

组织结构对员工反生产行为的影响机理

——基于心理气氛视角

刘文彬¹, 井润田¹, 林志扬²

(1. 电子科技大学 经济与管理学院, 成都 611731; 2. 厦门大学 管理学院, 福建 厦门 361005)

摘要: 在回顾前人研究的基础上, 基于员工心理气氛的视角, 分析了组织结构的四个重要维度对员工反生产行为的影响机理。初步提出了一个中介效应理论模型及其相应的研究命题, 并对未来理论和实证研究的方向提供了相应的建议。

关键词: 组织结构; 反生产行为; 心理气氛; 理论模型

中图分类号: C936; F272.92

文献标识码: A

文章编号: 1001-8409(2014)11-0076-05

The Influence Mechanisms of Organizational Structure on Counterproductive Work Behavior

——From the Perspective of Psychological Climate

LIU Wen-bin¹, JING Run-tian¹, LIN Zhi-yang²

(1. School of Management and Economics, University of Electronic Science and Technology of China, Chengdu 610054;

2. School of Management, Xiamen University, Xiamen 361005)

Abstract: Based on the review of previous studies, this paper analyzes the influence mechanisms of organizational structure on counterproductive work behavior from the perspective of employee psychological climate. It builds up a mediating effect theoretical model and its corresponding research proposition. Meanwhile, points out the direction for further theoretical and empirical research.

Key words: organizational structure; counterproductive work behavior; psychological climate; theoretical model

有关组织结构与员工态度和行为间关系的探索, 一直以来都是组织管理学研究的核心问题^[1]。但是, 过去绝大多数对组织结构与员工行为间关系的研究都聚焦于组织结构对员工角色内行为的影响, 却忽视了员工的角色外行为。此外, 由于过去理论界对角色外行为的研究又基本上聚焦于组织公民行为, 而忽略了员工的反生产行为(Counterproductive Work Behavior, CWB)这个同样重要的内容^[2]。所以, 关于组织结构与CWB间关系的专门性和系统性探索, 在学术界几乎是一片空白。这在很大程度上制约了人们从组织结构特征的角度去理解CWB的产生

原因, 也影响了人们基于预防和治理CWB的视角进行组织结构设计及变革的尝试。因此, 本文试图对组织结构影响CWB的机理进行理论分析, 以期为今后开展相关实证研究提供必要的启示和借鉴。

1 组织结构对CWB的直接影响

1.1 组织结构和CWB的结构维度

从官僚学派、行为学派到柔性化与情境学派, 学术界基本认同组织结构反映了组织内任务、职责、权力以及各种基本要素的配置情况^[3], 并以要素配置为基础对其维度特征进行了大量理论与实证研究。朱晓武和阎妍^[4]对

收稿日期: 2013-10-15

基金项目: 国家自然科学基金项目(71272206); 教育部人文社会科学青年基金项目(13XJC630012); 教育部人文社会科学规划基金项目(11YJA630057)

作者简介: 刘文彬(1982-), 男, 浙江衢州人, 博士、讲师, 研究方向为领导行为、员工角色外行为; 井润田(1971-), 男, 陕西蒲城人, 博士、教授, 研究方向为跨文化管理和领导行为; 林志扬(1956-), 男, 福建泉州人, 教授、博士生导师, 研究方向为组织理论。

1946~2006年间研究组织结构的文献进行系统梳理后发现了四种被学者们广泛接受的组织结构特征:复杂化、正

规化、集权化和协调机制(如表1所示)。

表1 组织结构的维度、内涵和测量

结构维度	基本内涵	测量变量
复杂化	反映了组织内部子系统(部门单元)及其相应正式活动数量的多少	横向复杂性、纵向复杂性、人员比例、职位职级
正规化	反映了组织内部规则、程序、指示、命令和控制系统等的标准化水平	规章制度、控制系统
集权化	反映了组织内部决策权(包括工作目的、内容、方法、结果评价)的归属情况	决策层级、权力分配
协调机制	反映了组织内部成员以及部门间沟通与联系机制的完善化程度	结构型协调机制、程序型协调机制

资料来源:本研究整理

Bennett和Robinson^[2]认为,CWB是一种典型的消极角色外行为,它指的是员工故意做出的,给组织或组织成员的合法性利益造成了损害或者虽未造成损害但存在潜在危害的行为。他们将CWB划分为人际和组织指向两个不同的维度,其中人际指向的CWB包括比较轻微的政治敌对行为和比较严重的个人侵犯行为;而组织指向的CWB则包括比较轻微的涉及生产的行为和比较严重的涉及财产的行为(如图1所示)。

