

## ● 人力资源

【DOI】 10.3969/j.issn.1007-5097.2010.10.030

# 心理授权在工作再设计与组织承诺 之间的中介效应研究

吴志平, 林志扬, 陈福添  
(厦门大学 管理学院, 福建 厦门 361005)

**[摘要]** 金融危机变革环境下 (如失业潮), 员工的组织承诺容易降低。文章在工作再设计、心理授权与组织承诺之间构建模型, 通过工作再设计和心理授权来影响变革中员工的组织承诺。共有 15 家企业共 292 位员工有效参与了问卷调查, 假设检验的通过证明了: 工作再设计对员工的组织承诺有显著影响。心理授权在工作再设计与组织承诺之间起中介作用。调查也证明了: 工作再设计对员工的组织承诺影响中, 外控型员工比内控型员工所受影响更为显著。

**[关键词]** 工作再设计; 心理授权; 组织承诺; 控制点

**[中图分类号]** F270

**[文献标志码]** A

**[文章编号]** 1007-5097(2010)10-0117-06

## The Mediating Effect of Psychological Empowerment on the Relationship between Work Redesign and Organizational Commitment

WU Zhiping LIN Zhiyong CHEN Futian

(School of Management, Xiamen University, Xiamen 361005, China)

**Abstract** In a changing environment (just like unemployment in this global financial crisis), employee commitment to an organization is easily disrupted. This study built up a framework explaining the relationship among work redesign, psychological empowerment and organizational commitment in a changing environment. 292 employees of 15 companies took part in the questionnaire survey. Most of hypotheses were supported, indicating that work redesign had significant influence on employees' commitment to their organizations. Psychological empowerment played an intermediating role between work redesign and organizational commitment. Employees who have an external locus of control had a more significant positive impact on their commitment to organizations than those who have internal locus of control.

**Key words** work redesign; psychological empowerment; organizational commitment; locus of control

### 一、引言

不管是国有企业还是私营企业的人力资源部门, 对于员工的组织承诺度都比较关注。组织承诺度高的员工对于企业的目标与价值观认同度高, 工作积极, 而且对于成为组织中的一员感动无比自豪<sup>[1]</sup>。在变革的环境下, 企业变动 (如减员等) 很容易破坏员工的组织承诺度<sup>[2]</sup>。Nicholls和他的同事的研究认为<sup>[3]</sup>, 减员对于在岗员工的忠诚度有着负面的影响, 而忠诚度恰是组织承诺的一个重要维度。现在正处全球金融危机, 中国经济也正受到冲击, 信贷紧缩, 减员增效、薪酬下降等无不影响着员工的心态, 在这种转型变革期研究员工的组织承诺显得非常有现实意义。

Hackman和Oldham的工作特征模型 (job characteristics model)<sup>[3]</sup>中指出, 工作特征基本包括五个方面: 技能多样

化, 任务识别 (task identity), 工作重要性, 工作自主性 (autonomy), 反馈 (影响员工生产率、激励和满意度)。组织变革过程中, 工作特征的变动和重新设计有助于提高员工心理授权程度, 反过来使员工对组织的忠诚度得以维持。

本文主要目的是把工作设计、心理授权和组织承诺的理论进行整合, 提出理论框架, 用于解释组织在变革的环境中, 如何通过影响工作设计和心理授权, 进而加强员工的组织承诺度。此外, 员工的控制点 (locus of control) 对于工作再设计、心理授权和组织承诺三者之间的关系有调节作用 (moderating effect)。

### 二、理论基础与假设模型

#### (一) 工作再设计

工作再设计是指技能多样性、任务识别、工作重要性、

**[收稿日期]** 2010-01-15

**[基金项目]** 教育部人文社会科学一般项目 (08JC630069)

**[作者简介]** 吴志平 (1979-), 男, 湖南长沙人, 博士研究生, 研究方向: 组织理论与人力资源管理;

林志扬 (1956-), 男, 福建安溪人, 博士生导师, 教授, 研究方向: 管理理论;

陈福添 (1980-), 男, 福建仙游人, 讲师, 研究方向: 企业管理。

工作自主性及反馈上的变化程度。好的工作绩效指得是员工的内在激励程度大小,可以通过工作职责、工作意义及反馈进行证明<sup>[4]</sup>。变革环境中,员工的工作内容和工作任务会发生变化,组织结构也会变化。这种情况下,工作再设计可以使员工感受到组织在提供必要的资源来帮助他们减轻变革带给他们的压力。

