

中国建筑企业安全领导力与员工安全绩效的关系探析

A STUDY OF THE INFLUENCING MECHANISM OF SAFETY LEADERSHIP AND EMPLOYEE'S SAFETY PERFORMANCE, BASED ON CONSTRUCTION ENTERPRISES IN CHINA

姜麒麟^{1*}, 许杨²

Qilin Jiang¹, Yang Xu²

^{1,2} 泰国正大管理学院中国研究生院

^{1,2} Chinese Graduate School, Panyapiwat Institute of Management, Thailand

*Corresponding Author: Qilin Jiang, E-mail: 13535283@qq.com

摘要

本研究基于领导力社会认同模型, 选择中国山东省 2 家大型建筑企业 250 人进行问卷调查, 使用 SPSS 26.0 和 AMOS 26.0 软件对调查数据进行分析, 建立一个包含中介和调节变量的跨层次模型, 深入探讨了安全领导力对员工安全绩效的影响机制和边界条件。研究表明, 安全领导力通过安全动机来影响员工安全绩效, 安全动机在安全领导力和安全绩效中所起到中介作用; 员工感知到对领导的信任这个调节变量在安全领导力和安全绩效中介之间存在显著的正向调节作用。研究结果为建筑企业改善安全管理提供了新的思路和方法。

关键词: 安全领导力、安全绩效、安全动机、对领导的信任

ABSTRACT

Based on the social identity model of leadership, 250 people from two large construction enterprises in Shandong Province of China were selected to participate in the study. SPSS 26.0 and AMOS 26.0 software were used to analyze the survey data, and a cross-level model including intermediaries and multiple regulatory variables was established. The safety leadership's impact on employees' safety performance was discussed in depth. Influencing mechanism and boundary conditions. The results show that safety leadership influences safety performance through safety motivation, which plays a mediating role in safety leadership and safety performance; there is a significant positive moderating effect between perceived trust in leadership and safety leadership and safety performance intermediary. The research results provide new ideas and methods for construction enterprises to improve safety management.

Keywords: safety leadership, safety performance, safety motivation, trust in leadership.

引言

中国建筑安全生产形势严峻,各类安全事故频发且保持持续增长态势,仅 2018 年就发生了 734 起亡人事故,死亡人数达 840 人(中国住建部,2018)。主要原因在于:第一、建筑行业规模巨大、增速快,对安全管理带来了巨大挑战。2018 年中国建筑行业总产值已达 235,086 亿元(中国国家统计局,2019),且作为宏观经济调控的重要手段,自 2016 年以来保持着年均 7% 以上的增长,高于同期 GDP 增速。第二、安全管理对象繁杂,管理方式粗放、落后,制约了安全管理水平和能力的提高。建筑行业存在着多级管理和交叉作业带来的利益主体复杂和多头管理问题,安全管理难以落实(Arquillos, Romero, & Gibb, 2012);建筑行业利润率微薄,存在压缩安全投入提高利润的现象。第三,安全生产主体的安全生产和管理意识不足,态度被动消极,存在着安全领导力不足、安全绩效不明确和安全动机缺乏的问题,对安全生产管理带来了消极影响(李慧,2012;周全, & 方东平,2009; Haslam, Hide, Gibb, Gyi, Pavitt, Atkinson, & Duff, 2005)。

国内外大量实证研究表明,领导力在安全生产中发挥重要作用(Du & Sun, 2012; Tam, Zeng, & Deng, 2004; Zohar, 2002),并将安全领导力作为安全管理的有效提升手段。安全领导力的研究始于上世纪 90 年代,侧重于对高级管理者个体层面的研究,在很大程度上忽略了组织情境因素和个体要素的影响,有待进一步探讨和挖掘其作用机制。

