

集体主义人力资源管理与员工积极、消极互惠： 组织认同与关系认同的中介差异

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：积极互惠与消极互惠是互惠行为中概念相对的重要组成，文章从集体主义人力资源管理出发，比较其对两种互惠行为的影响，并以组织认同、关系认同作为中介变量研究其中介差异。研究结果显示，集体主义人力资源管理可以提升员工的积极互惠，降低员工的消极互惠，而积极互惠与消极互惠也并非负相关。此外，尽管组织认同、关系认同分别发挥了中介作用，但当整体考虑时，在集体主义人力资源管理与积极互惠间，由组织认同发挥中介作用，为部分中介；而在集体主义人力资源管理与消极互惠间，由关系认同发挥中介作用，为完全中介。这说明同属互惠行为，积极互惠、消极互惠存在不同的前因机制；同属认同，组织认同、关系认同存在不同的影响机制。本研究对于集体主义下的管理实践，尤其是对组织内互惠行为、认同现象的整体性思考有重要意义。

关键词：集体主义人力资源管理；积极互惠；消极互惠；组织认同；关系认同

中图分类号：F270 **文献标识码：**A **文章编号：**1000-2154(2016)12-0028-09

Collectivism-oriented Human Resource Management and Employees' Positive and Negative Reciprocity: The Differently Mediating Role of Organizational and Relational Identifications

GUO Sheng-hao^{1,2}, XIAO Ming-zheng^{1,2}

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

Abstract: Positive reciprocity and negative reciprocity are two important opposite components of the reciprocity. From the perspective of collectivism-oriented human resource management, this study compares the influence on the two types of reciprocity and studies the mediating roles of organizational and relational identifications in the relationships. The results show that collectivism-oriented human resource management can improve the positive reciprocity and reduce the negative reciprocity of employees, while positive reciprocity and negative reciprocity are not negatively related. In addition, although the organizational and relational identifications do play a mediating role respectively, but under the overall consideration, the organizational one shows a partial mediation between collectivism-oriented human resource management and positive reciprocity; yet a full mediation with the negative, which indicates that there are different antecedents and mechanisms of positive reciprocity and negative reciprocity with the different roles of or-

收稿日期：2016-05-18

基金项目：国家留学生基金委留学基金项目“组织中的认同与行为研究”(201606010206)；教育部人文社会科学重点研究基地重大项目“社区治理问题与创新管理——基于治理体系与治理能力评价的实验研究”(51910209-092)；北京大学博士研究生校长奖学金(1501111109)

作者简介：郭晟豪，男，博士研究生，主要从事人力资源与组织行为学研究；萧鸣政，男，教授，博士生导师，主要从事人力资源开发与管理研究。

ganizational and relational identifications. This study is of great significance to the management practice of collectivism, especially the holistic thinking of reciprocity and identifications in organization.

Key words: collectivism-oriented human resource management; positive reciprocity; negative reciprocity; organizational identification; relational identification

一、引言

集体主义人力资源管理 (collectivism-oriented human resource management, C-HRM) 是人力资源管理研究近年来在跨文化背景下的热点话题, 被视作东方管理的重要特征。随着近年来情境研究在管理学界备受关注, 具有东亚文化背景的集体主义人力资源管理也从最初的并行于集体主义文化的研究中逐渐分离和成熟。Ji 等从管理实践的角度结合集体主义的文化背景, 将集体主义人力资源管理描述为在组织内塑造集体主义文化的人力资源管理实践, 也就是说, 组织通过绩效考评、培训、激励等人力资源管理手段在组织中构建集体主义文化的氛围。随之的研究表明, 集体主义人力资源管理的方式的确有助于组织绩效的提高^{[1]190}, 这也激发了更多学者的研究热情。由于管理实践到组织绩效的作用路径较长, 研究者通常选择以员工的行为作为关注点, 从而明晰管理实践的作用路径。而在员工行为方面, 随着互惠行为在行为经济学界备受赞誉, 管理学研究也开始关注这一变量^[2]。与传统研究中的组织公民行为、反组织公民行为等员工自由裁量的行为不同, 互惠行为有着更强的交换基础, 以对方的行为作为己方反应的基础, 因此更具有实践价值。互惠行为包括正负两个方面, “以善报善”称为积极互惠或正互惠; “以恶回恶”称为消极互惠或负互惠^[3]。对组织而言, 员工的积极互惠意味着彼此的互帮互助, 礼尚往来, 有利于和谐的组织内关系与合作, 对组织而言一般是有利的; 而员工的消极互惠则意味着彼此的冤冤相报, 尔虞我诈, 在组织中属于破坏行为, 不利于组织内的和谐与合作, 一般而言是有害的。而管理现实中集体主义鼓励员工对组织的集体感, 鼓励员工对组织的归属和认同, 根据社会认同理论 (social identity theory, 也称社会身份理论), 当认同感产生时, 就会认为自己与认同对象成为一体, 从而做出对该对象有利的行为^[4]。这似乎意味着员工将会提升自己的积极互惠, 而控制消极互惠。