Evangelista和Burke认为,企业裁员对在岗员工往往意味着工作时间延长以及工作负担加重<sup>[5]</sup>。此外,Mishra和Sprietzer认为,工作再设计可以提高在岗员工的工作质量,使在岗员工对待裁员问题感受更好,而且还可能使员工再次碰到相似变革问题时更积极的应对<sup>[6]</sup>。

## (二) 心理授权

在过去的20多年里,授权(empowerment)已经为众多的组织管理者所接受并运用于他们的管理实践中,授权的相关研究也受到了组织行为学家的广泛关注<sup>[7]</sup>。由于分析的角度或侧重点的差异,长期以来学者们对于授权的定义一直未能达成共识。现有文献主要从社会结构(social/structural)、心理(psychological)和批判(critical)三种不同研究范式来研究和理解授权的<sup>[8]</sup>。Thomas和Velthouse<sup>[9]</sup>等学者明确提出了心理授权(psychological empowerment)的概念。认为心理授权是个体体验到的心理状态或认知的综合体,是包括工作和个体价值观匹配的心理因素;它是个体有必须的知识和技能来圆满完成组织中富有意义的工作<sup>[10]</sup>。他们认为,有助于全面感知授权的四个认知成分是:工作意义(meaning),指的是个体根据自己的理念和标准来判断工作目标或目的的价值;自我效能(self-efficacy),是指个体对运用技能完成工作活动能力的信念;自主性(self-determination),是指工作控制感;工作影响(in-pact),是指能影响组织策略、管理、操作结果或组织环境的程度。金融危机下企业变革过程中,企业现有员工会更加珍惜现有工作,更加勇于承担责任,更能承担离职人员的工作职责。而工作再设计可以增加员工技能多样性、工作重要程度、任务识别(task identity)以及工作自主性,从而使员工认定自身在组织变革中起相关作用,能够通过自身能力做出应用贡献<sup>[11]</sup>。因此,本文提出假设:认为工作再设计会提高员工的心理授权感知。

假设1:变革环境下,工作再设计对员工心理授权有正向作用。

## (三) 组织承诺

组织承诺是指员工对所在组织的心理依恋<sup>[12]</sup>。一些学者已经证实,组织承诺与工作满意度、激励、绩效等工作结果正向相关,与缺勤与离职的反向相关<sup>[13]</sup>。Mowday、Porter和Steers最早提出组织承诺这一概念时,认为组织承诺包括三个组成部分:组织目标和价值观的接受程度、基于组织利益的努力、愿意与雇主保持相处。Mowday与其同事开发了组织承诺问卷(Organizational Commitment Questionnaire, OCQ),包含15个测量问题,涵盖了上述组织承诺的三个部分<sup>[14]</sup>。不过,OCQ仅是测量单维指标。所以,在说明问题的时候显得有些单薄。

O'Reilly和Chamien用三个维度区分组织承诺:服从(compliance)、识别(identification)、内化(internalization)<sup>[15]</sup>,而且认为这三个维度可以独立说明组织承诺。

Huei-Fang Chen集合了Porter和其他许多学者的观点,定义组织承诺由三个维度组成:价值承诺(values commitment)、付出承诺(effort commitment)和持续承诺(continuance commitment)<sup>[16]</sup>。这也反映了Mowday、Porter和Steers

关于组织承诺三维度的观点<sup>[17]</sup>。

Knudsen及她的同事们认为,裁员会对工作进程及影响工作的社会环境产生影响,最终降低在岗员工的组织承诺度。在岗员工的工作会发生变化,因为裁员意味着工作任务的加重,在岗员工很可能从心底拒绝组织的安排,从而降低对组织的承诺<sup>[18]</sup>。

Brockner及其同事发现,裁员后进行工作丰富化可以提高员工的组织承诺<sup>[19]</sup>。Niehoff发现,工作特征如:技能多样化、任务识别、工作重要性、自主性、反馈等与员工承诺显著相关<sup>[20]</sup>,也支持了相关学者所做研究:工作扩大化与组织承诺有相关关系<sup>[21]</sup>。