研究目的

由于在组织管理中,领导是对员工工作心理和行为的最直接影响因素之一(Huang & Bond, 2012),且安全领导力是以实现组织安全目标为核心理念的领导风格,因此本文试图基于社会认同理论,验证安全领导力对员工安全绩效的促进作用并探索其影响机制。最终建立起一个包含中介效应和调节效用的跨层次模型,进一步探讨安全领导力对员工安全绩效的影响机制和边界条件。具体而言:首先,分析了安全领导力促进安全绩效的效应,将员工安全动机作为中介变量,研究其间的影响机制;其次,员工的安全动机会受到员工内在认知的影响,因此本文进一步深入探讨了员工感知到的对领导的信任在其间的调节效应。

文献综述

领导力社会认同模型发展于社会认同理论,提出领导力的社会认同来源为领导的原型代表性,原型代表性决定领导的有效性,领导的原型代表性越高,团队成员对领导的关系认同越高(Sluss, Ployhart, Cobb, & Ashford, 2012)。领导原型代表性指的是团队领导自身属性与团队原型之间的匹配度(Knippenberg 2005; Knippenberg & Hogg, 2003)。原型,能够体现出某一团队成员与其他团队成员在行为、态度、信仰等方面的各种差异,是一种个体对所在团队的认知表征(Hogg, 2001)。个体越认同所属团队,就越能够将个体建立在团队原型特征之上,进而更加遵从团队原型特征(赵祁, & 李锋, 2016)。领导的原型特征越强,即与团队原型特征匹配度越高,团队成员越有可能将其视为团队的达标,并对其信任度越高(Knippenberg & Hogg, 2003)。

此外,领导者能够通过定义团队的目标和规范的方式,积极塑造、修正和重构群体/团队原型,从而提高自身原型代表性,进而增加团队成员对自身的认同,通过社会认同发挥对群体/团队成员的影响力(封子奇,王雪,金盛华,杨金花, & 彭芸爽, 2014)。领导可以通过影响下属的社会认同,提高自身原型代表性,对下属产生影响达成领导和团队目标。领导是团队成员之一,领导者与下属基于共同的群体/团队身份而相互影响(Hogg, 2001; Knippenberg & Hogg, 2003)。领导在团队中处于较高地位,团队成员对其行为拥有较高的认同感(Herdman, Yang, & Arthur, 2014; Tangirala, Green, & Ramanujam, 2007)。领导者需要借助团队和下属来实现领导和组织的目标(Turner, 2005)。团队成员一旦认同领导和团队,就会对领导和团队目标有更高的承诺并表现出更高的绩效水平(Martin, Epitropaki, Thomas, & Topaka, 2010)。

国内外大量实证研究表明,领导力在安全生产中所发挥的重要作用(Du & Sun, 2012; Tam, Zeng, & Deng, 2004; Zohar, 2002),并将安全领导力作为安全管理的有效提升手段。安全管理领域的领导力相关研究始于上世纪90年代,现有相关研究中,多从领导成员交换(Hofmann, 1999; Kath, Marks, & Ranney, 2010)、授权型领导(Hechanova-Alampay & Beehr, 2001; Martínez-Córcoles, 2012)、变革型领导(Conchie, 2013; Dahl & Olsen, 2013; Clark, 2013; Barling, 2002; Zohar, 2002)进行研究,而对安全领导力直接进行的研究尚显不足。安全领导力被定义为“领导者与追随者之间的互动过程,即领导者在各类组织和个体因素情境下通过对追随者施加影响力以实现组织安全目标(Wu, Chen, & Li, 2008)”。Lu和Yang(2010)将变革型领导与交易型领导两者相结合,提出从领导安全动机、安全政策、安全关怀3个维度来测量集装箱码头作业场所中的安全领导力。安全动机指领导者建立鼓励员工安全行为的动机体系,一般包括奖励、赞赏员工安全行为,设立安全激励系统,报告潜在的事故和安全建议,并鼓励员工参与安全相关的决策;安全政策指的是领导者为员工制定明确的使命、责任和目标以设立员工行为规范,并设立纠正员工安全行为的安全系统;安全关怀指领导者作为安全行为的榜样,强调安全设施的重要性,强调实行安全政策的重要性、注重安全保障的提高,协调其他部门共同解决安全问题(Lu & Yang, 2010)。

