-0.085	0.068	-1.250	0.212	-0.218	0.048
4.693	-0.123	0.063	-1.966	0.050	-0.246	0.000
4.750	-0.134	0.062	-2.184	0.030	-0.256	-0.013
.....						
5.750	-0.334	0.076	-4.401	0.000	-0.484	-0.185
6.000	-0.384	0.087	-4.425	0.000	-0.555	-0.213

图2绘制了道德认同的调节效应(a)与调节规模(b)。为了简洁呈现对于多数群体的情况,图2(a)绘制了在道德认同处于高水平(Mean+SD)与低水平(Mean-SD)时内部人身份与怠惰行为的关系,表明内部人身份与怠惰行为的关系并不单纯,而是随道德认同水平的改变而改变。更完整的情况是,道德认同水平处于高位时,内部人身份会降低怠惰行为,且道德认同越高,对怠惰行为控制越好;但是道德认同水平处于低位时,内部人身份则会促进怠惰行为,且道德认同越低,怠惰行为越严重:内部人身份是一把“双刃剑”。然而实际上,这把“双刃剑”确乎锋利,在调节效应置信区间为95%的显著区,即图2(b)的上行区与下行区,道德认同的调节反差更为明显,内部人身份对低道德认同者的负面程度(即与怠惰行为关系为正)是对高道德认同者正面程度的两倍有余。也就是说,如若放纵道德认同不顾,在员工的道德认同处于低水平时鼓励员工归属,即提升其内部人身份,则不仅不能减少怠惰,反而会带来更严重的危害。

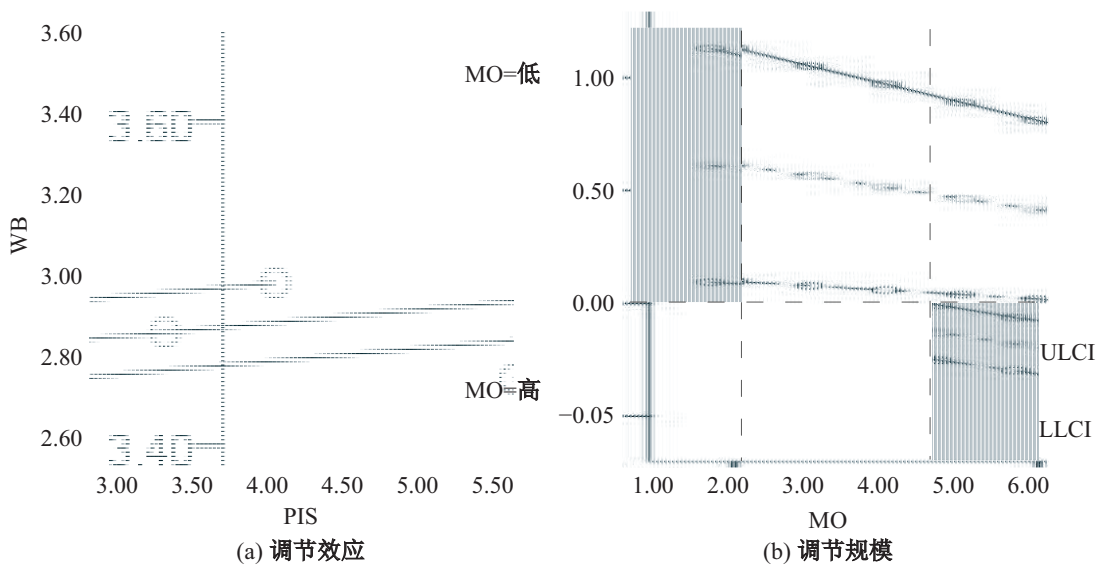


图 2 道德认同的调节效应与规模

3. 被调节的中介效应

上文分别从局部检验了内部人身份在集体主义人力资源管理与怠惰行为间的中介效应以及道德认同对内部人身份与怠惰行为间关系的调节效应,接下来本研究将对管理实践(集体主义人力资源管理)到员工行为(怠惰行为)的完整路径进行检验,结果如表6所示。本研究采用系数乘法进行验证。研究证明,采用系数乘积法的被调节的中介效应的判定指标(index of moderated mediation)作为判断标准比以往的亚组分析法、差异分析法具有明显的优势,验证结果更为精确(Hayes, 2015)。本研究中集体主义人力资源管理、内部人身份、道德认同、怠惰行为的有调节的中介效应的判定指标Index= -0.155,不为0,且95%的置信区间为(LLCI= -0.266, ULCI= -0.038),不包含0,即判定指标Index显著不为0,因此被调节的中介效应存在。

