

目标互依在组织管理领域的研究评述与展望

杨林波, 干晨静

(宁波大学 商学院, 浙江 宁波 315211)

摘要: 目标互依是群体成员对彼此目标之间的相关性作出的主观评价,包括合作目标、竞争目标和独立目标三个维度。目标互依对防范与化解组织管理活动中的机会主义行为,提高团队和组织协作效率具有重要作用。尽管学术界很早就意识到目标互依对指导企业实践的重要性,但受限于不同研究领域学者对目标互依认识存在的差异及研究方法的单一性,相关理论及实证研究有待进一步深入和拓展。为未来研究提供有价值的借鉴,文章系统梳理目标互依研究在组织管理领域的主要成果和最新进展,探索相关文献的发展脉络。文献回顾结果表明:第一,价值观、任务结构设计、领导行为和共同愿景等是影响目标互依的关键因素;第二,目标互依对信任、绩效、创新及资源互换等会产生重要影响;第三,未来研究要关注多种研究方法的使用,考察目标互依新的前因、后果及其关系的动态演化路径。

关键词: 目标互依;合作目标;竞争目标;独立目标

中图分类号: F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1009-0150(2019)05-0126-16

一、引言

目标互依(goal interdependence)是指群体成员对彼此目标之间的相关关系作出的主观评价,具体包括合作目标(cooperative goal)、竞争目标(competitive goal)和独立目标(independent goal)三个维度(Wong等, 2016a, 2012, 2010; Wang等, 2010)。良好的目标互依(如合作目标)有助于群体成员加强相互信任,化解内部冲突,减少机会主义行为(Wong等, 2005a, 2017)。在如今风谲云诡的商业环境中,为追求自我利益,商业欺骗屡见不鲜,机会主义行为广泛存在于企业内部和企业之间(冯华和李君翊, 2019),严重危害合作双方之间的信任与关系,不利于员工和企业绩效的提高。同时,企业管理者越来越关注如何通过制定管理目标,将企业目标与员工目标结合起来,提高团队协作效率和组织绩效(文鹏等, 2017)。在这一现实背景下开展目标互依相关研究,能为指导团队与企业通过目标管理减少机会主义行为和提高协作效率提供知识支撑,具有较强的实践意义。

在学术界,尽管目标互依在组织管理领域早已引起学者们重视,已有研究从组织内部或组织之间等不同角度,分析了价值观、领导行为、共同愿景等因素对目标互依的影响(Chen等, 2017; Wong等, 2005a, 2016b; Chen和Tjosvold, 2008a),以及考察了企业社会责任实施过程中目

收稿日期: 2019-06-12

基金项目: 国家自然科学基金项目“我国服务型组织中主动性氛围的内涵、形成机制与影响后果: 一项多层次的追踪研究”(71572164); 浙江省哲学社会科学规划课题“促进还是抑制? ——辱虐型领导影响员工越轨创新的过程机制研究”(20NDQN272YB)。

作者简介: 杨林波(1986-),男,湖北利川人,宁波大学商学院讲师;
干晨静(1989-),女,浙江宁波人,宁波大学商学院讲师。

标互依的影响因素和作用结果(Wong等, 2016a)。但是,无论是从个体层面还是从团队或组织层面来看,不同研究得出的结论存在一定出入甚至相互矛盾,如Chen和Tjosvold(2014)关于价值导向(关系导向和生产导向)与目标互依之间关系的研究结论与刘春红和谢霍坚(2003)的研究结论就有所出入。这表明组织管理领域相关研究还比较零散,研究缺乏系统性,导致未来研究方向不够明晰,研究成果难以为企业界提供前沿的、系统的理论指导。

有鉴于此,为未来研究提供有价值的借鉴,增强目标互依研究对企业界开展目标管理实践的指导价值,有必要厘清组织管理领域目标互依研究脉络与现状。为实现这一研究目的,本文首先梳理目标互依在国内外组织管理领域的重要学术研究成果,交代目标互依的理论基础,回顾目标互依的内涵、测量、前因与后果等方面的研究进展,并进行评析。其次,由于相关研究结论存在一定出入甚至相互矛盾,研究缺乏系统性,尚未形成研究合力,在文献回顾基础上,本文整合出一个系统的知识框架。最后,基于该知识框架,指明未来的研究方向,为学者们深化相关研究提供参考。

二、目标互依的内涵与测量

(一)目标互依的界定与维度

1. 目标互依的理论基础

目标互依的理论基础是Deutsch(1949a)提出的合作与竞争理论。该理论认为,作为群体中的个体对自我目标的追求与实现,是个体获取自我利益的基本途径,但是个体自我利益的实现并不一定会妨碍群体目标的达成,这取决于群体成员之间的目标互依属性(Wong等, 2017; Deutsch, 1949a, b; 杨林波和周星, 2017)。Deutsch(1949b)利用课堂招募的学生作为志愿者,开展实验研究,进一步验证了Deutsch(1949a)提出合作与竞争理论所涉及的一系列前提性假设(assumptions)。因此,学者们一般认为该理论产生于教育学领域(Johnson和Johnson, 2008)。随着合作与竞争理论在不同研究领域的发展,为作区分,它又被Deutsch的两名研究生Johnson和Johnson(1978)在教育领域重新命名为社会互依理论(social interdependence theory),但其本质内容仍是合作与竞争理论(Johnson和Johnson, 2009)。在组织管理领域,研究者们仍然沿用合作与竞争理论这一理论名称(如Wong等, 2017; 杨林波和周星, 2016a)。

根据合作与竞争理论,目标互依具有三种形态:合作目标、竞争目标和独立目标(Wong等, 2016a)。合作与竞争理论基本内容可描述为,目标互依作用于个体之间的互动模式,继而对此结果的达成产生重要影响(Deutsch, 1949a)。在合作目标情景中,个体之间的目标被彼此认为具有正相关关系,对方目标的实现有助于自我目标的达成,利益相关双方能够同时取得成功。相反,在竞争目标情景中,一方目标的实现会被另一方认为不利于其自身目标的达成,个体之间的目标是消极相关的,一方会采取牺牲另一方利益的方式达到自己的目标。而在独立目标情景中,个体认为对方目标的实现对自己目标的达成与否并无影响,个体之间虽不会互相拆台但也缺乏相互帮助的利益驱动力,双方各自为战,缺少积极互动(Wong等, 2017; Deutsch, 1973; Tjosvold等, 1991)。

2. 目标互依的内涵与维度

已有研究对目标互依维度的主要使用情况,本文归纳如表1所示。自合作与竞争理论提出伊始,目标互依被分成合作目标和竞争目标两个维度(Deutsch, 1949a)。随着合作与竞争理论不断发展,学者们大多认为存在除合作目标和竞争目标之外的第三种目标互依,即独立目标(Wong等, 2012, 2010; Wang等, 2010; Tjosvold等, 1991; Deutsch, 1973)。

表 1 组织管理领域目标互依维度的划分情况

作者	年份	目标互依
Deutsch	1949a, b	合作目标、竞争目标
Johnson和Johnson	1989	合作目标、竞争目标、独立目标
Wong	2002	合作目标、竞争目标
Tjosvold、粟芳和万洁平	2002	合作目标、竞争目标
孙海法	2003	合作目标、竞争目标
Wong、Tjosvold和Zhang	2005b, c	合作目标、竞争目标、独立目标
Wong、Tjosvold和Yu	2005a	合作目标、竞争目标、独立目标
Roseth、Johnson和Johnson	2008	合作目标、竞争目标、独立目标
Wong、Tjosvold和Chen	2010	合作目标、竞争目标、独立目标
吴培冠、Tjosvold和Chen	2010	合作目标、竞争目标、独立目标
Wong、Fang和Tjosvold	2012	合作目标、竞争目标
杨肖锋、储小平和谢俊	2012	合作目标
Wang	2012	合作目标、竞争目标、独立目标
Wang、Tjosvold、Chen, et al	2014	合作目标
Wong、Wei和Tjosvold	2015	合作目标、竞争目标、独立目标
Wong、Snell和Tjosvold	2016a	合作目标、竞争目标、独立目标
Wong、Wei、Yang, et al	2017	合作目标、竞争目标
杨林波和周星	2017	合作目标
陈国权、向姝婷和王婧懿	2017	合作目标