现有关于安全绩效的研究中,一般将安全绩效视为安全行为,安全绩效包括安全遵守和安全参与两个维度(Griffin & Neal, 2000; Neal & Griffin, 2000; Lu & Yang, 2010; Clarke, 2013):安全遵守涉及员工遵守规则、规章和安全程序,一般认为安全遵守是员工的工作角色的组成部分;而安全参与指的是员工更为积极主动的自主参与安全工作,涉及一些员工正式角色外行为(如组织公民行为)(Griffin & Neal, 2000)。

根据领导社会认同模型,安全领导力能够将安全政策、安全动机和安全关怀三个维度塑造为团队原型的组成部分,并提高领导原型代表性,促进团队成员更加认同和遵从团队原型。员工对领导的关系认同更高,就能够更有效地提高安全领导力的领导有效性。团队成员一旦认同安全领导力成为领导原型的组成部分,则会对安全领导力所希望实现的组织安全目标做出高承诺并努力表现出更高的安全绩效水平。综上所述,本文提出假设:

H1: 安全领导力对员工安全绩效有显著的正向影响。

安全动机是指员工以安全的方式执行工作的意愿,表现出安全行为的动力(Griffin & Neal, 2000; Hofmann, Jacobs, & Landy, 1995)。领导社会认同模型认为,员工对领导原型认可度越高,个体对领导的关系认同程度越高,则会产生更强的达成高绩效的意愿,可见其自主动机更强。

安全领导力具有如下特征：通过奖励和表扬等激励方式刺激员工采取安全行为、鼓励员工参与安全管理；通过领导个性化关怀能够加强员工与领导之间的关系紧密度；安全政策旨在通过外部规范引导员工将外部政策和价值观内化为自主价值观和规范，从而提高员工在安全管理和生产中的自主性。由此，安全领导力可以通过回报和激励员工的成就、鼓励员工参与安全管理能够有效的正向影响员工的安全动机，员工更趋向于内化所感知到的安全领导力在安全管理方面所展现出的安全政策、安全关怀和安全动机，提高员工的安全动机。因此，提出以下假设：

H2：安全领导力正向影响员工安全动机。

Campbell等（1993）把“知识、技能和动机”确定为绩效的决定因素。自主动机性越强的员工，越认同工作价值的重要性，工作与其自我整合的程度越高，因而在工作中的表现会更好（Rigby & Ryan, 2018）。安全领域的研究已经证明了自主安全动机能促进员工的安全绩效行为（Jiang & Tetrick, 2016; Scott, Fleming, & Kelloway, 2014），即使非主动性的受控动机也与安全绩效有着低水平的正相关（Conchie, 2013）。安全动机高的员工更能够体会到安全工作的意义，从而采取更多的安全工作行为（蒋丽，张意如，& 李锋, 2019）。因此，提出以下假设：

H3：安全动机正向影响员工的安全行为。

基于安全领导力和安全绩效的分析可知，安全领导力对员工的安全绩效可能会产生正向影响；同时，基于上述安全领导力与安全动机，安全动机与安全绩效之间的分析，安全动机在安全领导力和安全绩效之间可能存在中介作用。根据领导社会认同模型，当团队成员对领导原型认同高，且领导为高安全领导力风格时，员工通过内化或整合安全政策、安全动机和安全关怀后能够提高主动性安全动机，并投入更多的生理、情绪和心理认知资源促使个体进行更多的安全行为，获得更高的安全绩效。因此，提出以下假设：

H4：安全动机在安全领导和安全绩效之间起中介作用。

领导和员工之间的信任关系，是领导力发挥作用的重要基础(Haslam, 2011)。Rousseau, Sitkin, Burt和Camerer（1998）将“对领导的信任”定义为员工的一种对领导对自己采取有关的行为或态度有着好的预期、并且不惮于为此承担风险的心理状态。基于领导力社会认同模型，安全领导力能够通过安全政策、安全动机和安全关怀将实现组织安全作为团队原型重要组成部分，并进一步提升自身的原型代表性；当员工对领导的信任程度越高时，安全领导力对其安全动机会产生更强的激励作用和示范作用。由此，我们认为当员工对领导的信任程度高时，安全领导力可能对员工安全动机的正向影响越强。因此，提出以下假设：