那么集体主义人力资源管理会影响互惠行为吗? 对与积极互惠与消极互惠是否存在差异? 依据社会认同理论, 组织中的认同, 例如最为主要的组织认同和关系认同在其间发挥了怎样的作用? 本研究目的即在于分析集体主义人力资源管理对员工互惠行为的两个方面, 积极互惠与消极互惠的影响, 同时考虑组织中组织认同、关系认同两类认同在其中发挥的作用; 并重点分析不同互惠行为是否存在差异, 以及分析不同类型认同的作用差异。

二、文献回顾与假设提出

(一) 集体主义人力资源管理与互惠行为

集体主义人力资源管理是集体主义文化研究的细化, 文化研究的代表人物 Hofstede 教授在对集体主义一个体主义文化进行的而研究中就发现, 不同的文化背景下管理实践也不同^[5]。可以初步确定的是, 集体主义人力资源管理一项特征就是以各种管理方式和策略培养员工的组织忠诚和集体精神。现有的研究发现, 集体主义人力资源管理可以有效地提升员工的工作满意度, 降低员工的离职倾向^{[6]305}, 而且对组织绩效, 尤其是创新绩效大有帮助^[7]。另一方面, 互惠理论认为在生活中人们感受到他人的善举或恶行时, 会产生对应的心理, 用善举报答善举, 用恶行报复恶行^[8]。在组织中也是如此, 对于在工作上为自己提供便利的同事, 人们往往也愿意在今后的工作中为他们提供便利; 在组织中给予自己不便甚至是伤害的人, 人们也倾向于以其人之道还治其人之身, 在工作中进行故意的拖延、刁难等。尽管积极互惠与消极互惠在个人层面都可以获得伦理上的支持, 但是从行为的结果来看, 对组织而言, 积极互惠于组织有

利,消极互惠于组织有害。那么,既然集体主义人力资源管理可以培养员工的集体精神,那么员工似乎应该愿意出于集体利益的考虑,在工作中增强自己的积极互惠倾向,并且控制自己消极互惠的可能。因此,我们不妨假设:

假设1:集体主义人力资源管理与员工互惠行为存在关系。具体地说,集体主义人力资源管理与员工积极互惠有正向关系;与员工消极互惠有负向关系。

(二) 组织认同与关系认同的中介作用

由于集体主义人力资源管理属于管理实践,其对员工态度行为的影响往往经过了一定的作用路径,因此为了精细化研究,研究者常常借助中介变量。如上文所述,集体主义人力资源管理的重要作用在于培养员工的集体感,因此归属、认同通常起到了媒介的作用。事实上,已有的研究在剖析集体主义人力资源管理的作用时同样借助了中介变量,并分别发现了组织认同^{[6]305}和关系认同^{[9]1791}中介作用。组织认同是指个体在组织内的一种社会归类,即将自己归类为组织的一员,将所在组织的成败荣辱与个人紧密地联系在一起^{[10]103}。关系认同则是认同在人与人的关系层面的表现,指个人通过角色关系(role-relationship)对自我的归类或描述程度,与组织认同相对应,是将他人的成败荣辱与个人紧密联系^[11]。在组织中,这里的关系以上级-下级、同事-同事为主,由于概念较新,目前的研究一般从上级-下级的关系认同进行研究^[12]。集体主义人力资源管理对集体感的作用从组织层面而言是员工将自己视为组织的一员,这与组织认同的理论基础不谋而合;而上级-下级关系也属于集体的一部分,因此集体主义人力资源管理对关系认同应该也有帮助。这一假设也得到了前文中发现两类认同中介作用的结论佐证。而对于互惠行为,正如假设1所述,集体主义人力资源管理使员工出于集体利益考虑自己的互惠行为,具体地可以将“为集体考虑”提炼为组织中认同水平的提高,当员工组织认同水平高时,将组织利益当作自己的利益,那么员工将可能提高积极互惠、降低消极互惠;当员工的关系认同水平高时,将上级利益当作自己的利益,员工为了上级会更努力工作,而上级与组织也密不可分,同样会提高积极互惠、降低消极互惠。因此,组织中的认同应该是集体主义人力资源管理与互惠行为的有效中介变量。尽管这里包括“组织、关系”“积极、消极”四组关系,为简洁,这里综合提出以下假设:

假设2:组织认同与关系认同在集体主义人力资源管理与员工互惠行为之间发挥中介作用。

(三) 互惠行为与认同的作用差异

互惠行为最早提出是以积极互惠为主,很长一段时间互惠的内涵即是积极互惠^[13],在之后才逐渐补充了消极互惠的概念,形成了较为完整的互惠理论。而目前的研究中,很多情况下积极互惠与消极互惠的研究是分离进行的,一项研究往往仅关注积极互惠,或仅关注消极互惠。人们似乎理所当然的认为,积极互惠与消极互惠正如其命名,是相反的概念,两者应该是此消彼长的关系。但这一关系却备受疑虑,Egloff等^{[14]E786}总结发现:人员合作发展的强互惠模型(the strong reciprocity model of the evolution of human cooperation)^[15]推定积极互惠与消极互惠存在相关,但另一方面 Yamagishi 的实证数据却表明这一关系非常小,积极互惠与消极互惠是彼此独立的^{[16]20364}。不过 Yamagishi 数据仅是来自德国的个体家庭,其说服力受到了质疑。因此 Egloff 呼吁将积极互惠与消极互惠同时纳入实证中分析其关系。这也是本研究同时考虑积极互惠与消极互惠的原因之一。此外,如前文所述,组织认同与关系认同一是考虑与组织的关系,一是考虑与上级的关系,尽管同属认同但也存在心理路径的差异,即究竟是出于组织还是关系认同做出互惠行为?其作用模式或强度应该有所差异,加之积极互惠与消极互惠可能并非简单的负向关系,组织认同与关系认同可能各有所长。因此,综合提出如下假设:

假设3:积极互惠与消极互惠的前因机制存在差异,其中,组织认同与关系认同对互惠行为的影响作用不同。

综上所述,本研究的研究框架如图1所示。

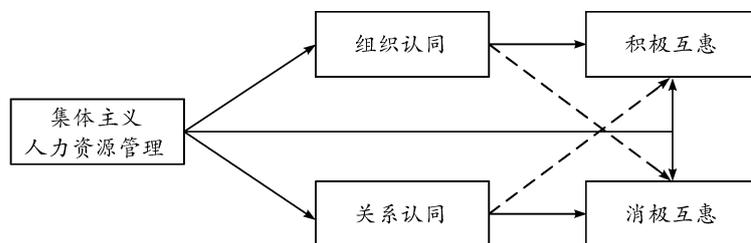


图 1 研究框架

三、研究方法

(一) 研究样本

本研究通过北京大学人力资源培训课程向学员及学员所在企业员工进行问卷调查,共发放问卷441份,问卷以匿名形式开展,最终获得有效问卷373份。研究样本的基本情况如下:男性占38.3%,女性占61.7%;学历高中及以下2.7%,大专28.7%,本科46.1%,研究生及以上22.5%;员工管理岗位37.0%,非管理岗位63.0%;所在企业46.6%为民营企业,34.9%为国有企业,18.5%为外企。

(二) 研究工具

集体主义人力资源管理采用 Ji 等的量表^{[1]196},该量表包含6个题项,如“企业向员工表现出企业对员工的忠实和照顾”“在企业,领导们鼓励员工忠诚于集体,即使员工未能实现其个人工作目标”等。本研究中剔除了载荷较低的1项,Cronbach's Alpha 为0.725。