资料来源:根据相关研究成果自行整理。

Deutsch (1949a, b)认为,可替代性(substitutability)、情感投注(cathexis)和可诱导性(inducibility)是解释目标互依基本心理过程的关键要素。可替代性是指群体中某一成员行为在多大程度上能够替代他人行为,情感投注是指群体成员对自身以外事物(如家庭、朋友与工作等)投入心理能量(psychological energy)的程度,可诱导性是指群体成员接受外界影响并对外界施加影响的开放度(openness)(Stanne等,1999;Deutsch,1949a, b)。据此,Deutsch(1949a, b)提出合作目标和竞争目标二维度目标互依。例如,合作目标是一种可替代性良好、情感投注较多、可诱导性较高的目标互依。所以学者们一般认为合作目标和竞争目标的界定可以追溯到Deutsch于1949年创立的合作与竞争理论(Wong等,2012;Wang等,2010;Johnson等,1981)。可遗憾的是,Deutsch当时并未对目标互依的两个维度给出明确定义。

基于行为学习理论,Kelley和Thibaut(1969)将合作性结构定义为“成员的奖励由团队总体工作质量决定”的团队结构,将竞争性结构定义为“成员一方获取最大奖励会使另一方获取最小奖励”的团队结构,且这种行为是受到鼓励的,将个体主义结构界定为“主体受到奖励的程度仅取决于其自身的工作质量,与其他参与者努力程度不相关”的团队结构。Johnson和Johnson(1974)根据Lewin(1935)动机理论观点,认为令个体采取行动以达到预设目标的动力来源于其内在的紧张状态,合作行为、竞争行为和个人主义行为的驱动力源自人们对达到自我目标的追求欲望。据此,Johnson和Johnson(1974)拓展和深化Deutsch(1949a, b)的研究成果,认为目标互依还应包括独立目标。

Johnson等(1981)基于Deutsch(1949a, b)的研究成果,并结合行为学习理论(behavioral learning theory)的外部动机观点和Lewin场论(field theory)的内部动机观点,进一步正式将合作目标定义为“人们想要达成的结果积极相关、相互促进条件下的目标互依”,将竞争目标界定为

“当人们意欲达成的结果消极相关、相互冲突时的目标互依”，将独立目标界定为“人们意欲达成的结果既不积极相关也不消极相关情况下的目标互依”（Roseth等，2008）。但是，该定义明显忽略了目标互依产生于人们主观评价这一重要属性。

在组织管理领域，综合Deutsch（1949a）、Johnson和Johnson（1974）、Johnson等（1981）对目标互依的论述，学者们大多认为，合作目标是群体成员对彼此意欲达成结果的相关性持积极评价状态下的目标互依，竞争目标是群体成员对彼此意欲达成结果的相关性持消极评价状态下的目标互依，独立目标是群体成员对彼此意欲达成结果的相关性持否定状态下的目标互依（Wong等，2005a, b, c, 2010）。在此之后，该基于内外部动机观点的目标互依定义及其维度被学者们广泛应用（Wong等，2016a, 2012, 2010; Wang等，2010）。

综上所述，结合如表1所示的文献归纳情况来看，尽管合作目标、竞争目标和独立目标三类目标互依客观存在于合作与竞争理论体系中，但已有研究仍存在对目标互依概念界定与维度划分不统一的问题，这也成为导致测量工具使用不一致问题的重要原因之一。

（二）目标互依的测量

截至目前，组织管理领域缺乏基于本土情景扎根开发的目标互依测量工具。Tjosvold等（1983）首次提出的目标互依测量条目主要来源于已有实验或理论研究中的相关描述，其他学者也主要通过整合和修订已有研究的Likert量表，实现对该变量的测量。目标互依测量量表的使用及其信度情况归纳如表2所示。

表2 目标互依测量工具的使用情况

作者	年份	目标互依类别	题项数目	对应Cronbach α
Tjosvold, Andrews & Jones	1983	合作、竞争、独立	7、7、5	0.91、0.90、0.76
Tjosvold	1986	合作、竞争、独立	12、19、6	0.96、0.95、0.84
Alper, Tjosvold & Law	1998	合作、竞争、独立	共12	0.81、0.72、0.78
Janssen, Van de Vliert & Veenstra	1999	合作	4	0.84
Chen & Tjosvold	2002	合作、竞争、独立	4、5、6	0.70、0.75、0.79
刘春红和谢霍坚	2003	合作、竞争、独立	5、4、5	0.69、0.85、0.73
孙海法	2003	合作、竞争	5、4	0.79、0.79
Tjosvold, Tang & West	2004a	合作、竞争、独立	5、5、6	0.76、0.73、0.75
Wong, Tjosvold & Yu	2005a	合作、竞争、独立	4、5、6	0.72、0.82、0.67
Wong, Tjosvold & Zhang	2005b	合作、竞争、独立	共15	0.74、0.73、0.79
		合作、竞争、独立	共15	0.71、0.78、0.65
Wong, Tjosvold & Zhang	2005c	合作、竞争、独立	4、5、6	0.70、0.64、0.64
Wang & Tjosvold	2005	合作、竞争、独立	5、5、5	0.78、0.72、0.80
Chen, Tjosvold & Liu	2006	合作、竞争、独立	5、5、3	0.93、0.91、0.92
Chen & Tjosvold	2006	合作、竞争、独立	5、4、5	0.85、0.60、0.82
De Dreu	2007	合作	4	0.75
Chen & Tjosvold	2008a	合作、竞争、独立	5、4、5	0.84、0.71、0.84
Chen & Tjosvold	2008b	合作、竞争、独立	5、3、5	0.91、0.83、0.92
Wang, Chen, Tjosvold, et al	2010	合作	5	0.76
Wong, Tjosvold & Chen	2010	合作、竞争、独立	4、4、4	0.72、0.79、0.86
Wong, Fang & Tjosvold	2012	合作、竞争	未提供	0.88、0.81
杨肖锋、储小平和谢俊	2012	合作	6	0.83
Wong, Wei, Yang, et al	2017	合作、竞争	5、5	0.79、0.95

资料来源：根据相关研究成果自行整理。

Tjosvold等(1983)参考教育学领域中Deutsch(1980)、Johson和Johson(1978)等研究对目标互依的描述,开创性地发展出目标互依三维度量表,将合作目标、竞争目标和独立目标引入组织行为学领域,用于测量领导与下属之间的目标互依。该量表成为研究者们发展目标互依测量条目的重要参考,如Wong等(2005b, c)在借鉴Tjosvold等(1983)、Tjosvold等(1991)的研究成果基础上,发展出目标互依15题项量表。总的来看,Alper等(1998)基于Tjosvold等(1991)、Tjosvold等(1983)的研究,开发出的合作目标、竞争目标和独立目标量表,是学者们使用较多的测量工具(Chen和Tjosvold, 2002, 2008a; Wong等, 2005a, 2010, 2012; 刘春红和谢霍坚, 2003)。