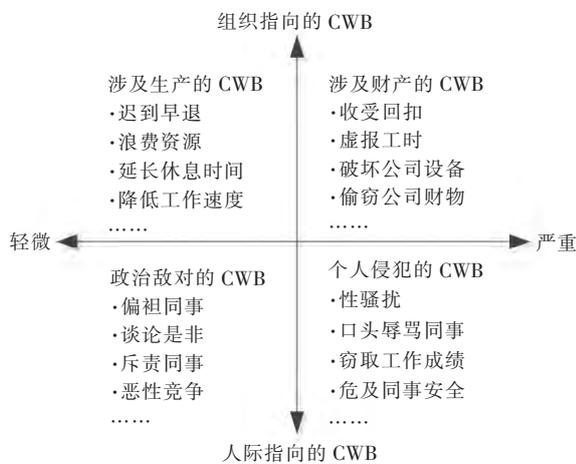


图1 员工反生产行为的结构维度

1.2 组织结构影响 CWB 的文献回顾

首先,Ivancevich和Donnelly^[5]在针对销售人员的研究中发现扁平化程度较高的组织,员工的满意度较高,工作焦虑感和缺勤率也较低。Porter和Lawler^[6]在更早的一项研究中则发现对于中小型组织,扁平化有利于提高员工的满意度。考虑到扁平化是衡量组织结构复杂化的主要指标——扁平化程度越高的组织其复杂化程度往往越低,由此可见,由于复杂化降低了员工的满意度、提升了其工作焦虑感,故而会对CWB产生正向影响。

其次,Beck和Betz^[7]的研究显示教师之间的冲突频率和水平都将随着学校正规化程度的提高而显著上升。他们对比分析中、小学教师间的冲突差异后发现,由于中学的正规化程度比小学的正规化程度更高(主要体现在主管部门出台的管理条例和学校对教师教学质量的系统控制与考核上),所以前者在冲突频率和水平上明显高于

后者。其实在高度正规化的组织中,由于个体行为受到各种规章和制度的限制,所以员工就会想办法来应对规章和制度的限制,从而表现出一些组织不愿看到的行为。由此可见,高度正规化会导致员工之间以及员工与组织之间产生更多、更大的冲突,所以正规化会对CWB有正向影响。

再次,Pfeffer^[8]发现集权化使员工在较低水平上分享信息和寻求共识,所以出现冲突时,通过类似于“开会协调”这样的方式来解决很少见,而是倾向于通过表现出一些组织不认可,但是各种规章和制度又未明确禁止的行为来补偿自身在冲突中产生的心理和物质损失。Cumings和Berger^[1]的一项回顾性研究则发现低集权化有利于降低员工在工作中的孤立感,并提高其对领导的满意度,加强与同事间的沟通。由此可见,集权化也会对CWB产生正向影响。

最后,协调机制是研究组织内知识创造、传递和吸收问题的核心,Daft和Macintosh^[9]认为协调机制不健全会使得信息传递较差、反馈速度较慢,从而导致组织内各部门对外部知识的搜集速度和效率被迫降低。当员工只能面对一个滞后的、狭窄的信息平台时,就从广度上抑制了他们通过知识搜集、传递和创造来解决工作中可能遇到的各种问题的机会。久而久之,就会出现员工因为不能及时解决工作问题而充满负面情绪,甚至相互指责与埋怨的情况,于是各种CWB行为也就产生了。由此可见,协调机制会对CWB产生负向影响。

从上述文献中发现,组织结构对CWB的直接影响很容易以现有的一般性研究为基础进行理论分析。但是,搞清楚组织结构究竟通过哪些变量作为中介或者调节因素对CWB发挥影响,对于人们从更深层次的角度去认识组织结构的设计与变革以及CWB的预防和治理办法具有更重要的现实意义。