员工互惠行为采用 Eisenberger 等开发的量表^{[17]789}。积极互惠含有10题,如“若有人送我一份礼物,我觉得自己也应该回送一份礼物”“若有人有恩于我,而我自己又无力报答时,我会觉得很不舒服”等,本研究中 Cronbach's Alpha 为0.936;消极互惠含有14题,如“若有人对我不友好,我感觉我应该以更恶劣的态度对待他/她”“若有人对我表现出敌意,我应该也会视其为敌人”等,本研究剔除了载荷较低的2项,Cronbach's Alpha 为0.920。

组织认同采用 Mael 和 Ashforth 发的量表^{[10]122},该量表包含6个题项,如“我们企业的成功就是我个人的成功”“当有人表扬我们企业,我就感觉像是自己受到了表扬一样”等。本研究中 Cronbach's Alpha 为0.893。

关系认同使用 Walumbwa 和 Hartnell 的关系认同量表(上级一下级)^[18],包括10项题目,例如“我很在意别人对我的主管的看法”“每次告诉别人我跟这位的主管一起工作时,我都有一种自豪感”等。本研究中 Cronbach's Alpha 为0.933。

本研究对集体主义人力资源管理、员工互惠行为、组织认同和关系认同的测量均采用 Likert 6点自陈式量表,“非常不同意”为“1”,“非常同意”为“6”。

四、研究结果

(一) 共同方法偏差检验

由于本研究中的数据为同源数据,有可能会存在共同方法偏差,为此本研究采用 Harman 单因素检验方法^[19],发现没有出现单一因素解释了所有的变异(第一个因子未经旋转的解释方差为28.117%),说明本研究不存在严重的共同方法偏差。

(二) 变量区分效度检验

本研究对集体主义人力资源管理(C-HRM)、组织认同(OI)、关系认同(RI)和员工积极互惠(PR)、消极互惠(NR)五个概念的区分效度进行了验证性因子分析。结果如表1所示,基本模型,即五因子模型的各拟合

指标均达到了较好的标准,且明显优于其他备选模型,因此可以得出上述五个变量具有良好的区分效度。

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	C-HRM; OI; RI; PR; NR	2057.360	809	2.543	0.880	0.873	0.779	0.064
模型一	C-HRM; OI + RI; PR; NR	2587.505	813	3.183	0.830	0.820	0.709	0.077
模型二	C-HRM; OI; RI; PR + NR	4191.215	813	5.155	0.676	0.657	0.500	0.106
模型四	C-HRM + OI + RI; PR; NR	2711.211	816	3.323	0.818	0.697	0.665	0.079
模型五	C-HRM + OI + RI; PR + NR	4845.011	818	5.923	0.614	0.594	0.466	0.115
模型六	C-HRM + OI + RI + PR + NR	7023.753	820	8.566	0.405	0.376	0.349	0.143

注:“+”表示若干因子合并为一个因子。

(三) 变量间相关分析

表2呈现了本研究主要研究变量的均值、标准差、相关系数和信度系数 Cronbach's Alpha 值。可以看出员工互惠行为与集体主义人力资源管理、组织认同、关系认同都存在显著的相关关系($p < 0.01$),积极互惠与消极互惠的表现相反,即积极互惠与集体主义人力资源管理、组织认同、关系认同呈现正相关,而消极互惠则与这些变量存在负相关关系。这似乎说明积极互惠与消极互惠可能是两类完全相反的行为概念。但是积极互惠与消极互惠之前却没有发现显著的相关关系,相关系数虽为负值,但数值接近0,结果与 Yamagishi 等的结论^{[16]20364}非常相似。这又说明积极互惠与消极互惠间的关系并不是简单的相反那么单纯,这与这呼应了前文的猜想,初步预示相关假设可能成立。

表2 变量的均值、标准差和相关矩阵

变量	均值	标准差	C-HRM	OI	RI	PR	NR
集体主义人力资源管理(C-HRM)	4.194	0.747	(0.725)				
组织认同(OI)	4.240	0.859	0.594***	(0.893)			
关系认同(RI)	3.950	0.884	0.560***	0.662***	(0.933)		
员工积极互惠(PR)	4.696	0.737	0.275***	0.311***	0.248***	(0.936)	
员工消极互惠(NR)	3.329	0.790	-0.199***	-0.258***	-0.273***	-0.008	(0.920)