表6 被调节的中介效应检验

	Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
直接效应	0.268	0.087	3.084	0.002	0.097	0.439
被调节的中介效应	MO	Effect	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI	
内部人身份1	3.917	-0.033	0.070	-0.174	0.100	
内部人身份2	4.712	-0.157	0.051	-0.258	-0.056	
内部人身份3	5.508	-0.280	0.068	-0.421	-0.153	
	Index	SE(Boot)	Boot LLCI	Boot ULCI		
被调节的中介效应指数	-0.155	0.058	-0.266	-0.038		

再通过亚组分析法观察具体的被调节的中介效应情况:关注从集体主义人力资源管理出发的路径,集体主义人力资源管理对怠惰行为的直接效应(即控制内部人身份的中介后)为正,并显著,而总效应(即直接效应加内部人身份的中介效应后)在道德认同水平相对中、高(Mean、Mean+SD)时为负值(-0.007;-0.012),在道德认同水平相对低(Mean-SD)时为正值(0.054),进一步说明从总效应看,当道德认同水平高时,集体主义人力资源管理可以控制怠惰行为的发生,对组织产生正作用;当道德认同水平低时,集体主义人力资源管理将促进怠惰行为的发生,对组织产生负作用。具体地,当员工的道德认同水平相对较高(Mean+SD)时,内部人身份在集体主义人力资源管理与怠惰行为之间的中介作用显著,且系数为负,说明此时控制了怠惰。由于样本整体的道德认同水平中上(现实中也是如此,道德低下的员工毕竟是少数),在表6中以均值和一个标准差为界的亚组分析中道德认同低组(Mean-SD)未到显著区的低位(3.917远未到2.240),因此当员工的道德认同水平相对较低(Mean-SD)时系数显著性并未达标(因为3.917也未到4.693的高位),因为本处的相对较低并非显著意义的低。不过,辅以通过Johnson-Neyman技术计算调节效应规模时得出的当道德认同水平处于绝对低位(小于2.240)时内部人身份负效应极大的结论,道德水平越低,集体主义人力资源管理将带来更大程度的员工怠惰行为,说明道德认同低时要对集体主义人力资源管理尤为谨慎,换言之,集体主义人力资源管理对于道德认同低者要审慎进行。

五、结论与讨论

本研究发现,企业的集体主义人力资源管理通过员工内部人身份的中介作用对员工的怠惰行为产生影响,并且这一中介作用受到员工自身道德认同水平的调节。也就是说,集体主义人力资源管理有助于员工对组织产生归属感,感到自己是组织的“自己人”,但“自己人”感知只有在道德认同水平高时,才会减少员工的怠惰行为,而在道德认同水平低时,反而会使员工更为怠惰。

(一)理论意义

首先,本研究关注中国情境下的管理实践,以集体主义人力资源管理为对象,发现了其与内部人身份、怠惰行为之间的关系,验证了内部人身份被道德认同调节的中介作用。在集体主义人力资源管理与内部人身份的关系上,与Li等(2015)、Liu等(2013)的研究结论基本相似,本研究发现集体主义人力资源管理可以提升员工的内部人身份,从而在组织认同、团队认同之外,丰富了集体主义人力资源管理的作用变量。此外本研究从管理实践出发,回归员工的实践行为,验证了实际管理中一个从企业管理到员工行为的完整路径,与其他研究相比具有明显的实践精神。