2 基于心理气氛视角的中介效应模型与研究命题

Martinko等^[10]在研究CWB的发生机制时所提出的“因果推理模型”非常强调个体认知在组织情境影响CWB过程中的中介作用,而Jones和James^[11]认为个体的心理气氛反映了员工对其所在组织的各种情境特征自我认知。因此,本文认为由于心理气氛体现出了个体对组织情境特征及其相互关系的内化表征(Internalized Representa-

tions)的认知,所以可以基于心理气氛的视角,探讨组织结构这一重要的组织情境影响CWB的具体机理(如图2所示)。

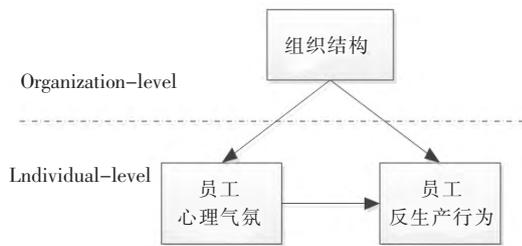


图2 本研究构建的基本理论模型

事实上,Parker等^[12]在一项元分析中曾指出:在个体对各种组织情境特征的认识中,员工对工作自主性、工作不安全性以及相互依赖性的认识是最基础,也是最重要的。换言之,工作自主性心理气氛、工作不安全感心理气氛和相互依赖性心理气氛是个体心理气氛中最基础也重要的三个维度。

2.1 工作自主性心理气氛的视角

工作自主性指的是员工在工作中能够做出选择或进行自我判断的程度^[13]。本文认为,组织结构对个体工作自主性心理气氛具有重要影响:第一,集权化程度越高,员工认为自己所拥有的决策权自然也就越小、越少,工作自主性心理气氛也就越弱。第二,Argyres和Silverman^[14]认为,复杂化程度越高,往往意味着组织中职能部门、管理层级和职位职级的数量越多,这势必导致各种决策权在组织中呈现出一种高度分散的态势,进而使得大家都不清楚自己的工作究竟应该由谁说了算。第三,Jansen等^[15]认为,高度正规化的组织往往要求员工处理问题必须遵循流程和规则,并且强调上级传达的信息或指令的组织合法性,因此限制了员工根据具体情况进行自主性的工作安排。第四,协调机制完善的组织为员工提供了一个及时的、宽阔的信息平台,从广度和深度上为员工搜集、传递和创造相应的知识去解决工作中可能遇到的各种问题提供了相应的基础^[9]。这使得领导者相信员工具备独立进行工作决策的信息平台,所以员工的工作自主性心理气氛也就越强。

与此同时,由于工作自主性是工作满意度的主要决定因素,并且工作自主性较低会诱发个体在工作过程中的角色模糊性压力,以及在人际交往过程中的情绪障碍^[13]。而根据Spector和Fox^[16]在挫折-攻击假说和归因理论的基础上提出的CWB的“压力-情绪模型”,各种导致员工产生负面情绪和压力的因素都可能是CWB的重要诱因。所以,当员工的工作自主性心理气氛较弱时,就比较容易表现出各种CWB。据此,本文提出如下研究命题:

命题1.1:集权化、复杂化和正规化对工作自主性心理气氛有负向影响,而协调机制则对工作自主性心理气氛有正向影响。

命题2.1:工作自主性心理气氛对CWB有负向影响。

命题3.1:工作自主性心理气氛在组织结构影响CWB的过程中起部分中介作用。

2.2 工作不安全感心理气氛的视角

工作不安全感指的是员工对将要失去或无法维持工作的威胁性知觉和情绪体验^[17]。本文认为,组织结构对个体工作不安全感心理气氛具有重要影响:第一,Pertusa-Ortega等^[18]认为,在集权化的组织中,基层单位与员工被隔离在决策过程之外,于是:一方面,员工会因为不解决策过程而对工作产生高度的不确定性认知,从而出现工作不安全感心理气氛;另一方面,由于不参与决策,所以员工就部分地丧失了吸收和更新知识从而提高工作能力的动机,久而久之,就会因为感到自身工作能力没有提升而产生工作不安全感心理气氛。第二,现代企业组织非常强调在分工基础上的协作,但是高度复杂化的组织往往由于过分的关注分工而不可避免地存在机构臃肿和人员冗余^[19]。在一个机构臃肿和人员冗余的组织中,每个员工实际上都会感到自身工作的不可替代性非常低,所以工作不安全感心理气氛也就较强。第三,Cheng和Chan^[17]发现员工的工作不安全感主要来源于其工作的不可替代性较低或者对完成工作感到力不从心。高度正规化的组织对员工在工作中采用创新性的方法解决问题形成了天然的障碍,当员工只能按部就班、照本宣科地完成工作任务时,他们就会觉得自己的工作随时可以被别人替代。第四,Miller和Droge^[20]认为,无论是结构型协调机制还是流程型协调机制,都为员工提高其在组织中的工作卷入提供了重要途径,使得员工不再是一个单独的个体,而是整个组织内社会网络上的一个节点。而根据Sora等^[21]的研究,提高员工在组织中的工作卷入以及增强员工和其他组织成员的互动,恰恰是降低其威胁感和无力感的重要办法。由此可见,协调机制能够降低工作不安全感心理气氛。