注:a. 括号内为 Cronbach's Alpha 值。b*表示 $p < 0.1$, **表示 $p < 0.05$, ***表示 $p < 0.01$ 。

(四) 假设检验

传统的中介检验往往采用 Baron 等的三步分析法^[20],但是这一方法仅支持将单个中间变量纳入模型的结果,如果中介存在,以此比较组织认同与关系认同的中介差异将不能准确考虑两者在现实条件下同时发挥中介作用的真实情况,因此可能出现研究结论的不可靠。鉴于此,本研究采用更为精准的 PROCESS 程序完成中介效应的 Bootstrap 检验^[21]。首先分别检验组织认同与关系认同的中介作用(此时记为 I),最后将组织认同、关系认同同时放入中介模型(此时记为 II),对中介差异进行比较。具体地,采用程序内嵌的 Model 4(如图1)进行验证,其中 Bootstrap 设为5000,置信区间为95%。

1. 对积极互惠的中介效应检验

尽管在 PROCESS 的中介检验模型中,自变量与中介变量的关系检验并不是核心,本研究依旧在表3呈现了集体主义人力资源管理与组织认同、关系认同的直接关系。模型显示,集体主义人力资源管理与组织认同、关系认同存在正关系。从系数和模型的评价指标来看,集体主义人力资源管理与组织认同、关系认同的影响类似。

表3 集体主义人力资源管理与组织认同、关系认同间的关系

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	R	R-sq	F
组织认同	0.683	0.048	14.239	0.000	0.973	1.777	0.594	0.353	202.753***
关系认同	0.662	0.051	13.013	0.000	0.562	0.762	0.560	0.313	169.333***

注: *表示 $p < 0.1$, **表示 $p < 0.05$, ***表示 $p < 0.01$ 。

表4为组织认同、关系认同在集体主义人力资源管理与积极互惠间中介作用的检验结果。首先,集体主义人力资源管理对积极互惠的总效应为正,区间(LLCI = 0.174, ULCI = 0.368)不包含0,达到显著水平,总体上,集体主义人力资源管理有助于员工积极互惠的提高,假设1部分得证。当组织认同、关系认同分别考虑时:组织认同、关系认同的中介效应同样达到显著,两者 Sobel Test 结果 Z 值均大于 1.96,且达到95%显著水平,说明组织认同、关系认同的中介作用存在,另外此时集体主义人力资源管理的直接效应均显著,因此组织认同、关系认同起部分中介的作用。此时,组织认同的中介作用贡献为49.4%,而关系认同的中介作用贡献为28.0%,说明组织认同的中介作用更强。假设2积极互惠部分似乎得证。

为了进一步分析两者中介的差异,将组织认同、关系认同同时放入模型,此时集体主义人力资源管理的直接效应、组织认同的中介效应依然显著,但是关系认同的中介作用区间(LLCI = -0.056, ULCI = 0.106)包含0, Sobel Test 结果 Z 值为0.535小于1.96($p > 0.5$),说明关系认同的中介效应不再不显著。之前组织认同、关系认同分别显著很可能是因为彼此间存在其他关系。因此更为精确的结果是,集体主义人力资源管理与积极互惠间由组织认同发挥部分中介作用。假设2组织认同与积极互惠部分得证,假设3部分得证。

表4 对积极互惠中介作用检验

	Effect	SE	t	P	LLCI	ULCI
总效应	0.271	0.049	5.504	0.000	0.174	0.368
直接效应 I 组织认同	0.137	0.060	2.281	0.023	0.019	0.255
直接效应 I 关系认同	0.195	0.059	3.307	0.001	0.079	0.311
直接效应 II 组织认同、关系认同	0.128	0.063	2.042	0.042	0.005	0.251
	Effect	Boot SE	Boot LLCI		Boot ULCI	
组织认同中介效应 I	0.134	0.044	0.046		0.219	
关系认同中介效应 I	0.076	0.040	0.004		0.160	
组织认同中介效应 II	0.123	0.048	0.027		0.213	
关系认同中介效应 II	0.020	0.041	-0.056		0.106	
	Effect	SE	Z	P		
组织认同 I Sobel Test	0.134	0.037	3.606	0.000		
关系认同 I Sobel Test	0.076	0.034	2.245	0.025		
组织认同 II Sobel Test	0.123	0.042	2.912	0.004		
关系认同 II Sobel Test	0.020	0.038	0.535	0.593		