其次,本研究关于内部人身份与怠惰行为关系的结论,既与Stamper和Masterson(2002)等人的结论一致,也存在相反的部分,具体取决于员工的道德认同水平。在道德认同水平高时,内部人身份可以降低怠惰行为,这与已有研究得出的内部人身份可以降低工作场所偏离行为的结论是一致的;但是在道德认同水平低时,内部人身份反而会促进怠惰。这可能是因为,怠惰行为仅是工作场所偏离行为的一种,并且与破坏合作、散布谣言等其他行为相比,工作偷懒并不会直接影响工作中的其他人,不会产生对组织的重大破坏;此外仅就个人行为而言,怠惰与其他偏离行为相比也在可以被接受的范围,甚至相对显得“微不足道”。而怠惰行为究竟是否可以被接受,是否“微不足道”,取决于员工的道德认同水平,内部人身份的作用方向随之也会发生变化。正如本研究的数据所显示的,总体而言,员工的道德认同水平是较高的,如果研究样本的道德认同水平普遍较高,并且研究中并未考虑道德认同这一变量,研究则存在偏差,这或许是Stamper和Masterson等人得出单方面结论的原因。从另一个侧面来说,本研究也说明了道德认同研究的重要价值。

最后,在分析技术方面,在中介作用分析上,本研究没有拘泥于传统的中介验证方法对主效应的迷思,发现了完全中介效应,并预示了可能存在竞争中介或被调节的中介。尤为重要的是,在调节作用分析上,本研究采用Johnson-Neyman技术对调节作用的效果进行了精细化分析,这一方法使得调节作用分析可以从各个层次进行,调节规模分析更为精细,从而较为准确地发现了道德认同在内部人身份与怠惰行为间方向相反的调节作用,以及具体的作用显著范围,这也是本研究发现道德认同在内部人身份与怠惰行为关系中两个方向调节效应的技术保证。而在被调节的中介检验方面,本研究分别进行了中介、调节检验,对模型的局部先进行分析,从而理清变量的局部关系,最后再通过系数乘积法的被调节的中介效应的判定指标对整体效应进行了验证。

(二)实践意义

从实践的角度,本研究的结论对于企业的员工行为管理实践具有重要的启示:一方面,本研究肯定了集体主义人力资源管理的积极意义,即集体主义人力资源管理可以提升员工对组织的归属感。以往的研究表明,员工对组织的归属感强,有利于其工作满意度的提升,并且能够促使员工更加尽职尽责,为企业出谋划策,与同事合作互助。这都反映了企业进行集体主义人力资源管理的优势,这是对东亚集体主义管理实践的肯定。

但是另一方面,具体到怠惰行为,本研究也从员工道德的角度发现了集体主义人力资源管理的隐忧。本研究创造性地揭示了关注员工道德的重要性,提醒组织注意提高员工的道德认同。尽管研究结论是道德认同水平不同时,集体主义人力资源管理的作用不同,需要谨慎对待,但实践中集体主义管理风格是难以改变的,组织也不可能先调查员工的道德认同水平再分别施以不同的管理方式,最为简便也行之有效的就是提高员工的道德认同水平。正如前文所述,由于员工的道德认同水平一般均处于中上,加之先前的研究并未将道德认同充分纳入考

虑,因此道德问题的重要性似乎被诸多研究掩盖了。但不可否认,即使是小比例群体,在员工基数较大的组织,尤其是我国众多的劳动密集型企业中,其人数依旧是庞大的;加之怠惰行为尽管不如其他偏离行为危害大,但更为普遍和难以察觉,其严重性不容小觑,因此调控这部分人的行为对于企业同样具有重大意义。道德可能在众多方面发挥着重要作用,企业有必要在选拔、培训等方面关注员工的道德相关内容。