国有企业的私有化,民营企业的成长转型,金融危机造成组织内外环境的巨变,企业员工正面临未来的不确定性。在企业变革过程中,员工害怕自身权利受到侵害。基于此,企业组织应该让员工相信,变革有利于对其进行授权:让员工享有各项信息,增加其对工作的影响和控制,并且让员工参与决策。这样,授权可以提高员工的自我效能(self-efficacy),并且感觉到自己在组织中的价值。这样,员工的组织识别度(identification with the organization)得到提高,从而在工作中付出更多努力。因此,员工更愿意留在企业而且组织承诺度更高。

按工作特征模型,技能多样化、工作重要性、工作完整性(work integrity)的提高可以让员工感受到工作更有意义。工作自主会让员工更勇于对工作结果担负责任。反馈可以让员工了解其所达成的工作目标。这些工作特征对员工的心理产生影响,最终影响员工的工作效果,包括员工的内在激励、工作质量、工作满意度的提高和离职率的降低。

所以,在组织变革过程中,员工的工作再设计、心理授权和组织承诺有着紧密关系。工作再设计有助于员工授权,授权反过来影响员工的组织承诺。这也说明,如果把授权看作中介变量,工作再设计对组织承诺的影响会更加深刻。因此,本文提出如下假设:

假设2:在变革环境中,工作再设计对员工的组织承诺有正向影响。

假设3:在变革环境中,心理授权对员工的组织承诺有正向影响。

假设4:在变革环境中,心理授权在工作再设计和组织承诺之间起中介作用。

## (四) 控制点(locus of control)

人格(personality)是个体对他人的反应方式和交往方式的总和,它常常通过个体表现出来的、可以测量的人格特质进行描述。控制点是指个体对自己掌控命运程度的认知<sup>[22]</sup>。内控型(internals)的人认为自己可以控制命运。外控型(externals)的人认为外界的力量如运气和机会控制着自己的命运<sup>[23]</sup>。

在员工的心理授权与组织承诺的关系之间,员工的控制点很可能起着调节作用。与内控型员工相比较,外控型员工缺乏掌握自身命运的自信。如果员工感觉工作非常有意义而且能够自己决定做事方法并能做出成效的话,员工的心理授权会对组织承诺产生很大影响。因为员工的这些感觉会使其认同其在组织中的地位和价值,从而使员工忠诚度更高,工作更努力,组织识别度更高,更愿意留在组织。因此,本文提出如下假设:

假设5:员工的控制点在如下关系中起调节作用:变革环境下,(1)工作再设计与组织承诺;(2)心理授权与组织

承诺。

假设 5a 变革环境下, 外控型员工在工作再设计与组织承诺之间起显著正向作用。

假设 5b 变革环境下, 外控型员工在心理授权与组织承诺之间起显著正向作用。

### 三、研究方法

#### (一) 样本

对深圳、上海、长沙和泉州的 15 家企业进行了问卷调查, 共发放 360 份问卷, 实际回收 317 份, 回收率为 88.05%。进行废卷处理的工作后, 得到有效问卷 292 份。性别结构是: 其中男性 158 人, 占 54.11%, 女性 134 人, 占 45.89%。年龄结构是: 29 岁以下 216 人, 占 73.97%; 30 至 39 岁 54 人, 占 18.49%; 40 岁以上 22 人, 占 7.53%。教育程度结构是: 中专以下 35 人, 占 11.99%; 中专 79 人, 占 27.05%; 大专 87 人, 占 29.79%; 科及其以上 91 人, 占 31.16%。职务层次结构是: 普通员工 157 人, 占 53.77%; 基层管理者 97 人, 占 33.22%; 中高层管理者 38 人, 占 13.01%。工龄结构是: 1-2 年 73 人, 占 25%; 3-5 年 103 人, 占 35.27%; 6-8 年 78 人, 占 26.71%; 9-12 年 30 人, 占 10.27%; 13 年以上 8 人, 占 2.74%。

#### (二) 测量工具和统计方法

本研究所包括的主要变量有: 工作再设计、心理授权、组织承诺、控制点。主要采用 spss16.0 进行因子分析和层次回归分析的方法。主要测量变量分析如下:

工作再设计。采用 Hackman 和 Oldham 的工作特征模型量表<sup>[24]</sup>, 共有五个维度: 技能多样性、任务识别、工作重要性、工作自主性及反馈, 每个维度都有三个指标 (问题), 整个问卷共 15 个指标。采用李克特 5 分等级量表进行评价,