此外,部分学者在研究中仅使用合作目标量表(如De Dreu, 2007; Wang等, 2010; 杨肖锋等, 2012; 杨林波和周星, 2017)。例如,De Dreu(2007)修订并使用了Janssen等(1999)开发的4题项合作目标量表。Wang等(2010)则通过修订Alper等(1998)的合作目标量表,用以探讨团队成员之间合作目标对团队成员建设性争论的影响及其作用机制。

综上所述,尽管组织管理领域对目标互依的界定较为一致,但已有研究不仅存在对目标互依维度选取不一致的问题,即便对于目标互依同一个维度的测量条目,不同研究也存在差异较大的问题,且组织管理领域目前尚缺乏深入研究情境中扎根开发的目标互依量表。这些都有待于未来研究进一步发展、整合和统一。

三、目标互依的产生机制

组织管理领域关于目标互依前因的研究为数不多,已有研究主要从个体层面、团队层面和组织层面,探讨了诸如“面子”、文化价值观、组织结构、领导行为、企业社会责任等因素对目标互依的影响效应。

(一)个体层面的因素

尽管聚焦于个体层面探讨目标互依影响因素的研究起步较早,但实证研究成果相对较少。现有研究大多以中国文化背景为研究情景,从“面子”(social face)、管理者工作场所价值取向、道德强度等角度,考察目标互依的产生机制。

第一,“面子”。以中国人为代表的亚洲国家居民非常重视关系维护,并希望藉此争取社会对自己的认可,表现为“要面子”(Tjosvold等, 2000)。通过综合采用田野研究法(field study)和实验法,Tjosvold等(2000)以重视“面子”和关系(guanxi)的亚洲人为研究对象,探讨了尊重和冒犯他人颜面对目标互依的影响。研究发现,在亚洲,“不给对方面子”会激发对方竞争意识,进而诱发竞争目标。进一步,Tjosvold等(2000)认为,亚洲情景下的管理者与员工若为彼此保存颜面,将有助于合作目标的建立。

第二,价值取向。价值观或价值取向反映了人们对待事物的基本看法,受到文化情景的影响,且根植于人们的思想理念中。目标互依是人们对彼此目标之间的关系作出的主观评价,势必会受到价值观的影响(刘春红和谢霍坚, 2003)。以上海工作的103位管理者和206位员工为问卷配对调研对象,刘春红和谢霍坚(2003)研究了企业管理者价值取向与目标互依之间的关系。研究发现,管理者生产导向价值取向和关系导向价值取向对合作目标并不具有显著影响,但对竞争目标和独立目标会产生显著负向影响。与此类似,Chen等(2017)从文化价值观角度对跨文化冲突管理问题进行了探讨,认为西方低权力距离与东方集体主义价值观的结合,更有助于美国管理者与中国员工之间合作目标的建立。

第三,道德强度。道德强度(moral intensity)是指某一情境中与问题相关的道德紧迫程度,会影响人们对道德相关问题的判断(Snell等, 2006)。以来自中国上海101位企业员工为研究对

象, Snell等(2006)探讨了道德强度对目标互依的影响,发现高水平的道德强度对员工之间竞争目标产生显著的正向影响,但对合作目标和独立目标的影响效应都不显著。

(二) 团队层面的因素

目标互依在团队层面的影响因素研究主要从团队价值观、工作结构设计、团队领导行为等角度展开。

第一,团队价值观。与个人价值观不同,团队价值观体现了团队长期以来积淀的对待事物的固有看法,对团队成员意识和行为具有较强的影响(孙海法,2003)。与刘春红和谢霍坚(2003)个体层面的研究不同,孙海法(2003)将团队价值观分成威权性团队价值观(接受等级差距并强调服从的价值观)、平等性团队价值观(强调人与人之间平等的价值观)和平等性个人价值观(以追求自我平等为根本目标的价值观),通过调研中国国有企业中194个班组团队共689名员工,发现威权性团队价值观和平等性团队价值观对团队成员之间合作目标具有正向影响,但对竞争目标不具有显著影响。同时,平等性个人价值观对竞争目标具有显著影响,但对合作目标不产生显著的影响效应。随着组织理论的发展,学者们已逐渐从仅考察价值观到探讨人文关怀对团队成员的影响作用转变。相关研究结果显示,企业中人文关怀价值观(people value)并不对部门团队之间的目标互依产生显著影响,不过尊重人才的组织价值观(respect value)虽不对部门之间竞争目标产生影响,却有助于合作目标的建立(Chen和Tjosvold,2008b)。

第二,工作结构设计。工作结构设计旨在改变原有组织结构安排,提高员工与团队协作效率,具体举措包括建立跨职能部门小组、建立奖励共享机制、跨部门工作安排等(Wang和Tjosvold,2005;Chen和Tjosvold,2008b)。然而,对于这些旨在提高工作效率的组织结构改造活动所能达到的最终效果,现有目标互依相关研究得出的结论并不一致。有的学者通过实证研究,发现在企业里建立跨职能部门小组,在部门之间设立奖励共享机制,有助于部门之间合作目标的建立,但跨部门工作安排对部门之间合作目标的建立并不具有显著影响(Wang和Tjosvold,2005)。Chen和Tjosvold(2008b)以北京某高校在读MBA的高层管理者为问卷调研对象,从102家公司获取到102位CEO(首席执行官)和204位副总裁的有效样本数据,试图验证Wang和Tjosvold(2005)的观点,得出的结论却完全相反,结果发现跨职能部门小组的组织结构设计并不对部门间合作目标产生显著影响,但跨部门工作安排有助于部门之间合作目标的建立。不过,Wang和Tjosvold(2005)、Chen和Tjosvold(2008b)在跨职能部门小组和奖励共享机制对竞争目标和独立目标并不具有显著影响的研究结论方面达成了一致。

第三,团队领导行为。从团队领导或团队代表角度,探讨目标互依影响因素的研究,主要关注了领导行为、领导价值取向以及合作导向等的作用。与刘春红和谢霍坚(2003)的个体层次的研究类似,Chen和Tjosvold(2014)以团队为研究对象,同样关注生产价值导向和关系价值导向对目标互依的影响,但研究结论近乎矛盾。Chen和Tjosvold(2014)研究发现,生产价值导向和关系价值导向对团队成员之间合作目标具有显著正向影响。Saygi等(2015)认为谈判团队代表合作导向会促进团队之间合作目标的建立,但对双方之间竞争目标和独立目标并不具有显著的负向影响。Wong等(2018a)通过调研113个客服团队,从冲突视角验证了公仆型团队领导(servant leadership)对团队合作目标具有正向影响的研究假设,但并未发现公仆型领导对竞争目标的消极影响。

(三) 组织层面的因素

现有关于组织层面目标互依影响因素的研究,主要从供应链伙伴关系、政企关系、银企关系和跨文化管理等角度展开。

第一, 供应链伙伴关系角度研究主要关注资源互依、共同愿景、质量承诺 (commitment to quality) 等因素对供应链上下游企业之间目标互依的影响效果。Wong等 (1999) 通过对中国香港 107 名管理者进行问卷调研, 发现企业与供应商之间的资源互依有助于战略合作目标的建立。Wong等 (2005b) 在此基础上进行了深化, 以西安多家国有企业的采购经理和销售经理为访谈对象, 研究结果不仅从供应商和客户企业两个角度支持了Wong等 (1999) 的观点, 还进一步发现, 资源互依对促进企业与供应商、企业与客户企业之间战略竞争目标和战略独立目标的形成具有重要作用。同时, Wong等 (2005a) 在中国上海选取 103 家客户企业及其对应的 103 家供应商合作伙伴作为配对调研对象, 研究发现供应商与客户企业建立共同愿景, 有助于双方战略合作目标的建立, 并防止双方竞争目标和独立目标的形成。此外, 在质量承诺研究方面, Wong等 (2005c) 对西安 30 家国有企业的销售经理进行问卷调研, 发现供应商质量承诺对企业之间战略合作目标、战略竞争目标和战略独立目标都不具有显著性影响。客户企业质量承诺对战略竞争目标和战略独立目标也都不具有显著性影响, 但对战略合作目标具有显著的正向影响。