2. 对消极互惠的中介效应检验

表5为组织认同、关系认同在集体主义人力资源管理与消极互惠间中介作用的检验结果。此时,集体主义人力资源管理对消极互惠的总效应为负,区间(LLCI = -0.316, ULCI = -0.104)不包含0,达到显著水平,也就是说,总体而言,集体主义人力资源管理可以降低员工的消极互惠,假设1部分得证。结合上文,至此假设1得证。进一步检验中介效应,当组织认同、关系认同分别考虑时:组织认同、关系认同的中介效应同样达到显著,两者 Sobel Test 结果 Z 值也均大于1.96,且达到95%显著水平,说明单独考虑组织认同、关系

认同都在发挥中介作用,另外此时集体主义人力资源管理的直接效应均不显著(区间包含0),因此组织认同、关系认同起完全中介的作用。此时,组织认同的中介作用贡献为64.8%,而关系认同的中介作用贡献为66.2%,关系认同的中介作用相对更强。假设2消极互惠部分似乎得证。

同样地,为了进一步分析两者中介的差异,将组织认同、关系认同同时放入模型,此时集体主义人力资源管理的直接效应依旧不显著,而组织认同的中介效应也不再显著(区间包含0,Z值小于1.96),仅关系认同的中介作用达到了显著水平。与积极互惠相反,对于消极互惠而言,更为精确的结果是,集体主义人力资源管理与消极互惠间由关系认同发挥中介作用,而且此时为完全中介。假设2关系认同与消极互惠部分得证。至此,假设3得证,即积极互惠与消极互惠存在前因机制的不同,组织认同与关系认同存在作用差异。

表5 对消极互惠中介作用检验

	Effect	SE	t	P	LLCI	ULCI
总效应	-0.210	0.054	-3.908	0.000	-0.316	-0.104
直接效应 I 组织认同	-0.075	0.066	-1.133	0.258	-0.204	0.055
直接效应 I 关系认同	-0.071	0.064	-1.116	0.265	-0.196	0.054
直接效应 II 组织、关系认同	-0.027	0.068	-0.400	0.689	-0.161	0.107
	Effect	Boot SE	Boot LLCI		Boot ULCI	
组织认同中介效应 I	-0.136	0.047	-0.226		-0.044	
关系认同中介效应 I	-0.139	0.042	-0.224		-0.058	
组织认同中介效应 II	-0.080	0.050	-0.177		0.018	
关系认同中介效应 II	-0.103	0.046	-0.196		-0.014	
	Effect	SE	Z	P		
组织认同 I Sobel Test	-0.136	0.040	-3.353	0.001		
关系认同 I Sobel Test	-0.139	0.037	-3.727	0.000		
组织认同 II Sobel Test	-0.080	0.045	-1.766	0.077		
关系认同 II Sobel Test	-0.103	0.042	-2.469	0.014		

综上,本研究发现积极互惠与消极互惠的前因机制并不相同。尽管集体主义人力资源管理可以促进积极互惠、抑制消极互惠,但是对积极互惠的作用更为直接,受到了部分中介;而对消极互惠而言,则是被完全中介。而中介变量上,组织认同、关系认同的作用也不相同。积极互惠更受组织认同的影响,而消极互惠更受关系认同的影响。综合本研究的数据分析,研究的基本结果如图2所示。

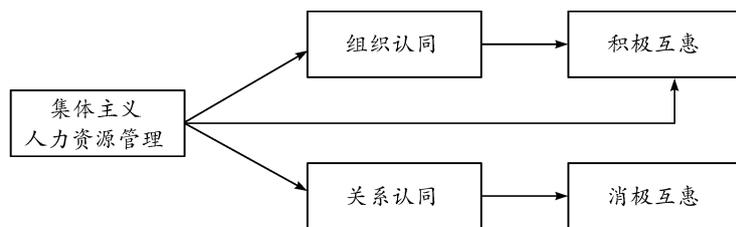


图2 研究结果

五、结论与讨论

(一) 研究结论与意义

本研究分析了集体主义人力资源管理对员工互惠行为的影响,并分析了组织认同、关系认同在这之间的中介作用,尤其是对互惠行为的不同类型、认同的中介差异。首先,本研究肯定了集体主义人力资源管理