对该量表 15 个指标的相关系数矩阵的初步分析显示, 各指标的 MSA (measures of sampling adequacy, 取样合适性测度) 均大于 0.8, 总体的 MSA 为 0.85, 总体 Bartlett 球形检验  $\chi^2$  值为 1157.25 ( $p < 0.01$ ), 并且 15 个指标间均在 0.01 上显著相关, 因此满足因子分析的条件。根据碎石图和因子特征根值, 我们对该变量采取五因子模型 (解释总方差的 88.54%)。

心理授权。采用 Spreitzer<sup>[25]</sup>编制, 李超平、李晓轩、时勘等<sup>[26]</sup>在国内修订的心理授权问卷, 采用李克特 5 分等级量表进行评价。整个问卷包括四个维度: 工作意义、自我效能、自主性和工作影响。每个维度包含 3 个指标, 整个问卷共 12 个指标。对该量表 12 个指标的相关系数矩阵的初步分析显示, 各指标的 MSA 均大于 0.8, 总体的 MSA 为 0.85, 总体 Bartlett 球形检验  $\chi^2$  值为 2654.93 ( $p < 0.01$ ), 并且 12 个指标间均在 0.01 上显著相关, 因此满足因子分析的条件。根据碎石图和因子特征根值, 我们对该变量采取四因子模型 (解释总方差的 85.30%)。

组织承诺。采用国内学者常引用的 Meyer、Allen 和 Smith 的量表测量组织承诺<sup>[27]</sup>, 采用李克特 5 分等级量表进行评价。组织承诺由三个维度组成: 情感承诺 (affective commitment)、持续承诺 (continuous commitment) 和规范承诺 (normative commitment), 分别用 6 个、6 个和 5 个指标进行测量, 整个问卷共 17 个指标。对该量表 17 个指标的相关系数矩阵的初步分析显示, 各条目的 MSA 均大于 0.75, 总体的 MSA 为 0.93, 总体 Bartlett 球形检验  $\chi^2$  值为 2028.64 ( $p < 0.01$ ), 并且 17 个指标间均在 0.01 上显著相关, 因此满足因子分析的条件。根据碎石图和因子特征根值, 我们对该变量采取三因子模型 (解释总方差的 90.38%)。

表 1 各变量的平均数、标准差、相关系数及内部一致性信度

序号	变量	平均数	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	技能多样性	3.40	0.96	0.90											
2	工作识别度	3.71	1.01	0.51	1.00										
3	工作重要性	4.06	0.86	0.45	0.39	0.89									
4	工作自主性	3.80	0.85	0.41	0.40	0.35	0.88								
5	反馈	3.61	0.96	0.29	0.20	0.32	0.36	0.91							
6	工作意义	3.77	0.89	0.51	0.45	0.37	0.30	0.48	0.86						
7	自我效能	3.35	0.95	0.30	0.21	0.17	0.20	0.29	0.25	0.88					
8	工作影响	3.67	0.97	0.42	0.34	0.38	0.32	0.11	0.14	0.36	0.83				
9	自主性	3.5	1.01	0.60	0.51	0.26	0.45	0.22	0.35	0.37	0.47	0.91			
10	情感承诺	2.93	1.03	0.34	0.32	0.21	0.26	0.31	0.35	0.20	0.11	0.40	0.75		
11	继续承诺	2.91	0.99	0.24	0.24	0.13	0.23	0.28	0.33	0.16	0.09	0.37	0.64	0.84	
12	规范承诺	2.87	0.95	0.26	0.26	0.06	0.30	0.21	0.28	0.29	0.09	0.38	0.52	0.59	0.79

对角线上的加黑数字报告的是 Cronbach $\alpha$  系数

上述拟合度结果表明各量表变量具有较好的拟合度, 量表的结构效度较好。由表 1 可以看到, 工作再设计五个维度的内部一致性信度系数 (Cronbach $\alpha$  系数) 分别为 0.90、1.00、0.89、0.88 和 0.91, 心理授权四个维度的内部一致性信度系数分别为 0.86、0.88、0.83 和 0.91, 组织承诺三个维度的内部一致性信度系数分别为 0.75、0.84 和 0.79。由以上分析, 表明量表具有较高的可靠性。