第二, 政企关系角度相关研究主要关注政府领导行为和企业社会责任感知对目标互依的影响及其作用机制。Wong等 (2014) 收集了中国政府官员与企业层面的配对数据, 研究发现政府官员变革型领导有助于增进政企双方合作目标的建立, 并防止双方竞争目标的形成。Wong等 (2016a) 立足于企业社会责任, 从自反性 (reflexivity) 角度探讨了政府官员与企业管理者之间目标互依的产生机制, 结果发现, 政府感知到的企业社会责任有助于加强政府对自身制度的反思, 进而促进双方合作目标的建立, 减少竞争目标和独立目标的形成。这些研究都在中国情景中展开, 对于我国打造“既亲又清”的新型政企关系具有重要指导意义。

第三, 银企关系角度的研究主要关注了中小企业借贷问题。Wong等 (2016b) 研究发现, 中小企业客户导向 (customer orientation) 有助于银行与企业建立合作目标, 并防止竞争目标的形成, 进而能有效化解借贷冲突。无独有偶, Wong等 (2017a) 通过配对调查中国上海的银行与中小企业, 发现银行与中小企业之间良好的关系 (guanxi) 有助于促进双方合作目标的建立, 但研究结果并未支持关系与竞争目标和独立目标之间具有消极相关性的研究假设。

第四, 跨文化冲突管理角度相关研究主要关注文化价值观对目标互依的影响。与Chen等 (2017) 个体层面的研究结果较为接近, Wong等 (2018b) 以中外合资企业的中高层管理者为研究对象, 结果发现集体主义价值观有助于加强中外管理者之间合作目标的建立, 并抑制竞争目标的产生。此外, Wong等 (2018b) 还发现个体主义价值观尽管会促进竞争目标的形成, 但对合作目标的建立并不具有显著的负向影响。

(四) 目标互依产生机制研究评述

综上所述, 从个体层面来看, 目标互依的主要影响因素包括“面子”、管理者价值导向、文化价值观 (权力距离和集体主义) 和道德强度等。从团队层面来看, 团队价值观 (平等/权威)、工作设计、组织结构、团队领导价值导向、领导类型以及关键人物合作导向会影响目标互依。从组织层面来看, 组织间资源互依、共同愿景、质量承诺、企业社会责任、企业价值观等变量是影响组织之间目标互依的重要因素。

从文献归纳情况来看, 目前关于目标互依产生机制的研究, 从关注单一文化情景下的影响因素, 已逐步向跨文化情景发展, 中国情景下的研究成果也越来越多。部分研究还从组织行为或战略管理视角, 开始关注社会责任视角下目标互依的影响因素, 尤其以中国情境下政企之间关系的研究日渐增多。但总体来看, 已有关于目标互依前因的研究还比较少, 有待进一步深入探讨。

四、目标互依的影响结果

目标互依影响结果早期研究主要集中在教育学和社会学领域。在教育学领域, Johnson等(1981)通过对教育学领域122篇关于目标互依的学术文献进行元分析(meta-analysis),发现无论是个体之间还是团队之间,合作目标比竞争目标和独立目标都更有助于双方任务的完成和良好结果的达成,这进一步得到Roseth等(2008)的佐证。在社会学领域,Stanne等(1999)通过对62项有关目标互依与机能绩效(motor performance)之间关系的研究成果进行元分析,发现相比竞争目标和独立目标,合作目标对人际吸引(interpersonal attraction)、社会支持(social support)和自尊自爱的积极作用更强,更有助于成员双方中等关联程度任务的完成。

那么在组织管理研究领域,目标互依对个体、团队乃至组织会产生什么影响呢?本文接下来主要从组织内部(个体与团队两个层面)和组织之间关系(组织层面)两个角度,对目标互依影响效应研究在组织管理领域中的重要成果和最新进展进行文献梳理。

(一) 基于组织内部角度的研究成果

基于组织内部角度目标互依影响结果相关研究,主要从目标互依对员工层面的影响、领导—下属关系、团队运作和组织协调与冲突管理等方面展开,取得了较为丰富的研究成果。

1. 目标互依对员工层面的影响

目标互依对员工层面产生的影响结果涉及员工生产率、关系、资源交换、建设性争论等诸多方面,学者们所使用的研究方法主要是实验法和问卷调查法。Tjosvold(1990)以加拿大学生和员工为研究对象,发现合作目标与员工之间资源交换、良好的关系、员工生产效率显著正相关,竞争目标和独立目标却与这些变量具有显著的负相关关系。Tjosvold等(2014)在中国情境下开展了类似研究,以中国某移动服务提供商呼叫中心368名员工为问卷调查对象,发现合作目标有助于加强成员之间良好关系的建立,降低离职率,提高员工工作效率。Tjosvold(1990)和Tjosvold等(2014)的研究结论比较符合合作与竞争理论框架,即合作目标往往产生积极影响,竞争目标往往产生消极影响。但Snell等(2006)在中国情境下展开的研究发现,合作目标不一定能够促进良好结果的达成,其研究发现独立目标和竞争目标会通过阻碍建设性争论,对员工道德申诉和互动性公平产生消极影响,合作目标的正向影响效应不显著。

2. 领导—下属关系研究中目标互依的影响效应

现有关于目标互依在领导—下属关系影响结果的研究,主要聚焦于员工反馈与工作行为、员工创新与绩效以及领导—下属关系等方面。

第一,目标互依对员工反馈及其工作行为的影响。Tjosvold等(1983)最早展开相关研究,发现组织领导与下属之间的合作目标会促进下属积极反馈,而竞争目标则对下属反馈产生消极影响。合作目标还能帮助企业管理者化解其与员工之间的冲突,针对员工工作抱怨开展开放式交流(Tjosvold等,2002;Chen和Tjosvold,2008a),激发员工建设性争论(constructive controversy)(Chen和Tjosvold,2006),进而找到有效解决方案(Tjosvold等,1999),加强管理者与下属的合作关系,最终促进员工积极工作行为的产生(刘春红和谢霍坚,2003)。

第二,目标互依对员工创新与绩效的影响及其作用机制。Chen和Tjosvold(2008a)对在中国大陆55家外资企业工作的199名中国员工进行研究,他们发现,合作目标可以通过改善国外领导与国内员工之间关系和增强员工组织承诺,进而提高员工绩效,促进员工创新。

第三,目标互依对领导效能与领导—下属关系(supervisor-subordinate guanxi)的影响。在领导效能方面,研究发现领导与员工之间的合作目标会增强管理者领导效能(刘春红和谢霍

坚, 2003; Chen和Tjosvold, 2008a)。在改善领导—下属关系方面, Chen和Tjosvold(2006)通过对北京、上海和厦门等地外资企业中的163名中国员工进行问卷调查, 发现合作目标有助于改善领导—下属关系, 增进领导—成员交换(leader—membership exchange)。