(三)研究局限性与未来研究方向

本研究存在一些明显的局限性:首先,尽管本研究的变量特点决定了自评的适宜性,但如前文所述,本研究的共同方法偏差虽达到了可接受的标准,但依然存在,这影响了研究结论的可靠性。对于共同方法偏差,事前控制是极为必要的,因此后续研究可以通过追踪研究的方法,选择不同的时点进行变量测量。其次,本研究的对象来自培训学员及其所在企业的员工,虽然整体上涉及广泛但也难以均衡,后续研究可进行更为严格的抽样设计,选取组织作为研究实验点,这样也便于追踪研究。最后,本研究为集体主义情境下的研究,未来的研究可以更深入地进行跨文化考察,对比集体主义人力资源管理与相应的个人主义人力资源管理的情形。本研究发现集体主义人力资源管理鼓励员工的归属,但这并不意味着个人主义就不鼓励员工归属,或是会降低归属感。事实上个人主义的宽松氛围同样在实践中得到了肯定,因此有必要对不同情境下的机制进行研究分析。此外,后续研究还可以在以下方面进一步深化:其一,本研究发现主效应不存在而中介效应显著,除了被调节,这也意味着可能存在另一个中介变量与目前的中介变量中介方向相反,因此探寻这样的竞争中介变量是否存在以及其竞争机制是怎样的,是非常有意义的。其二,归属与认同是不同的概念,本研究以内部人身份发现了归属的作用,而重要的调节变量道德认同属于认同的范畴,因此可以进一步纳入其他认同概念,如组织认同、关系认同等,并探讨归属与认同的作用差异以及认同间的交互关系。

主要参考文献

- [1]刘小平. 企业员工的组织归属感及形成研究[J]. 管理现代化, 2002,(6): 36-40.
- [2]汪林, 储小平, 倪婧. 领导—部属交换、内部人身份认知与组织公民行为——基于本土家族企业视角的经验研究[J]. 管理世界, 2009,(1): 97-107, 188.
- [3]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.
- [4]徐淑英. 科学精神和对社会负责的学术[J]. 管理世界, 2015,(1): 156-163.
- [5]Aquino K, Reed II A. The self-importance of moral identity[J]. Journal of Personality and Social Psychology, 2002, 83(6): 1423-1440.
- [6]Ashforth B E, Mael F. Social identity theory and the organization[J]. Academy of Management Review, 1989, 14(1): 20-39.
- [7]Aycan Z, Kanungo R, Mendonca M, et al. Impact of culture on human resource management practices: A 10-country comparison[J]. Applied Psychology, 2000, 49(1): 192-221.
- [8]Beehr T A, Gupta N. A note on the structure of employee withdrawal[J]. Organizational Behavior and Human Performance, 1978, 21(1): 73-79.
- [9]Bommer M, Gratto C, Gravander J, et al. A behavioral model of ethical and unethical decision making[J]. Journal of Business Ethics, 1987, 6(4): 265-280.
- [10]Bowen D E, Ostroff C. Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system[J]. Academy of Management Review, 2004, 29(2): 203-221.
- [11]Carlson D S, Kacmar K M. Work-family conflict in the organization: Do life role values make a difference?[J]. Journal of Management, 2000, 26(5): 1031-1054.
- [12]Carmeli A. The relationship between organizational culture and withdrawal intentions and behavior[J]. International Journal of