控制点。采用 Wu 及其同事制订的用来描述个人的控制

倾向量表<sup>[28]</sup>, 在中国情境下修正为 6 个指标, 每个指标有 “A” 或 “B” 两个备择选项。如某指标问题: “A、不管我是否采取行动, 我都感觉事情将要发生”; “B、我不相信命运, 我会努力做事以求结果”。这一问卷要求受访者凭直觉选择答案 A 或 B, 上面这个例题中, 选 A 得 0 分, 选 B 得 1 分。最终把 6 个指标的得分加总, 得分越高, 受访者更倾向为内控型; 得分越低, 越倾向于外控型。根据量表分析, 这 6 个指标的内部一致性信度系数为 0.78, 满足研究的基本要

求。

#### 四、结果分析

本文用层次回归 (hierarchical regression analyses) 来检验前述假设。表 2 分析了工作再设计和心理授权的关系。工作再设计对心理授权的影响是显著的 ( $\beta = 0.699, p < 0.001$ )。工作再设计中: 技能多样性 ( $\beta = 0.419, p < 0.001$ ), 工作识别度 ( $\beta = 0.229, p < 0.001$ ), 工作自主性 ( $\beta = 0.131, p < 0.01$ ), 反馈 ( $\beta = 0.144, p < 0.01$ ) 对心理授权的影响作用显著。因此, 假设 1 得到验证。

表 2 层次回归: 工作再设计 (五因子及单因子) 对心理授权的影响

自变量	因变量:心理授权( $\beta$ )		
	第一步	第二步	第三步
性别	-0.004	-0.014	-0.030
教育程度	-0.004	0.077	0.073
工龄	0.045	0.010	0.014
技能多样性		0.419***	
工作识别度		0.229***	
工作重要性		0.043	
工作自主性		0.131**	
反馈		0.144**	
工作再设计			0.699***
F	0.201	38.816***	67.104***
R2	0.002	0.523***	0.483***
$\Delta R2$	-0.008	0.510***	0.476***

\* $P < 0.05$ , \*\* $P < 0.01$ , \*\*\* $P < 0.001$

表 3 层次回归: 工作再设计 (五因子及单因子) 对组织承诺的影响

自变量	因变量:组织承诺( $\beta$ )		
	第一步	第二步	第三步
性别	0.016	0.020	0.002
教育程度	-0.114	-0.060	-0.071
工龄	0.073	0.068	0.055
技能多样性		0.161*	
工作识别度		0.175**	
工作重要性		-0.108	
工作自主性		0.127*	
反馈		0.217***	
工作再设计			0.392***
F	1.849	9.539***	14.710***
R2	0.019	0.212***	0.170***
$\Delta R2$	0.009	0.190***	0.159***

\* $P < 0.05$ , \*\* $P < 0.01$ , \*\*\* $P < 0.001$

表 3 显示工作再设计与组织承诺之间的关系。结果表明, 工作再设计对组织承诺有显著影响 ( $\beta = 0.392, p < 0.001$ )。工作再设计五个维度中的三个维度对组织承诺的影响作用显著。技能多样性的回归系数为  $\beta = 0.161 (p < 0.05)$ , 工作识别度的回归系数  $\beta = 0.175 (p < 0.01)$ , 工作自主性的回归系数  $\beta = 0.127 (p < 0.05)$ , 反馈的回归系数为  $\beta = 0.217 (p < 0.001)$ 。因此, 假设 2 得到支持。

表 4 分析了心理授权和组织承诺的关系。结果表明, 心理授权与组织承诺的关系显著 ( $\beta = 0.421, p < 0.001$ )。心理授权四个维度中: 工作意义 ( $\beta = 0.227, p < 0.001$ ), 自我效能 ( $\beta = 0.110, p < 0.05$ ), 工作影响 ( $\beta = -0.136, p < 0.05$ ), 自主性 ( $\beta = 0.387, p < 0.001$ ) 对组织承诺的有显著影响。因此, 假设 3 得到验证。

表 4 层次回归: 心理授权 (四因子及单因子) 对组织承诺的影响

自变量	因变量:组织承诺( $\beta$ )		
	第一步	第二步	第三步
性别	0.016	0.012	0.018
教育程度	-0.114	-0.091	-0.113*
工龄	0.073	0.053	0.054
工作意义		0.227***	
自我效能		0.110*	
工作影响		-0.136*	
自主性		0.387***	
心理授权			0.421***
F	1.849	16.357***	17.500***
R2	0.019	0.287***	0.196***
$\Delta R2$	0.009	0.270***	0.185***