的意义,这与 Ji 的研究结论基本一致^{[1]190},即总体而言,集体主义人力资源管理有助于员工做出对组织有利的行为。本研究则进一步发现,以消极互惠为代表,集体主义人力资源管理还可以降低员工做出对组织不利行为的水平。其次,本研究呼应了 Egloff 等人^{[14]E786}的呼吁,发现积极互惠与消极互惠并非简单的相反关系,通过在研究中同时分析积极与消极互惠,两者并没有存在负相关关系,这与 Yamagishi 等的结论^{[16]20364}是一致的,本研究旁证了这一论断。这很可能是因为,以善报善被认为是符合准则的积极行为,但是以牙还牙的消极互惠同样被看作正义的伸张,仅是从行为上而言是消极的,但在主观态度上却得到了积极的肯定,人们认为自己的消极互惠是在对他人伤害的公平诉求^{[17]795}。因此并不是与积极互惠简单的对应关系。更为具体地,本研究还发现两者受到集体主义人力资源管理影响时的中介机制也不同。Liu 等和 Li 等对集体主义人力资源管理发挥作用时的认同研究是分别对组织认同^{[6]305}、关系认同^{[9]1791}进行的,而本研究发现,这一做法很可能混淆了组织认同与关系认同的作用。在本研究中介检验的 I 过程中,组织认同、关系认同均是存在中介,但是当 II 过程将两者同时考虑时才发现了事实并非如此,而是组织、关系认同各有侧重,这也提示今后关于组织中认同的研究有必要系统进行而非分别验证。具体地,积极互惠主要受到了组织认同的中介,说明员工在采取积极互惠时更多地考虑了对组织是否有利,是出于组织利益的考虑加强了这种正面回馈的观念;而消极互惠主要受到了关系认同的中介,说明员工在采取消极互惠时更多的是在考虑与自己上级的关系,是出于与上级的亲善、上级的利益来控制自己进行消极的报复行为。

实践层面,本研究肯定了集体主义人力资源管理的意义,为鼓励员工的积极互惠,降低员工的消极互惠提供了针对性的启示。在积极互惠方面,组织应该更加关注员工的组织认同感培养,这可以通过团体活动、文化培养等手段进行;而消极互惠方面,组织应该关注员工的关系认同,这往往需要提示主管的关注,并提供条件帮助主管与下级良好关系、团体意识的建议。总体而言,组织在进行集体主义人力资源管理时,要同时关注组织认同和关系认同,并针对不同认同在开发上的特殊性采取相应的手段。相对而言,目前组织对于关系认同的重视程度不如组织认同,而本研究发现关系认同在消极互惠上的完全中介提示组织需要加以关注,除了员工与组织的关系外,创造机会培养员工与上级等人与人之间的关系,并提醒主管领导注重与员工的关系。

(二) 研究局限与展望

本研究也存在一定的不足:首先,本研究的数据来源较为多元但也存在结构松散的问题,这在一定程度影响了结论的代表性。不过由于本研究未将上述统计学变量对作为研究的核心问题,亦未有 MANOVA 等分析,本研究的样本基本满足 Hair 等的要求^[22],因此这里的代表性问题并不严重。数据上较为突出的不足是本研究数据为同源数据,因此尽管共同方法偏差并不严重,但也不可否认其存在影响了结果的可靠性。对于共同方法偏差,事前控制的效果要远优于事后检验,因此后续的研究可以严格选择样本,并采用分时间点追踪的方式进行。第二,对集体主义人力资源管理的研究缺少了与其他管理风格的对比,因此研究的情境性有所减弱,本研究仅能说明集体主义管理的作用,但并没有也不应该否定个体主义管理的优势。后续的研究可以从跨文化的角度进行,对比不同文化对于互惠行为的影响差异,就是大相径庭还是殊途同归。第三,互惠行为涉及了多学科的交叉,本研究从实证出发,但限于篇幅对互惠机制的理论解释并不完善,尤其是对互惠的态度涉及道德伦理,未来的研究可以加入伦理学的相应理论,从而更深入地分析其形成机制,尤其是对于目前研究相对较少的消极互惠。最后,组织中的认同方面,本研究通过精细的中介分析区别了组织认同、关系认同同时存在时中介作用的有无,但不可否认当分别考虑时,两者中介是都存在的。这暗示中介关系并非平行中介这么简单,而有可能存在二阶段中介,这值得再做分析。此外,关系认同仅选取了上级一下级一侧,其他的关系还有待进一步开发,更深入的完善组织中认同的结构,尤其是与互惠的伦理性呼应的道德认同,值得进一步的研究。