3. 团队层面研究中目标互依的影响结果

关于团队层面目标互依的现有研究主要探讨了合作目标产生的积极影响效应及其作用机制, 对于竞争目标和独立目标的研究相对较少。已有研究发现, 团队成员之间建立合作目标, 有助于成员分享信息(De Dreu, 2007), 从错误中学习和吸取教训(Tjosvold, 2004b), 促进团队内部的建设性争论(Chen和Tjosvold, 2002; 孙海法, 2003; Wang等, 2010; Saygi等, 2015), 增进团队反思和知识共享(Tjosvold, 2004a; 耿紫珍等, 2012), 进而提高团队创造力水平、团队创新和团队绩效水平(Chen和Tjosvold, 2002; 孙海法, 2003; Tjosvold等, 2004; 耿紫珍等, 2012a), 增强团队效能(Chen和Tjosvold, 2014; De Dreu, 2007)。部分研究还从社会网络视角研究合作目标影响团队绩效的中介机制, 如杨肖锋等(2012)认为团队合作目标有助于团队成员占据团队咨询网络中心位置。再如Wang等(2014)以军队中的189个团队为研究对象, 发现合作目标会通过加强团队建议网络密度(advice network density)提高团队绩效。少数研究者从激发型信息处理角度, 探讨了合作目标通过信息型负反馈增强团队创造力的中介机理(耿紫珍等, 2015)。

4. 组织协调与冲突管理研究中目标互依的影响结果

第一, 合作目标有助于增强高层领导效能, 降低组织成本, 提高组织协调效率。从企业高管合作目标角度, Chen等(2006)以北京市105家企业的高管团队为研究对象(105名CEO、378名中层经理干部)展开研究, 结果表明高层团队成员之间合作目标通过加强企业经理对生产导向和关怀导向CEO的信任感, 提高CEO领导效能, 并促进组织创新。从组织内部目标互依角度, 研究发现合作目标会促进员工针对降低成本事宜激发建设性争论(constructive controversy), 进而提高工作效率, 并加强员工之间的关系, 最终降低组织成本, 提高组织协作效能, 而竞争目标和独立目标起着相反的作用(Chen和Tjosvold, 2008a; Tjosvold, 1998)。

第二, 目标互依对管理跨文化冲突具有重要作用。中外合资企业因员工来自不同国家, 文化背景差异较大, 是文化冲突高发地(Wong等, 2018b)。外国管理者与中国管理者之间建立合作目标意义重大, 有助于抑制高管搭便车行为并提高企业绩效, 但竞争目标会诱发搭便车行为(Wong等, 2018b; Wong等, 2017b)。在此基础上, Wong等(2018b)深入探讨了目标互依影响企业绩效的机制, 发现中外管理者之间合作目标通过增进组织学习提高企业绩效, 但竞争目标在这一路径上的影响效应并不显著。

(二) 组织层面的研究进展

组织层面目标互依影响结果的研究, 主要围绕企业与上下游合作伙伴和商业性银行、企业与政府等角度展开, 研究结果有助于考察目标互依对防范机会主义行为、加强信任、改善组织之间关系和提高企业绩效的影响。

1. 企业之间目标互依的影响结果

现有相关研究讨论了供应链管理领域和银企关系领域中目标互依的影响后果。供应链管理领域目标互依研究主要从企业与供应商、企业与客户企业角度展开, 银企关系研究领域主要围绕中小企业借贷问题研究目标互依的影响效应。

第一, 目标互依对于供应链管理具有重要价值。由于供应商是企业获取原材料乃至技术和智力支持的重要合作伙伴, 客户企业是公司销售产品和获取顾客需求信息的重要途径, 因此供应链是企业赖以生存的最直接的利益相关者, 与上下游之间关系的好坏直接影响到企业的创

新和绩效(Wong等, 2010; 杨林波和周星, 2017)。已有研究发现, 战略合作目标有助于防范企业机会主义行为(Wong等, 2005a), 增强企业与供应商之间的信任, 加强双方互动(Wong等, 2005c), 促进长期关系的建立(Wong等, 1999; Wong, 1999; Wong等, 2005b), 提高供应商满意度, 获取供应商支持(Wong, 2002), 与供应商建立战略伙伴关系, 进而改善客户满意度(Wong等, 2005b), 最终促进企业发展(如提高产品质量、降低组织成本、提高客户满意度等)(Wong等, 2010)。同时, 竞争目标带来的消极影响也非常多, 如诱发机会主义行为(Wong等, 2005a), 降低双方互信水平(Wong等, 2005b), 恶化企业与供应商之间的关系(Wong等, 1999; Wong, 1999), 降低供应商满意度(Wong, 2002)。近年来, 少数研究者还深入探讨了企业与供应商、企业与客户企业之间的合作目标, 对企业创新和新产品开发绩效的影响及其作用机制。研究发现合作目标通过供应链整合, 促进企业探索式创新和利用式创新, 进而增强核心能力, 最终提高企业新产品开发绩效(杨林波和周星, 2016a, 2016b, 2017)。

第二, 中小企业与银行之间目标互依会影响银企关系和企业信贷。Wong等(2016b)研究发现, 银行与中小企业两者之间合作目标有助于提升企业信贷价值, 但竞争目标会提高交易成本。与之类似, Wong等(2017a)研究发现双方建立合作目标会增进建设性冲突和关系承诺, 竞争目标对这些变量产生消极影响, 独立目标会产生建设性冲突但对关系承诺的影响不显著。

3. 政企关系研究中目标互依的影响效应

政企关系视阈下目标互依研究主要关注了合作目标和竞争目标的影响效应, 但鲜有研究考察独立目标的作用效果。

第一, 政企之间目标互依对企业的影响深远。企业与政府建立合作目标, 有助于双方进行开放式交流, 加强联系(Tjosvold等, 2008), 深化合作关系(Wong等, 2014), 促进资源交换(Wong等, 2012), 改善企业所处的行业关系, 提高产品质量, 开拓市场(Tjosvold等, 2008), 最终促进企业发展(Wong等, 2014)。同时, Wong等(2014)研究发现, 竞争目标对政企关系和行业发展会产生消极影响。

第二, 政企之间目标互依对政府的影响深远。Wong等(2012)通过对中国上海199位企业管理者及其对应的199位政府工作人员进行配对问卷调查, 发现企业与政府之间战略合作目标会促进资源交换, 进而加强政府胜任力、关怀和行业调控能力, 但战略竞争目标对该路径起到显著的负向影响。Wong等(2015)以146对政府官员与企业管理者的配对样本为研究对象, 从“面子”(face)视角进一步支持了Wong等(2012)关于合作目标加强政府胜任力的研究结论, 但没能验证竞争目标和独立目标的消极影响效应。

(三) 目标互依影响结果研究评述

从以上文献归纳情况来看, 存在于个体间、团队间乃至组织间的目标互依所产生的影响较为深远。从个体层面来看, 目标互依主要对资源交换、生产效率、关系、开放式交流、离职率、组织承诺、建设性争论等方面产生重要影响。从团队层面来看, 目标互依会影响团队创新、团队创造力、团队效能、团队绩效、团队创造力、团队学习、知识共享、网络密度、建设性行为等。从组织层面来看, 目标互依的主要影响结果包括CEO领导效能、组织成本、政企关系、外部合作、组织间信任、企业创新、新产品开发绩效、关系承诺、信息共享、企业绩效等方面。

综上所述, 目前关于目标互依影响结果的研究成果较为丰富。这表明目标互依广泛存在于个体间、团队间乃至组织间, 且对主体之间的互动过程及其结果产生重要影响, 但关于目标互依影响效应的作用边界仍有待进一步考察。

五、目标互依研究整合模型及未来研究展望

(一) 组织管理领域目标互依研究整合模型

本文通过系统的文献梳理,对组织管理研究领域已有关于目标互依内涵、前因与后果的研究成果进行了归纳和总结。具体而言,本文明确提出了目标互依的概念与维度,交代了目标互依基本理论基础,归纳了目标互依主要测量工具,分析了目标互依在组织、团队和个体三个层面的前置因素与影响结果,总结了目标互依作为调节变量的代表性研究成果,并基于这些研究成果,构建起组织管理领域目标互依影响因素与作用结果的整合模型(见图1)。