\* $P < 0.05$ , \*\* $P < 0.01$ , \*\*\* $P < 0.001$

表 5 层次回归: 心理授权 (单因子) 的中介作用

自变量	因变量:组织承诺( $\beta$ )		
	第一步	第二步	第三步
性别	0.016	0.002	0.010
教育程度	-0.114	-0.071	-0.092
工龄	0.073	0.055	0.051
工作再设计		0.392***	0.188*
心理授权			0.292***
F	1.849	14.710***	15.583***
R2	0.019	0.170***	0.214***
$\Delta R2$	0.009	0.159***	0.200***

\* $P < 0.05$ , \*\* $P < 0.01$ , \*\*\* $P < 0.001$

此外, 表 5 中显示: 心理授权在工作再设计和组织承诺之间起中介作用。在未加入心理授权变量时, 第二步回归得到工作再设计的  $\beta$  值为 0.392 ( $p < 0.001$ ), 而加入心理授权变量后, 工作再设计对组织承诺的影响显著下降 ( $\beta = 0.188, p < 0.05$ ), 同时, 心理授权与组织承诺的回归系数  $\beta$  值为 0.292 依然显著 ( $p < 0.001$ ), 因此, 假设 4 得到验证。表 6 中, 可以看到, 员工控制点在工作再设计与组织承诺之间起调节作用: 再加入控制点及工作再设计与控制点的交叉效应变量以后, 工作再设计对组织承诺的回归系数由之前的 0.188 ( $p < 0.05$ ) 变成了 0.561 ( $p < 0.001$ )。进一步分析表明, 控制点对外控型员工的调节作用比内控型员工要大 (图 1)。因此, 假设 5a 得到验证。不过, 控制点在心理授权和组织承诺之间并不起调节作用。因此, 假设 5b 没有通过检验。

表 6 层次回归: 员工控制点的调节效应

自变量	因变量: 组织承诺( $\beta$ )	
	第一步	第二步
性别	0.016	0.007
教育程度	-0.114	-0.083
工龄	0.073	0.052
工作再设计		0.561***
心理授权		0.288***
控制点		-0.016
工作再设计 $\times$ 控制点		-0.378**
F	1.849	12.186***
R2	0.019	0.231***
$\Delta R2$	0.009	0.212***

\* $P < 0.05$ , \*\* $P < 0.01$ , \*\*\* $P < 0.001$

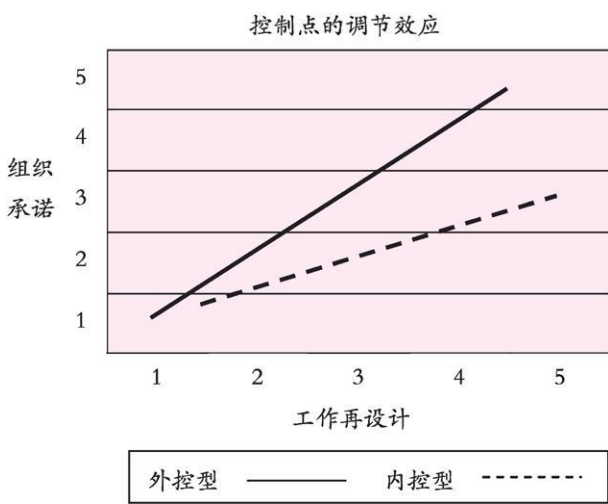


图 1 员工控制点的调节效应

### 五、讨论

本文提出的大部分假设都得到了验证。但是, 仍有具体问题值得讨论商榷。如工作再设计对组织承诺的影响中 (见表 3), 工作重要性与组织承诺之间负相关 ( $\beta = -0.108$ , 不显著), 这与我们传统思路不符: 我们一般认为, 本身的工作越重要, 是因为组织相信个人的能力而把更多的权力和责任授予给本人, 那么本人的组织承诺度会更高。产生这种负效应可能是因为工作的重要性让员工感到有压力, 所以员工会担心不能完成任务从而产生负面效应, 从而使组织承诺度降低; 要不可能就是衡量工作重要性的指标还不够完全评价工作重要性; 也有可能是因为国外的量表并不能完全说明中国企业员工的工作重要程度。

另外, 心理授权对组织承诺影响中 (见表 4), 被试员工心理授权维度之一: 工作影响与组织承诺负相关 ( $\beta = -0.136$ ,  $p < 0.05$ )。莫非员工个人对组织绩效的影响作用越大, 他们更多关注自身作用, 从而使组织承诺度降低? 不过这种解释实在是有点牵强。