与此同时,Sora等^[21]则利用社会交换理论和心理契约理论解释了工作不安全感心理气氛造成员工消极态度和行为的原因:根据社会交换理论的互惠原则,对于组织所提供的良好工作条件,员工往往会回报以积极的工作态度和行为,而保持这一社会交换过程的内在机制是员工对心理契约的评估。当员工感知到将要失去工作或无法维持工作存续性,即存在较强的工作不安全感心理气氛时,他们会因为恐惧感而对其心理契约进行再评估,如果得出契约被违背的结论,那么他们就会做出损害其与组织进行正常社会交换的各种CWB。除此之外,工作不安全感心理气氛通常被认为是一种障碍性压力源^[21],因此也可以用“压力-情绪模型”来解释其对CWB的正向影响。据此,本文提出如下研究命题:

命题1.2:集权化、复杂化和正规化对工作不安全感心理气氛有正向影响,而协调机制则对工作不安全感心理气氛有负向影响。

命题2.2:工作不安全感心理气氛对CWB有正向影响。

命题3.2:工作不安全感心理气氛在组织结构影响CWB

的过程中起部分中介作用。

2.3 相互依赖性心理气氛的视角

相互依赖性(Inter-dependence)指的是组织成员间相互合作以及任务交互的程度^[22]。本文认为,组织结构对个体相互依赖性心理气氛具有重要影响:第一, Lee和Choi^[22]认为分权可以有效降低员工对核心领导的依赖,从而促使组织内部形成一个并不完全依赖于核心领导的分散化的沟通网络。而这种分散化的网络能够有效提高组织成员之间的信任,并帮助组织发展出长期的解决成员间冲突的有效方式。此外,分权的组织需要员工解决各种非常规性问题,因此更强调成员之间进行信息和资料的交流、吸收与同化。第二,高度复杂化所带来的分工细化,使得员工往往只需要完成某些特定工作,这就使得他们通常只能看到自己的工作而缺乏整体意识^[23]。并且,复杂化意味着较多的组织层级和较慢的反馈速度,这也会在一定程度上抑制员工之间分享信息和资料的能动性^[10]。第三,高度正规化使组织成员的工作程序化,日常任务总是依规章而定,因此抑制了员工之间的互动和沟通。此外,在制度、规章和条例极其繁杂的组织中,各部门(或团队)的员工只希望按照规章和程序完成自己分内的事情,对于交换工作中的信息和材料往往缺乏动机^[15]。第四,协调机制完善的组织为员工提供了一个及时的、宽阔的信息平台,从广度和深度上为员工搜集、传递和创造相应的知识去解决工作中可能遇到的各种问题提供了相应的基础^[9]。使员工更愿意分享信息和资料,并通过彼此配合与协调的方式完成相应的工作。

与此同时,相互依赖性心理气氛对CWB行为具有很强的约束作用:当员工的相互依赖性心理气氛较强时,他们就不再认为自己只是一个独立的个体,因为他们需要与其他组织成员在协同的基础上才能完成工作任务。于是,根据社会交换理论的互惠原则,员工就会在最大程度上抑制自己表现出针对其他组织成员的CWB。与此同时,由于组织成员之间的协同在一定程度上依赖于组织本身为其设计或者创造的协同机制。换言之,员工能否获得其他组织成员的协同在一定程度上取决于主管是否为其创造了相应的条件。所以,员工也会在最大程度上抑制自己表现出针对组织的CWB。据此,本文提出如下研究命题:

命题1.3:集权化、复杂化和正规化对相互依赖性心理气氛有负向影响,而协调机制则对工作不安全心理气氛有正向影响。

命题2.3:相互依赖性心理气氛对CWB有负向影响。

命题3.3:相互依赖性心理气氛在组织结构影响CWB的过程中起部分中介作用。

3 研究结论与展望

员工CWB在网络和知识经济时代具有自内向外扩散的“涟漪效应”,如何预防和治理CWB已经成为国内外企业在人力资源管理实践中不得不面对的一项严峻挑战。本文分析了组织结构对CWB行为的影响作用,并基于个体心理气氛的视角建构了一个组织结构影响CWB的中介效应理论模型(如图3所示),其具体价值主要体现在如下几个方面。