H5：员工对领导的信任在安全领导力和员工安全动机之间起正向调节作用。

通过上述研究发现，针对自变量“安全领导力”、中介变量“安全动机”、调节变量“对领导的信任”与结果变量“安全绩效”之间的关系，构建了假设模型，见图1。

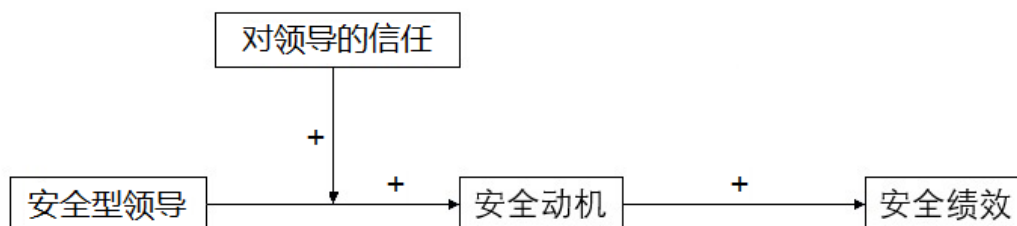


图1 假设模型图

研究方法

本研究的数据来源于中国山东某建筑设计研究院和某建筑招投标服务企业。根据文献和中国最新的行业分类标准，所属行业均为建筑业。问卷调研得到企业全方位的支持和配合，由两名博士研究生现场发放纸质问卷、填答完毕后现场回收的方式进行。

根据企业提供的领导和所属员工信息，采用领导和下属员工匹配分组的方式进行问卷调研。数据收集分为两轮，时间间隔为 4 周。第一轮由员工评价团队领导的安全领导力以及人口统计信息，包括年龄、性别、受教育程度，共发放 250 份问卷，回收有效问卷 240 份；第二轮由员工评价其对领导的信任、安全动机和安全绩效，共发放 240 份问卷，回收有效问卷 234 份，最终有效样本回收率为 93.60%。

样本中男性占比大于女性，为 62.50%；年龄均值为 31.16 岁，标准差 5.99，年龄分段数值为：25 岁以下，25-29 岁，30-39 岁，40-49 岁，50 岁以上，所占比例分别为 9.50%，36.40%，45.90%，6.50%，1.70%；受教育程度均值为 2.23，标准差为 0.60，受教育程度分段情况为：高中及以下，大学专科或本科、硕士或博士研究生，所占比例分别为 9.20%、58.30%和 32.50%。

本研究选取了 Lu 和 Yang（2010）年编制的安全领导力量表，采用 Likert 6 点计分，量表共有 16 个题项来测量安全领导力的三个维度：安全动机、安全政策和安全关怀，代表题项为：安全政策维度的“对员工的安全行为表示赞赏”、“强调工作场所安全”和“与其他团队协调解决安全问题”。Cronbach α 值为 0.98。

研究中选取了 Neal 和 Griffin（2006）中使用的两维度（安全遵守和安全参与）6 题项量表，采用 Likert 6 点计分方式。主要代表题项为“在完成工作的过程中，我遵从正确的安全程序”和“我自愿完成有助于提高工作场所安全的任务或活动”。量表 Cronbach α 为 0.83。

研究中选取了 Neal 和 Griffin（2006）编制的单维度 3 题项量表，采用 Likert 6 点计分方式。题项如下“我觉得有必要努力维护或改善我的人身安全”、“我觉得始终保持安全很重要”和“我认为降低工作场所发生事故的风险很重要”。量表 Cronbach α 为 0.88。

研究中采用 McAllister（1995）提出的对领导的信任的 8 题项量表，采用 Likert 6 点计分方式。代表题项如下“我可以自由地向他/她讲述我工作上的困难，我知道他/她会倾听”、“我可以信赖这个人，他/她不会因为疏忽大意而增加我的工作难度”和“很多人都认为这个人值得信任，即使那些不是他/她的好朋友的人也这样认为”。量表 Cronbach α 为 0.95。