参考文献:

- [1]JI L, TANG G, WANG X, et al. Collectivistic-HRM, Firm Strategy and Firm Performance: An Empirical Test [J]. *International Journal of Human Resource Management*,2011,23(1):1-14.
- [2]张同健,蒲勇健.互惠性偏好、隐性知识转化与技术创新能力的相关性研究——基于研发型团队的数据检验[J].*管理评论*,2010,22(10):100-106.
- [3]CALIENDO M, FOSSEN F, KRITIKOS A. Trust, Positive Reciprocity, and Negative Reciprocity: Do These Traits Impact Entrepreneurial Dynamics? [J]. *Journal of Economic Psychology*,2012,33(2):394-409.
- [4]TAJFEL H, TURNER J C. The Social Identity Theory of Intergroup Behavior[J]. *Political Psychology*,1986,13(3):276-293.
- [5]HOFSTEDE G. Cultural Constraints in Management Theories[J]. *Executive*,1993,7(1):81-94.
- [6]LIU Z, CAI Z, LI J, et al. Leadership Style and Employee Turnover Intentions: A Social Identity Perspective[J]. *Career Development International*,2013,18(3):305-324.
- [7]CHEN S, ZHANG G, XU A, et al. Collectivism-oriented Human Resource Management and Innovation Performance: An Examination of Team Reflexivity and Team Psychological Safety[J]. *Journal of Management & Organization*,2015,22(4):1-14.
- [8]FALK A, FISCHBACHER U. A Theory of Reciprocity[J]. *Games & Economic Behavior*,2006,54(2):293-315.
- [9]LI Y, ZHANG G, LI X Y J. The Influence of Collectivist Human Resource Management Practices on Team-level Identification [J]. *International Journal of Human Resource Management*,2014,26(14):1-16.
- [10]MAEL F, ASHFORTH B E. Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification[J]. *Journal of Organizational Behavior*,1992,13(2):103-123.
- [11]SLUSS D M, ASHFORTH B E. Relational Identity and Identification: Defining Ourselves through Work Relationships[J]. *Academy of Management Review*,2007,32(1):9-32.
- [12]SLUSS D M, ASHFORTH B E. How Relational and Organizational Identification Converge: Processes and Conditions[J]. *Organization Science*,2008,19(6):807-823.
- [13]GOULDNER A W. The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement[J]. *Journal of Social & Personal Relationships*,1959,25(2):161-178.
- [14]EGLOFF B, RICHTER D, SCHMUKLE S C. Need for Conclusiveness Evidence That Positive and Negative Reciprocity are Unrelated[J]. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*,2013,110(9):67-86.
- [15]BOYD R, GINTIS H, BOWLES S, et al. The Evolution of Altruistic Punishment[J]. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*,2003,100(6):3531-3535.
- [16]YAMAGISHI T, HORITA Y, MIFUNE N, et al. Rejection of Unfair Offers in the Ultimatum Game is No Evidence of Strong Reciprocity[J]. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*,2012,109(50):20364-20368.
- [17]EISENBERGER R, LYNCH P, ASELAGÉ J, et al. Who Takes the Most Revenge? Individual Differences in Negative Reciprocity norm endorsement[J]. *Personality & Social Psychology Bulletin*,2004,30(6):787-799.
- [18]WALUMBWA F O, HARTNELL C A. Understanding Transformational Leadership-employee Performance Links: The Role of Relational Identification and Self-efficacy[J]. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*,2011,84(1):153-172.
- [19]PODSAKOFF P M, ORGAN D W. Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects [J]. *Journal of Management*,1986,12(4):531-544.
- [20]BARON R M, KENNY D A. The Moderator-mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*,1986,51(6):1173.
- [21]HAYES A F, MATTHES J. Computational Procedures for Probing Interactions in OLS and Logistic Regression: SPSS and SAS Implementations[J]. *Behavior Research Methods*,2009,41(3):924-936.
- [22]HAIR J F, BLACK W C, BABIN B J, et al. *Multivariate Data Analysis*[M]. Englewood Cliffs, N. J. :Prentice Hall,2009:21.