实证分析结果中, 员工的控制点在心理授权和组织承诺之间的调节作用并不显著。原因之一可能是: 员工的控制点倾向可能部分由心理授权表现出来, 因此用本次量表并不能完全检测员工控制点的调节作用。对控制点和心理授权做进一步的相关分析发现两者之间确实存在显著相关关系 ( $r =$

0.646  $p < 0.01$ )。有关进一步的研究可以把两者之间的关系研究得更为透彻。

### 六、结论与建议

国际劳工组织总干事胡安·索马维亚 10月 20日预计, 在 2009年底之前, 世界金融风暴及其对实体经济的影响有可能造成 2000万人失业<sup>[29]</sup>。2008年 10月底, 华信惠悦对不同行业 and 不同规模的 572家亚洲企业进行了趋势调查, 结果显示, 有 50% 以上的企业预期 2009年的薪酬绝对水平会下降, 最坏的结果是超过 8%<sup>[30]</sup>。因此, 在全球金融危机大背景下, 减员减薪降薪成为关键词, 各企业正经历组织变革, 工作再设计可以成为组织内部变革中的一种手段。本研究通过相关实证分析, 得出以下结论:

变革环境下, 工作再设计、心理授权、组织承诺两两之间存在显著相关;

变革环境下, 心理授权在工作再设计和组织承诺之间起中介作用;

变革环境下, 员工的控制点在如下关系中起调节作用: 工作再设计与组织承诺; 心理授权与组织承诺。而且, 相较于内控型员工, 外控型员工在工作再设计与组织承诺之间起显著正相关作用。

所以, 金融危机组织变革中, 企业高层可支持企业人力资源部门可进行更人性化地工作再设计, 让在岗员工乐于承担更多的职责。特别是对于外控型员工, 更多地关注关注和为减低外部变革对其产生的心理冲击。只有这样, 才能稳定和加强员工对企业的组织承诺, 企业才能更平衡地度过这场全球性的金融危机。

### [参考文献]

- [1] Sommers M, Birnbaum D. Exploring the relationship between commitment profiles and work attitudes: employee withdrawal and job performance [J]. Public Personnel Management 2000 (29): 353-365.
- [2] Carson K D, Carson P P, Roe C W, Birkenmeier B J, Hillips J S. Four commitment profiles and their relationships to empowerment, service recovery, and work attitudes [J]. Public Personnel Management 1999, (28): 1-13.
- [3] Niehoff B P, Mooman R H, Blakey G, Fuller J. The influence of empowerment on employee loyalty in a downsizing environment [J]. Group & Organization Management 2001, (26): 93-113.
- [4] Hackman J R, Wageman G R. Work redesign [M]. Boston: Addison-Wesley, 1995: 23-29.
- [5] Evangelista A S, Burke L A. Work redesign and performance management in times of downsizing [J]. Business Horizons 2003, (3-4): 71-76.
- [6] Mishra A K, Spreitzer G M. Explaining how survivors respond to downsizing: The roles of trust, empowerment, justice, and work redesign [J]. Academy of Management Review 1998, (22): 567-588.
- [7] 李超平, 李晓轩, 时勤, 等. 授权的测量及其与员工工作态度的关系 [J]. 心理学报, 2006, 38 (1): 99-106.
- [8] Spreitzer G M, Doneson D. Musings on the past and future of employee empowerment [J]. Handbook of Organizational Development 2005, (4): 5-10.
- [9] Thomas K W, Velthouse B A. Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation [J]. Academy of Management Review, 1990, 15

(4): 666-681.