本研究采用年龄、性别、受教育程度作为人口学变量。性别为“男”和“女”；年龄为设计了“25 岁以下”、“25-29 岁”、“30-39 岁”、“40-49 岁”和“50 岁以上”。受教育程度分为“高中及以下”、“大学专科或本科”和“硕士或博士研究生”。

研究结果

包含对领导的信任的变量效度检验

经过结构效度分析，发现四因子模型的拟合指数 χ^2/df 小于 5、NFI、TLI、GFI、IFI、CFI 值都在 0.9 以上，RMSEA 值略大于 0.08，各拟合指标基本均达到统计学标准，说明量表具有较好的结构效度，各变量之间有足够的区分性。

表 1 包含对领导的信任的变量效度检验汇总表

模型	因子	χ^2/df	NFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA
模型 1 (四因子)	A, B, C, D	3.60	0.91	0.93	0.91	0.93	0.10
模型 2 (三因子)	A+B, C, D	9.79	0.75	0.77	0.69	0.76	0.19
模型 3 (二因子)	A+B+ C,D	13.17	0.65	0.67	0.57	0.67	0.23
模型 4 (单因子)	A+B+C+D	16.81	0.55	0.57	0.44	0.56	0.26
各指标标准值		<5	>0.9	>0.9	>0.9	>0.9	<0.08

将本研究借助 SPSS22.0 软件，计算各变量和人口学变量之间的均值和标准差，对变量间的相关性进行分析，如表 2 所示，安全领导力和安全动机、安全绩效之间显著正相关 ($r=0.26, p<0.01$; $r=0.43, p<0.01$)，对领导的信任与安全动机之间显著正相关 ($r=0.28, p<0.01$; $r=0.28, p<0.01$)，对领导的信任、安全动机与安全绩效之间显著正相关 ($r=0.44, p<0.01$; $r=0.49, p<0.01$; $r=0.28, p<0.01$)。

表 2 各主要变量的均值、标准差和变量间相关系数

变量	1	2	3	4	6	7	8
1.性别	1						
2.年龄	-0.10	1					
3.受教育程度	0.10	-0.01	1				
4.安全领导力	-0.19**	0.04	-0.12	1			
6.对领导的信任	-0.24**	-0.09	0.00	0.65**	1		
7.安全动机	-0.09	0.03	0.03	0.26**	0.28**	1	
8.安全绩效	-0.06	0.10	-0.12	0.43**	0.49**	0.28**	1
平均值(M)	31.16	0.38	2.23	4.99	4.94	5.10	4.60
标准差(SD)	5.99	0.49	0.60	0.86	0	0.75	0.63

注：N=234; **、*、*分别表示 $p<0.001, p<0.01, p<0.05$ 。

表 3 安全领导力、安全动机与安全绩效之间关系检验

变量	安全绩效		
	M ₁	M ₂	M ₃
常量	4.94***	2.94***	2.29***
控制变量			
年龄	-0.01	0.01	0.01
性别	0.12	0.12	0.12
受教育程度	-0.11	-0.06	-0.07
自变量			
安全领导力		0.32***	0.29***
中介变量			
安全动机			0.16**
<i>F</i>	1.64	13.55***	13.11***
<i>R</i> ²	0.02	0.20***	0.23***
ΔR^2	0.02	0.18***	0.05***

注：N=234；***表示 $p < 0.001$ ；**表示 $p < 0.01$ ；*表示 $p < 0.05$ 。

如表 3 所示，M₂ 检验安全领导力对安全绩效的影响，安全领导力对安全绩效存在显著影响（ $\beta=0.32$ ， $P<0.001$ ），故假设 H1 安全领导力与安全绩效呈正相关关系成立。如表 5 中 M4 所示，安全领导力对安全动机存在显著影响（ $\beta=0.21$ ， $P<0.01$ ），假设 H2 成立。

M₃ 检验安全动机的中介作用， $\beta=0.16$ ， $P<0.001$ 表明安全动机与安全绩效之间呈显著正相关关系。当将安全动机作为中介变量放入模型后，安全领导力对安全绩效的影响依然显著，但系数水平下降，表明安全动机部分中介了安全领导力与安全绩效的正相关关系。假设 H3 成立。