如图1所示,通过文献回顾,本文发现目标互依包括合作目标、竞争目标和独立目标三个维

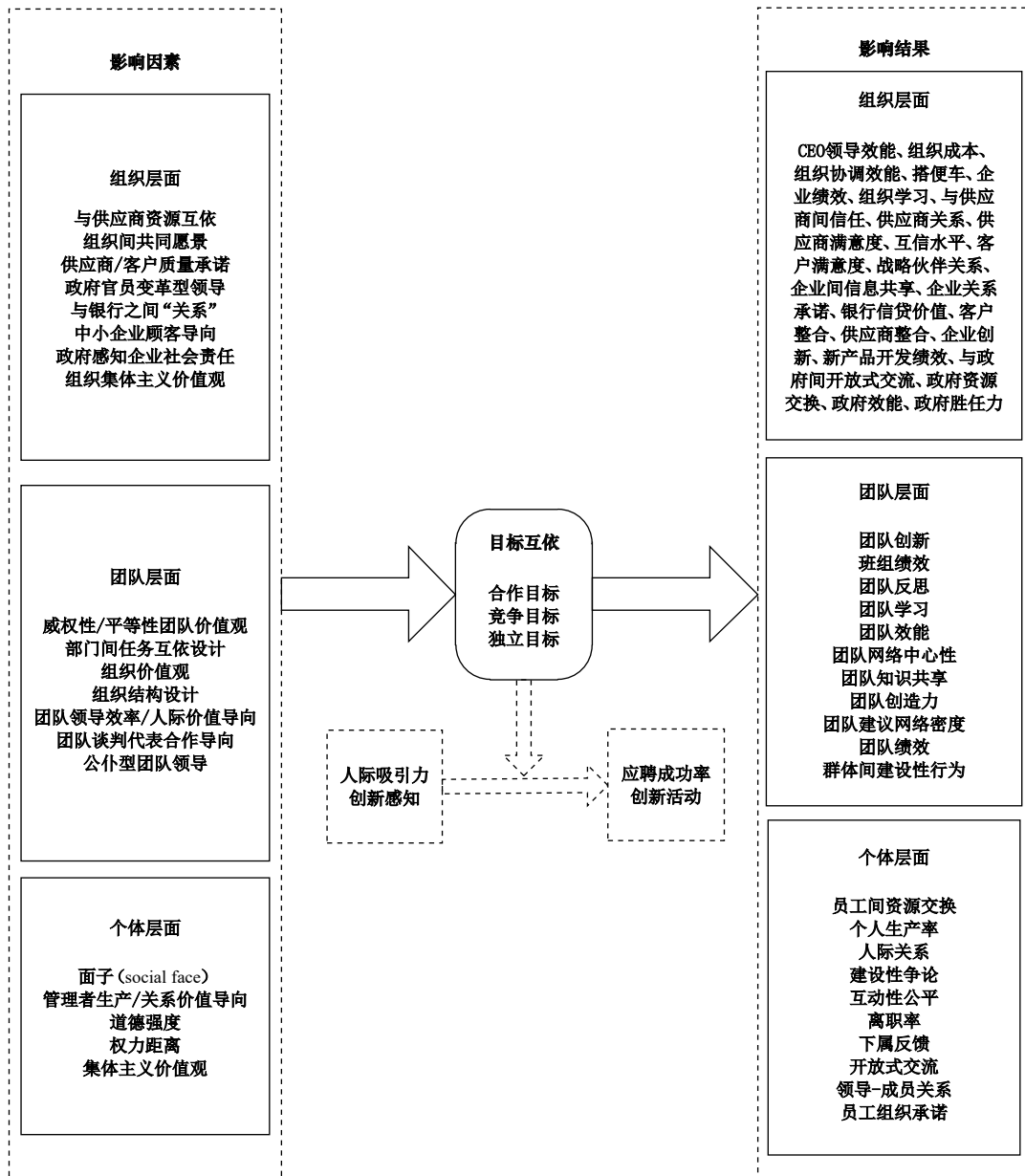


图 1 组织管理领域目标互依整合研究框架

度。目标互依的前因变量涉及个体、团队和组织三个层面,其中,文化价值观及其导向、领导行为、资源/任务互依、共同愿景、组织结构设计等是影响目标互依的重要前置因素。此外,也有为数不多的研究试图将目标互依作为情景变量,探讨其在人力资源招聘与创新活动中起到的调节作用。在企业招聘方面, Lee等(2015)采用实验法,验证吸引力(attractiveness)在招聘过程中对应聘者胜出的影响。他们发现,对于男性应聘者而言,当招聘者感知应聘者与自己具有合作目标导向时,吸引力会增加应聘成功率。反之,若招聘者感知到的是竞争目标导向,吸引力会大大降低应聘成功率。在员工创新研究方面,陈国权等(2017)的研究,聚焦于企业员工创新活动,通过调研192个员工样本,发现合作目标会加强个体感知到的组织创新对员工探索式活动和利用式活动的促进作用。

从目标互依在个体、团队和组织三个层面的影响结果来看,不难发现目标互依对企业组织管理活动的影响较为广泛。但遗憾的是关于目标互依产生影响的情景因素研究还比较少,有待于未来研究者进一步考察。例如,未来可以从个体层面,考察人格特质是否会影响目标互依作用于个体创造力的强度。

(二) 未来研究展望

目标互依这一概念自Deutsch(1949a)提出合作与竞争理论伊始,便受到学术界广泛关注。近年来组织管理领域聚焦于文化冲突、政企关系和企业社会责任等方面的目标互依研究日渐兴起,取得了一定的研究成果。这些研究将目标互依与政企关系、跨文化管理等联系起来,对于企业开展政企关系管理与跨文化冲突管理具有重要的现实意义。但由于组织管理领域目标互依研究起步相对较晚,研究方法单一,进展缓慢,研究成果较为零散。本文通过梳理已有研究成果,认为未来研究可以从以下几个方面进行突破:

第一,进一步深入探讨目标互依的产生机制。已有研究主要从价值观、价值导向、领导类型及其行为、任务结构设计、文化管理等视角,探讨目标互依的影响因素及其作用机理。未来研究一方面可以继续深入挖掘这些因素在组织、群体和个体层面影响目标互依的中介变量,以探讨其中介作用机制。另一方面,有必要从新的理论视角,例如,从利益关联机制、内部动机、社会责任等角度,全面考察还有哪些因素会影响个体、团队和组织层面的目标互依,以及企业如何利用目标互依有效地开展组织管理活动等问题。

第二,探索目标互依新的影响结果。已有关于目标互依影响结果的探讨,逐渐从主要集中于员工个体层面,向团队和组织层面过渡。未来研究可以进一步深化目标互依影响效应的探讨,明确目标互依产生影响效应的情景因素。例如,一般研究大多认为竞争目标和独立目标会产生消极影响,那么是否存在一定的情景条件,减弱或消除竞争目标和独立目标的消极影响,甚至有助于其产生积极影响。

第三,采用多种研究方法。目前,大多数研究都采用问卷调查结合多元回归分析、结构方程模型等定量研究手段,采用扎根研究方法和案例研究方法的研究还比较少。尽管其中为数不多的定量研究试图开展一些本土化的研究,但相对于定量手段,扎根理论和案例研究等定性研究手段更有助于研究者深入研究情景中,深刻揭示目标互依独特的产生机制与影响结果。另外,现有关于目标互依的研究都是静态的,未来可以利用动态研究方法,在案例和实证研究中分多个阶段采集数据,探索中国本土情景中目标互依在团队和企业不同发展阶段的具体表现,及其与其他变量之间关系的动态演化情况。