- Manpower, 2005, 26(2): 177–195.
- [13]Chen S, Zhang G L, Zhang A F, et al. Collectivism-oriented human resource management and innovation performance: An examination of team reflexivity and team psychological safety[J]. *Journal of Management & Organization*, 2016, 22(4): 535–548.
- [14]Chen Z X, Aryee S. Delegation and employee work outcomes: An examination of the cultural context of mediating processes in China[J]. *Academy of Management Journal*, 2007, 50(1): 226–238.
- [15]Christian M S, Eisenkraft N, Kapadia C. Dynamic associations among somatic complaints, human energy, and discretionary behaviors: Experiences with pain fluctuations at work[J]. *Administrative Science Quarterly*, 2015, 60(1): 66–102.
- [16]Diamantopoulos A, Winklhofer H M. Index construction with formative indicators: An alternative to scale development[J]. *Journal of Marketing Research*, 2001, 38(2): 269–277.
- [17]Ellemers N, Barreto M. Categorization in everyday life: The effects of positive and negative categorizations on emotions and self-views[J]. *European Journal of Social Psychology*, 2006, 36(6): 931–942.
- [18]Farley J U, Hoenig S, Yang J Z. Key factors influencing HRM practices of overseas subsidiaries in China’s transition economy[J]. *The International Journal of Human Resource Management*, 2004, 15(4–5): 688–704.
- [19]Gelfand M J, Raver J L, Nishii L, et al. Differences between tight and loose cultures: A 33-nation study[J]. *Science*, 2011, 332(6033): 1100–1104.
- [20]Hanisch K A, Hulin C L. Job attitudes and organizational withdrawal: An examination of retirement and other voluntary withdrawal behaviors[J]. *Journal of Vocational Behavior*, 1990, 37(1): 60–78.
- [21]Hayes A F. Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium[J]. *Communication Monographs*, 2009, 76(4): 408–420.
- [22]Hayes A F. Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach[M]. New York: Guilford Press, 2013.
- [23]Hayes A F. An index and test of linear moderated mediation[J]. *Multivariate Behavioral Research*, 2015, 50(1): 1–22.
- [24]Hofstede G. Cultural constraints in management theories[J]. *Academy of Management Perspectives*, 1993, 7(1): 81–94.
- [25]Ilies R, Scott B A, Judge T A. The interactive effects of personal traits and experienced states on intraindividual patterns of citizenship behavior[J]. *Academy of Management Journal*, 2006, 49(3): 561–575.
- [26]Jarvis C B, MacKenzie S B, Podsakoff P M. A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research[J]. *Journal of Consumer Research*, 2003, 30(2): 199–218.
- [27]Ji L, Tang G Y, Wang X R, et al. Collectivistic-HRM, firm strategy and firm performance: An empirical test[J]. *The International Journal of Human Resource Management*, 2011, 23(1): 190–203.
- [28]Kilduff G J, Galinsky A D, Gallo E, et al. Whatever it takes to win: Rivalry increases unethical behavior[J]. *Academy of Management Journal*, 2016, 59(5): 1508–1534.
- [29]Lebreton J M, Binning J F, Adorno A J, et al. Importance of personality and job-specific affect for predicting job attitudes and withdrawal behavior[J]. *Organizational Research Methods*, 2004, 7(3): 300–325.
- [30]Li Y Q, Zhang G L, Yang X, et al. The influence of collectivist human resource management practices on team-level identification[J]. *International Journal of Human Resource Management*, 2015, 26(14): 1791–1806.
- [31]Liu Z Q, Cai Z Y, Li J, et al. Leadership style and employee turnover intentions: A social identity perspective[J]. *Career Development International*, 2013, 18(3): 305–324.
- [32]Masterson S S, Stamper C L. Perceived organizational membership: An aggregate framework representing the employee–organization relationship[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2003, 24(5): 473–490.
- [33]May D R, Chang Y K, Shao R D. Does ethical membership matter? Moral identification and its organizational implications[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2015, 100(3): 681–694.
- [34]O’Reilly C, Chatman J. Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior[J]. *Journal of Applied Psychology*, 1986, 71(3): 492–499.
- [35]Pelled L H, Xin K R. Down and out: An investigation of the relationship between mood and employee withdrawal behavior[J].

- Journal of Management, 1999, 25(6): 875–895.
- [36]Podsakoff P M, MacKenzie S B, Lee J Y, et al. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies[J]. Journal of Applied Psychology, 2003, 88(5): 879–903.
- [37]Preacher K J, Hayes A F. SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models[J]. Behavior Research Methods, Instruments, & Computers, 2004, 36(4): 717–731.
- [38]Preacher K J, Rucker D D, Hayes A F. Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions[J]. Multivariate Behavioral Research, 2007, 42(1): 185–227.
- [39]Ramamoorthy N, Kulkarni S P, Gupta A, et al. Individualism-collectivism orientation and employee attitudes: A comparison of employees from the high-technology sector in India and Ireland[J]. Journal of International Management, 2007, 13(2): 187–203.
- [40]Randall D M, Fernandes M F. The social desirability response bias in ethics research[J]. Journal of Business Ethics, 1991, 10(11): 805–817.
- [41]Rest J R. Moral development: Advances in research and theory[M]. New York: Praeger, 1986.
- [42]Robinson S L, Bennett R J. A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study[J]. Academy of Management Journal, 1995, 38(2): 555–572.
- [43]Sparks J R, Hunt S D. Marketing researcher ethical sensitivity: Conceptualization, measurement, and exploratory investigation[J]. Journal of Marketing, 1998, 62(2): 92–109.
- [44]Stamper C L, Masterson S S. Insider or outsider? How employee perceptions of insider status affect their work behavior[J]. Journal of Organizational Behavior, 2002, 23(8): 875–894.
- [45]Stets J E, Burke P J. Identity theory and social identity theory[J]. Social Psychology Quarterly, 2000, 63(3): 224–237.
- [46]Treviño L K. Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model[J]. Academy of Management Review, 1986, 11(3): 601–617.
- [47]Treviño L K, Weaver G R, Reynolds S J. Behavioral ethics in organizations: A review[J]. Journal of Management, 2006, 32(6): 951–990.
- [48]Treviño L K, Youngblood S A. Bad apples in bad barrels: A causal analysis of ethical decision-making behavior[J]. Journal of Applied Psychology, 1990, 75(4): 378–385.
- [49]Van Knippenberg D, Sleebos E. Organizational identification versus organizational commitment: Self-definition, social exchange, and job attitudes[J]. Journal of Organizational Behavior, 2006, 27(5): 571–584.
- [50]Wang J, Kim T Y. Proactive socialization behavior in China: The mediating role of perceived insider status and the moderating role of supervisors' traditionality[J]. Journal of Organizational Behavior, 2013, 34(3): 389–406.
- [51]Zhao X S, Lynch J G Jr, Chen Q M. Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis[J]. Journal of Consumer Research, 2010, 37(2): 197–206.