- [10] Spreitzer G M. Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation [J]. *Academy of Management Journal* 1995, 38 (5): 1442-1465.
- [11] Mishra A K, Spreitzer G M. Explaining how survivors respond to downsizing: The roles of trust, empowerment, justice, and work redesign [J]. *Academy of Management Review*, 1998, (22): 567-588
- [12] Chen Z X, Tsui A S, Farh J L. Loyalty to supervisor vs. organizational commitment: Relationships to employee performance in China [J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2002, (75): 339-356
- [13] Mathieu J E, Zajac D M. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment [J]. *Psychological Bulletin*, 1990, (108): 171-194
- [14] Mowday R T, Porter L W, Steers R M. Employee-Organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover [M]. San Diego, CA: Academic Press, 1982, 23-26
- [15] O'Reilly C A, Chatman J. Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on pro-social behavior [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1986, (71): 492-499
- [16] Porter L W, Steers R M, Mowday R T, Boulian P V. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1974, (59): 603-609
- [17] Mowday R T, Porter L W, Steers R M. Employee-Organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover [M]. San Diego, CA: Academic Press, 1982, 34-39
- [18] Knudsen H K, Johnson J A, Martin J K, Roman P M. Downsizing survival: The experience of work and organizational commitment [J]. *Sociological Inquiry*, 2003, (73): 265-283
- [19] Brockner J, Wiesenfeld B M, Reed T E, Grover S L, Martin C L. Interactive effect of job content and context on the reactions of layoff survivors [J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1993, (64): 187-197
- [20] Niehoff B P, Mooman R H, Blakely G, Fuller J. The influence of empowerment on employee loyalty in a downsizing environment [J]. *Group & Organization Management*, 2001, (26): 93-113
- [21] Cordery J L, Mueller W S, Smith L M. Attitudinal and behavioral effects of autonomous group working: A longitudinal field study [J]. *Academy of Management Journal*, 1991, (34): 464-476
- [22] 斯蒂芬·P·罗宾斯. 组织行为学 (第12版) [M]. 李原, 孙健敏译. 北京: 中国人民大学出版社, 2008, 92-97.
- [23] Rotter J B. Generalized Expectancies for Internal versus External Control of Reinforcement [J]. *Psychological Monographs*, 1966, (80): 609.
- [24] Hackman J R, Wageman G R. Work redesign [M]. Boston: Addison-Wesley, 1980, 68-75.
- [25] Spreitzer G M. Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation [J]. *Academy of Management Journal*, 1995, 38 (5): 1442-1465.
- [26] 李超平, 李晓轩, 时勤, 等. 授权的测量及其与员工工作态度的关系 [J]. *心理学报*, 2006, 38 (1): 99-106
- [27] Meyer J P, Allen N J, Smith C A. Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1993, 78 (4): 538-551.
- [28] Wu J J, Pan Y Y, Ting S S. The relationship of locus of control to job satisfaction and performance [J]. *Journal of Chengchi University*, 1980, (41): 61-74
- [29] 陈锡文. 两千万人将因金融危机失业 [N]. 参考消息, 2008-10-22
- [30] 吉玲. 遭遇金融风暴——职场过冬薪水将走低 [J]. *新前程*, 2008, (12): 12-13

[责任编辑: 程靖]

(上接第88页) 行业上市公司科学地实施纵向整合战略, 应对外国钢铁企业的竞争, 改变竞争劣势具有重要意义。借助于模糊综合评价法, 可以增强评判结果的科学性和可靠性, 适当使用是有益的。当然除了模糊评价法以外, 企业还有很多定量化工具可以使用, 有待进一步加以讨论。

#### [参考文献]

- [1] 迈克尔·波特. 竞争战略 [M]. 陈小悦, 译. 北京: 华夏出版社, 1997
- [2] Williamson O. *The Economic Institution of Capitalism* [M]. New York: The Free Press, 1985.
- [3] Healy P, Palepu K, Ruback R. Does Corporate Performance Improve after Mergers [J]. *Journal of Financial Economics*, 1992, 31 (2).
- [4] 蔡宁, 沈月华. 国有企业并购低绩效的企业家行为因素分析 [J]. *浙江大学学报 (人文社会科学版)*, 2002, (1): 137-143
- [5] 许艳萍. 多元化选择: 业务纵向整合的优势与风险分析 [J]. *北京工商大学学报 (社会科学版)*, 2004, (6): 37-40
- [6] Thompson J D. *Organizations in action* [M]. New York: McGraw Hill, 1967.
- [7] Williamson O E. The economics of organization: The transaction cost approach [J]. *American Journal of Sociology*, 1981, 87: 549-557.
- [8] 徐康宁, 韩剑. 中国钢铁产业集中度、布局 and 结构优化研究 [J]. *中国工业经济*, 2006, (2): 37-44
- [9] 吴利华, 周勤, 杨家兵. 钢铁行业上市公司纵向整合与企业绩效关系实证研究——中国钢铁行业集中度下降的一个分析视角 [J]. *中国工业经济*, 2008, (5): 57-66
- [10] Penrose E T. *The Theory of the Growth of the Firm* [M]. New York: John Wiley, 1959

[责任编辑: 余志虎]