主要参考文献:

- [1] 陈国权,向姝婷,王婧懿. 个体感知的组织创新对探索式活动和利用式活动影响的实证研究[J]. [技术经](#)

- 济, 2017, (6).
- [2] 冯华, 李君翊. 组织间依赖和关系治理机制对绩效的效果评估——基于机会主义行为的调节作用[J]. *南开管理评论*, 2019, (3).
- [3] 耿紫珍, 刘新梅, 沈力. 合作目标促进科研团队创造力的机理研究[J]. *科研管理*, 2012, (8).
- [4] 耿紫珍, 刘新梅, 张晓飞. 批评激发创造力? ——负反馈对团队创造力的影响[J]. *科研管理*, 2015, (8).
- [5] 刘春红, 谢霍坚. 领导效用影响机理模型的建立与实证研究[J]. *东华大学学报(自然科学版)*, 2003, (5).
- [6] 孙海法. 价值取向对群体互动和绩效的影响[J]. *中山大学学报(社会科学版)*, 2003, (2).
- [7] Tjosvold D, 栗芳, 万洁平. 合作与竞争理论的实验研究[J]. *管理世界*, 2002, (7).
- [8] 文鹏, 任晓雅, 陈诚. 目标设置对非伦理行为的影响:边界条件与理论基础[J]. *心理科学进展*, 2017, (8).
- [9] 吴培冠, Tjosvold D, Chen N Y F. 集体主义价值观在冲突管理中所起的作用——基于一个管理实验的分析[J]. *上海管理科学*, 2010, (3).
- [10] 杨林波, 周星. 与下游厂商的目标竞合影响企业核心能力吗[J]. *中国科技论坛*, 2016a, (5).
- [11] 杨林波, 周星. 供应商竞合目标影响企业创新和新产品开发绩效的机制[J]. *软科学*, 2016b, (10).
- [12] 杨林波, 周星. 外部合作目标对企业新产品研发的影响研究[J]. *系统工程*, 2017, (6).
- [13] 杨肖锋, 储小平, 谢俊. 社会资本的心理来源:基于合作与竞争理论的分析[J]. *软科学*, 2012, (3).
- [14] Alper S, Tjosvold D, Law K S. Interdependence and controversy in group decision making: Antecedents to effective self-managing teams[J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1998, 74(1): 33–52.
- [15] Chen G Q, Tjosvold D. Cooperative goals and constructive controversy for promoting innovation in student groups in China[J]. *Journal of Education for Business*, 2002, 78(1): 46–50.
- [16] Chen G Q, Tjosvold D. Organizational values and procedures as antecedents for goal interdependence and collaborative effectiveness[J]. *Asia Pacific Journal of Management*, 2008b, 25(1): 93–112.
- [17] Chen G Q, Tjosvold D, Liu C H. Cooperative goals, leader people and productivity values: Their contribution to top management teams in China[J]. *Journal of Management Studies*, 2006, 43(5): 1177–1200.
- [18] Chen G Q, Tjosvold D. Leader productivity and people orientations for cooperative goals and effective teams in China[J]. *The International Journal of Human Resource Management*, 2014, 25(15): 2129–2145.
- [19] Chen N, Chao M C H, Xie H, et al. Transforming cross-cultural conflict into collaboration: The integration of western and eastern values[J]. *Cross Cultural & Strategic Management*, 2017, 25(1): 70–95.
- [20] Chen Y F N, Tjosvold D. Participative leadership by American and Chinese managers in China: The role of relationships[J]. *Journal of Management Studies*, 2006, 43(8): 1727–1752.
- [21] Chen Y F N, Tjosvold D. Goal interdependence and leader-member relationship for cross-cultural leadership in foreign ventures in China[J]. *Leadership & Organization Development Journal*, 2008a, 29(2): 144–166.
- [22] De Dreu C K W. Cooperative outcome interdependence, task reflexivity, and team effectiveness: A motivated information processing perspective[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2007, 92(3): 628–638.
- [23] Deutsch M. A theory of co-operation and competition[J]. *Human Relations*, 1949a, 2(2): 129–152.
- [24] Deutsch M. An experimental study of the effects of cooperation and competition upon group process[J]. *Human Relations*, 1949b, 2(3): 199–231.
- [25] Deutsch M. Conflicts: Productive and destructive[A]. Jandt F E. Conflict resolution through communication[M]. New York: Harper & Row, 1973.
- [26] Deutsch M. Fifty years of conflict[A]. Festinger L. Retrospections on social psychology[M]. New York: Oxford University Press, 1980.
- [27] Janssen O, Van De Vliert E, Veenstra C. How task and person conflict shape the role of positive interdependence in management teams[J]. *Journal of Management*, 1999, 25(2): 117–141.
- [28] Johnson D W, Johnson R T. An educational psychology success story: Social interdependence theory and cooperative learning[J]. *Educational Researcher*, 2009, 38(5): 365–379.
- [29] Johnson D W, Johnson R T. Cooperation and competition: Theory and research[M]. Edina: Interaction Book

- Company, 1989.
- [30] Johnson D W, Johnson R T. Cooperative, competitive, and individualistic learning[J]. *Journal of Research & Development in Education*, 1978, 12(1): 3–15.
- [31] Johnson D W, Johnson R T. Instructional goal structure: Cooperative, competitive, or individualistic[J]. *Review of Educational Research*, 1974, 44(2): 213–240.
- [32] Johnson D W, Maruyama G, Johnson R, et al. Effects of cooperative, competitive, and individualistic goal structures on achievement: A meta-analysis[J]. *Psychological Bulletin*, 1981, 89(1): 47–62.
- [33] Johnson R T, Johnson D W. Active learning: Cooperation in the classroom[J]. *The Annual Report of Educational Psychology in Japan*, 2008, 47: 29–30.
- [34] Kelley H H, Thibaut J W. Group problem solving[A]. Lindzey G, Aronson E. *The handbook of social psychology*[M]. 2nd ed. Oxford: Addison-Wesley, 1969.
- [35] Lee S, Pitesa M, Pillutla M, et al. When beauty helps and when it hurts: An organizational context model of attractiveness discrimination in selection decisions[J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2015, 128: 15–28.
- [36] Lewin K. Psycho-sociological problems of a minority group[J]. *Journal of Personality*, 1935, 3(3): 175–187.
- [37] Roseth C J, Johnson D W, Johnson R T. Promoting early adolescents' achievement and peer relationships: The effects of cooperative, competitive, and individualistic goal structures[J]. *Psychological Bulletin*, 2008, 134(2): 223–246.
- [38] Saygi Ö, Greer L L, Van Kleef G A, et al. Bounded benefits of representative cooperativeness in intergroup negotiations[J]. *Group Decision and Negotiation*, 2015, 24(6): 993–1014.
- [39] Snell R S, Tjosvold D, Fang S S. Resolving ethical conflicts at work through cooperative goals and constructive controversy in the People's Republic of China[J]. *Asia Pacific Journal of Management*, 2006, 23(3): 319–343.
- [40] Stanne M B, Johnson D W, Johnson R T. Does competition enhance or inhibit motor performance: A meta-analysis[J]. *Psychological Bulletin*, 1999, 125(1): 133–154.
- [41] Tjosvold D. Organizational test of goal linkage theory[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 1986, 7(2): 77–88.
- [42] Tjosvold D. Power in cooperative and competitive organizational contexts[J]. *Journal of Social Psychology*, 1990, 130(2): 249–258.
- [43] Tjosvold D. Making employee involvement work: Cooperative goals and controversy to reduce costs[J]. *Human Relations*, 1998, 51(2): 201–214.
- [44] Tjosvold D, Andrews I R, Struthers J T. Power and interdependence in work groups views of managers and employees[J]. *Group & Organization Management*, 1991, 16(3): 285–299.
- [45] Tjosvold D, Andrews R, Jones H. Cooperative and competitive relationships between leaders and subordinates[J]. *Human Relations*, 1983, 36(12): 1111–1124.
- [46] Tjosvold D, Chen N Y, Huang X, et al. Developing cooperative teams to support individual performance and well-being in a call center in China[J]. *Group Decision and Negotiation*, 2014, 23(2): 325–348.
- [47] Tjosvold D, Hui C, Sun H F. Social face and open-mindedness: Constructive conflict in Asia[A]. Lau C M, Wong C S, Law K K S, et al. *Asian management matters: Regional relevance and global impact*[M]. London: Imperial College Press, 2000.
- [48] Tjosvold D, Morishima M, Belsheim J A. Complaint handling on the shop floor: Cooperative relationships and open-minded strategies[J]. *International Journal of Conflict Management*, 1999, 10(1): 45–68.
- [49] Tjosvold D, Peng A C, Chen Y F, et al. Business and government interdependence in China: Cooperative goals to develop industries and the marketplace[J]. *Asia Pacific Journal of Management*, 2008, 25(2): 225–249.
- [50] Tjosvold D, Tang M M L, West M. Reflexivity for team innovation in China the contribution of goal