Is Encouraging Employees' Belonging Really a Good Thing? Collectivism-oriented HRM, Perceived Insider Status and the Withdrawal Behavior under Moral Identification's Moderation

Guo Shenghao^{1,2}, Xiao Mingzheng^{1,2}

(1. School of Government, Peking University, Beijing 100871, China; 2. Research Center of Human Resource Development and Management, Peking University, Beijing 100871, China)

Abstract: This paper mainly discusses the effect of collectivism-oriented human resource

management on employees' withdrawal behavior in the context of Chinese management practice, and confirms the moderated mediation effect through coefficient product method. The empirical results reveal collectivism-oriented human resources management can improve employees' sense of belonging, making employees perceive themselves to be people on organizations' own side, but the reduction of perceived being people on organizations' own side in employees' withdrawal behavior is moderated by the level of moral identification. For employees with higher moral identification (higher than 4.693, 6 points), the sense of perceived insider status can control the withdrawal behavior, and the higher the moral identification is, the stronger the effect will be; but for those employees whose moral identification is lower (less than 2.240, 6 points), the sense of perceived insider status will have a negative effect, that is, to promote withdrawal behavior, and the lower the moral identification is, the stronger the effect will be. Plus, the degree of negative effect is stronger than that of positive effect. Therefore, although the collectivism-oriented human resource management can improve the employees' sense of belonging, but to control employees' withdrawal behavior, one must also enhance the moral identification, otherwise it will be counterproductive. This paper studies the effect of management practice in specific situation on employees' behavior and has a delicacy analysis on moderation effect.

Key words: collectivism-oriented HRM; perceived insider status; moral identification; withdrawal behavior

(责任编辑: 苏宁)

(上接第39页)

A Literature Review of Affect in Organizational Behavior Filed and Prospects

Zuo Yuhan, Xie Xiaoyun

(School of Management, Zhejiang University, Hangzhou 310058, China)

Abstract: Over the past twenty years, affect study in organizational behavior field has been a mainstream research topic. Considering the multiple facets and diverse functional mechanisms of affect, a systematic review of affect constructs and the mechanisms through which affect influences organizational outcomes will help researchers to get a holistic understanding of affect study in organizational behavior field. This paper firstly clarifies the definition of affect in organizational behavior field. Secondly, it reviews the empirical studies addressing affect and organizational outcomes in top journals during the past decades. Based on this, it then proposes that the functional mechanisms of affect in organizational behavior field can be summarized as tuning mechanism, social information mechanism and motivation/energy mechanism, and their function characteristics are reviewed respectively. Lastly, it elaborates the limitations of current research and indicates the directions in future research to provide implications for follow-up affect study in organizational behavior field.

Key words: affect; organizational behavior research; functional mechanism

(责任编辑: 苏宁)