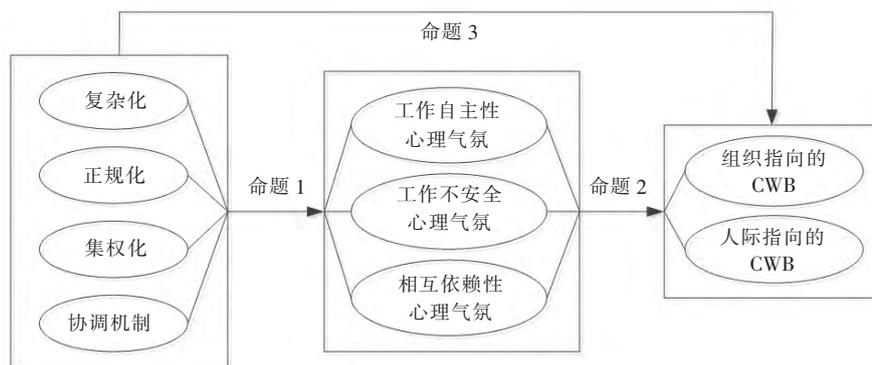


图3 基于心理气氛视角的理论模型与研究命题

首先,本文所提出的中介效应模型为今后开展相关实证检验提供了必要的基础。换言之,本文所提出的研究命题还需要通过进一步的实证研究来进行相应的检验和调整。例如,工作自主性心理气氛与CWB之间的关系是否是简单的线性关系就是一个值得关注的问题。具体而言,如果将组织所面临的任务划分为行动性和概念性两个极端的类型:主要从事行动性任务的组织(例如工业生产型企业),目标与手段明确、工作容易程序化、成员相互作用少、信息集中,不需要员工具备太多的现场决策能力,因此员工的工作自主性要求也就自然较低。但是,当组织主要

从事概念性任务时(例如服务型企业和高新技术企业),由于目标与手段不明确,就需要员工具备自我决策的能力和权力,以应对目标和处理方式的变化,因此员工的工作自主性要求也就应该较高。由此可见,员工在不同类型的组织中对工作自主性的要求是不一样的,所以工作自主性心理气氛对CWB的影响是否会因为组织类型的差异而有所不同呢?诸如此类的问题,都有待在进一步的实证研究中逐步被澄清。

其次,由于国内理论界对于CWB的研究起步较晚,所以国内管理实践领域一直没有一个比较好的帮助大家系

统认识 CWB 发生机制的理论依据。换言之,很多与中国传统文化和转型经济背景有关的问题都有待在本土化的研究中被逐步澄清。例如,王建斌^[24]就曾提出在儒家文化下形成的“差序格局”作为中国社会特有的社会结构对本土组织行为研究具有深刻的影响。因此,从这个角度来看,国内学者今后可以基于组织结构的角度来探索“差序格局”下中国企业员工 CWB 的发生和治理机制问题,为中国企业人力资源管理的实践提供相应的指导。

最后,在经济全球化不断深入和信息技术广泛使用的背景下,中国的企业能否在健康发展的基础上提升其知识和技术创新的能力与水平,在一定程度上取决于其组织结构能否应对复杂多变的内外部环境^[25]。换言之,中国企业能否通过有效的组织结构设计,一方面应对外部市场竞争;另一方面实现对内部创新人才的激励与控制,将直接关系到他们能否完成国家在实施创新驱动战略的过程中赋予他们的重要使命。然而,本文发现,虽然目前已经有一些文献分析了中国企业组织结构变革的趋势,提出了其进行组织结构设计的基本要求,但是却缺乏对这些变革趋势和设计背后深层动因的探讨。换言之,没有为中国企业基于创新人才的激励与控制进行组织结构设计与变革提供可靠的理论基础。因此,从这个角度来看,基于员工心理气氛的视角探索组织结构影响员工 CWB 的机理,能够在一定程度上为企业以员工 CWB 控制为目标进行组织结构设计与变革提供相应的理论基础。

参考文献:

- [1] Cummings L L, Berger C J. Organization Structure: How Does It Influence Attitudes and Performance? [J]. *Organizational Dynamics*, 1976, 5(2): 34-49.
- [2] Bennett R J, Robinson S L. Development of a Measure of Workplace Deviance [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2000, 85(3): 349-360.
- [3] 罗宾斯(著),黄卫伟等(译). 管理学(第4版) [M]. 北京: 中国人民大学出版社, 1996年.
- [4] 朱晓武, 阎妍. 组织结构维度研究理论与方法评介 [J]. *外国经济与管理*, 2008(11): 57-65.
- [5] Ivancevich J M, Donnelly J H. Relation of Organizational Structure to Job Satisfaction, Anxiety-stress, and Performance [J]. *Administrative Science Quarterly*, 1975, 20(2): 272-280.
- [6] Porter L W, Lawler E E. The Effects of “Tall” Versus “Falt” Organization Structures on Managerial Job Satisfaction [J]. *Personnel Psychology*, 1964, 17(2): 135-148.
- [7] Beck E M, Betz M. Comparative Analysis of Organizational Conflict in Schools [J]. *Sociology of Education*, 1975, 48(1): 59-74.
- [8] Pfeffer J. Organization Theory and Structural Perspectives on Management [J]. *Journal of Management*, 1991, 17(4): 789-803.
- [9] Daft R L, Macintosh N B. A Tentative Exploration into the Amount and Equivocality of Information Processing in Organizational Work Units [J]. *Administrative Science Quarterly*, 1981, 26(2): 207-224.
- [10] Martinko M J, Gundlach M J, Douglas S C. Toward and Integrative Theory of Counterproductive Workplace Behavior: A Causal

Reasoning Perspective [J]. *International Journal of Selection and Assessment*, 2002, 10(1): 36-50.

- [11] Jones A P, James L R. Psychological Climate: Dimensions and Relationships of Individual Aggregated Work Environment Perceptions [J]. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1979, 23(2): 201-250.
- [12] Parker C P, Baltes B B, Young S A, and et al. Relationships between Psychological Climate Perceptions and Work Outcomes: A Meta-analytic Review [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2012, 24(4): 389-416.
- [13] Hornung S, Rousseau D M. Active on The Job - proactive in Change, How Autonomy at Work Contributes to Employee Support for Organizational Change [J]. *Journal of Applied Behavioral Science*, 2007, 43(4): 401-426.
- [14] Argyres N S, Silverman B S. R&D, Organization Structure, and the Development of Corporate Technological Knowledge [J]. *Strategic Management Journal*, 2004, 25(8): 929-958.
- [15] Jansen J J P, Van Den Bosch F A J, Volberda H W. Managing Potential and Realized Absorptive Capacity: How Do Organizational Antecedents Matter? [J]. *Academy of Management Journal*, 2005, 48(6): 999-1015.
- [16] Spector P E, Fox S. An Emotion-centered Model of Voluntary Work Behavior: Some Parallels between Counterproductive Work Behavior and Organizational Citizenship Behavior [J]. *Human Resource Management Review*, 2002, 12(1): 269-292.
- [17] Cheng G H L, Chan D K S. Who Suffers More from Job Insecurity? A Meta-analytic Review [J]. *Applied Psychology*, 2008, 57(2): 272-303.
- [18] Pertusa-Ortega E M, Zaragoza-Saez P, Claver-Cortes E. Can formalization, Complexity, and Centralization Influence Knowledge Performance? [J]. *Journal of Business Research*, 2010, 63(3): 310-320.
- [19] Aldrich H, Herker D. Boundary Spanning Roles and Organizational Structure [J]. *Academy of Management Review*, 1977, 2(2): 217-230.
- [20] Miller D, Droge C. Psychological and Traditional Determinants of Structure [J]. *Administrative Science Quarterly*, 1986, 31(4): 539-560.
- [21] Sora B, Caballer A, Peiro J M, Witte H. Job Insecurity Climate's Influence on Employees' Job Attitudes: Evidence from Two European Countries [J]. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2009, 18(2): 125-147.
- [22] Lee H, Choi B. Knowledge Management Enablers, Processes and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination [J]. *Journal of Management Information Systems*, 2003, 20(1): 179-288.
- [23] 任迎伟, 张宁俊. 知识吸收能力面临的科层困境及组织创新中引入市场机制分析 [J]. *四川大学学报: 哲学社会科学版*, 2008(2): 25-30.
- [24] 王建斌. 差序格局下本土组织行为探析 [J]. *软科学*, 2012(10): 66-70.
- [25] 李金文. 知识经济与决策科学 [M]. 北京: 社会科学文献出版社, 2002. 106.

(责任编辑:唐杰)