- interdependence[J]. *Group & Organization Management*, 2004a, 29(5): 540–559.
- [51] Tjosvold D, Yu Z Y, Hui C. Team learning from mistakes: The contribution of cooperative goals and problem-solving[J]. *Journal of Management Studies*, 2004b, 41(7): 1223–1245.
- [52] Wang L. Understanding conflict avoiding behavior in China: The role of goal interdependence and behavioral intentions[D]. Hong Kong, China: Lingnan University, 2012.
- [53] Wang L Y, Tjosvold D. Goal interdependence and social identity for effectiveness in the interdepartmental relationships in China[R]. Report for the Department of Management, 2005: 1-45.
- [54] Wang Z, Chen Y F N, Tjosvold D, et al. Cooperative goals and team agreeableness composition for constructive controversy in China[J]. *Asia Pacific Journal of Management*, 2010, 27(1): 139–153.
- [55] Wang Z, Tjosvold D, Chen Y F N, et al. Cooperative goals and team performance: Examining the effects of advice network[J]. *Asia Pacific Journal of Management*, 2014, 31(3): 835–852.
- [56] Wong A. Partnering through cooperative goals in supply chain relationships[J]. *Total Quality Management*, 1999, 10(4–5): 786–792.
- [57] Wong A. Sustaining company performance through partnering with suppliers[J]. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 2002, 19(5): 567–580.
- [58] Wong A, Fang S S, Tjosvold D. Developing business trust in government through resource exchange in China[J]. *Asia Pacific Journal of Management*, 2012, 29(4): 1027–1043.
- [59] Wong A, Liu Y, Wang X Y, et al. Servant leadership for team conflict management, co - ordination, and customer relationships[J]. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 2018a, 56(2): 238–259.
- [60] Wong A, Lu W, Tjosvold D, et al. Extending credit to small and medium size companies: Relationships and conflict management[J]. *International Journal of Conflict Management*, 2016b, 27(3): 331–352.
- [61] Wong A, Snell R, Tjosvold D. Social responsibility and reflexivity for co - operative goals with government units in China[J]. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 2016a, 54(2): 258–284.
- [62] Wong A, Tjosvold D, Chen N Y F. Managing outsourcing to develop business: Goal interdependence for sharing effective business practices in China[J]. *Human Relations*, 2010, 63(10): 1563–1586.
- [63] Wong A, Tjosvold D, Wong W Y L, et al. Relationships for quality improvement in the Hong Kong-China supply chain[J]. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 1999, 16(1): 24–41.
- [64] Wong A, Tjosvold D, Yu Z Y. Organizational partnerships in China: Self-interest, goal interdependence, and opportunism[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2005a, 90(4): 782–791.
- [65] Wong A, Tjosvold D, Zhang P Z. Supply chain relationships for customer satisfaction in China: Interdependence and cooperative goals[J]. *Asia Pacific Journal of Management*, 2005b, 22(2): 179–199.
- [66] Wong A, Tjosvold D, Zhang P Z. Developing relationships in strategic alliances: Commitment to quality and cooperative interdependence[J]. *Industrial Marketing Management*, 2005c, 34(7): 722–731.
- [67] Wong A, Wei L, Tjosvold D. Business and regulators partnerships: Government transformational leadership for constructive conflict management[J]. *Asia Pacific Journal of Management*, 2014, 31(2): 497–522.
- [68] Wong A, Wei L, Tjosvold D. Business confidence in government regulators: Cooperative goals and confirmation of face in China[J]. *International Journal of Conflict Management*, 2015, 26(3): 268–287.
- [69] Wong A, Wei L, Wang X Y, et al. Guanxi's contribution to commitment and productive conflict between banks and small and medium enterprises in China[J]. *Group & Organization Management*, 2017a, 42(6): 819–845.
- [70] Wong A, Wei L, Wang X Y, et al. Collectivist values for constructive conflict management in international joint venture effectiveness[J]. *International Journal of Conflict Management*, 2018b, 29(1): 126–143.
- [71] Wong A, Wei L, Yang J, et al. Productivity and participation values for cooperative goals to limit free riding and promote performance in international joint ventures[J]. *Journal of World Business*, 2017b, 52(6): 819–830.

Goal Interdependence in Organization and Management: A Literature Review and Prospects

Yang Linbo, Gan Chenjing

(*Business School, Ningbo University, Zhejiang Ningbo 315211, China*)

Summary: Individuals, groups and organizations work to further their self-interests by developing and striving to reach their goals. Goals are both the causes and the results of these subjects' striving, so goals can stimulate motivation for satisfying their requirements, and meanwhile guide and adjust their activities. Besides, the prevalence of self-interests has been debated by theorists. Some theorists believe that self-interests can facilitate opportunism, but others assert that self-interests can also be the basis of effective collaboration. It depends on how partners understand their goals which are set for attaining their self-interests to be related to each other, that is to say, it depends on goal interdependence.

The term "goal interdependence" was developed from the theory of cooperation and competition by Deutsch in 1949. It plays an important role in education, social relationship, organization development and so on. Some primitive researches concentrated mainly on education in order to solve the problems generated from collaborative learning. Afterwards, it expanded to the field of organizational behavior. In recent years, most researches about goal interdependence emerged in strategic management. But so far, because different scholars hold different views about the dimensions, scales, antecedents and consequences of goal interdependence, it is still fragmented about these researches in organization and management. So it is urgent to systematically review, integrate and structure the past researches on goal interdependence in the field of organization and management. As thus, it will be very clear about the future research directions of goal interdependence in this field.

According to the relevant literature, the present research clarifies and defines the concept and dimensions of goal interdependence in the organization and management field, and believes that it is the way goals are perceived to be structured that determines how people, groups and companies interact, and these interaction patterns, in turn, determine outcomes. At the same time, through a systematic review of existing research, this paper finds that goal interdependence results from people's subjective estimation on the nature of relationships of their goals, and is composed of cooperative goals, competitive goals and independent goals. With cooperative goals, people consider their goal achievements to be positively correlated; as counterparts move toward reaching their goals, they also reach their goals. In competition, people believe that their goal achievements are negatively correlated; each perceives that the achievement of one makes it less likely that others will achieve their goals. With independent goals, achievements are thought to be unrelated; one's goal attainment neither assists nor frustrates others' goal achievements.

Key words: goal interdependence; cooperative goal; competitive goal; independent goal

(责任编辑: 倪建文)