表 4 领导的信任在安全领导力与安全动机之间的调节作用

变量	安全动机			
	M ₄	M ₅	M ₆	M ₇
常量	4.09***	3.69	3.73***	2.93***
控制变量				
年龄	-0.01	-0.01	-0.01	-0.01
性别	0.01	0.02	0.05	0.05
受教育程度	0.07	0.09	0.05	0.05
自变量				
安全领导力	0.21**	0.07	0.10	0.15 [†]
调节变量				
对领导的信任			0.17*	0.26**
交互项				
Z 安全领导力*Z 对领导的信任				0.13**
<i>F</i>	3.62**	4.04**	3.97**	5.41***
<i>R</i> ²	0.06**	0.08**	0.08**	0.13***
ΔR^2	0.05**	0.02**	0.02**	0.05***

注：N=234；***表示 $p < 0.001$ ；**表示 $p < 0.01$ ；*表示 $p < 0.05$ 。

如表 4 所示, M_7 检验对领导的信任在安全领导力与安全动机之间的调节作用, $\beta=0.13$, $P<0.01$ 表明对领导的信任在安全领导力与安全动机之间呈正向调节作用。假设 H4 和 H5 成立。

为了更直观的表现对领导的信任在安全领导力与安全动机之间的调节作用, 绘制调节效果图如图 2。

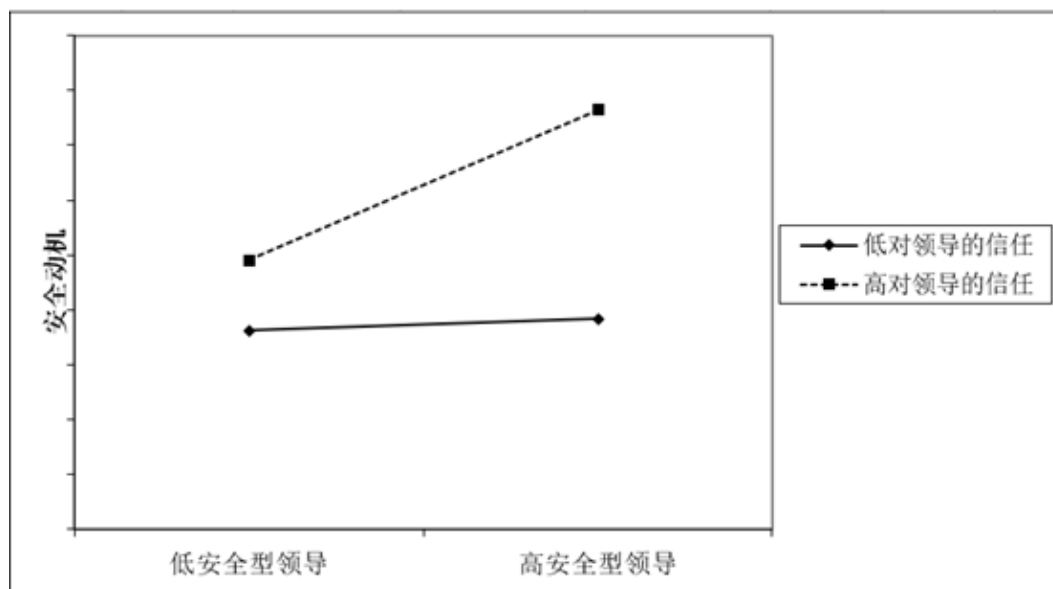


图 2 对领导的信任在安全领导力与安全动机之间的调节效果图

结论和讨论

本研究的结果表明了安全领导力对安全绩效的正向影响机制。此外, 员工感知到对领导的信任在安全领导力与员工安全动机之间起正向调节作用。

本研究的管理启示: (1) 强化安全领导力的各方面作用。建筑行业企业应该紧密关注培育安全领导力的领导力, 采取适当的干预手段, 激发员工的安全动机和安全行为, 进而提升员工的安全绩效。(2) 企业应自省和调整自身人力资源管理模式和组织行为模式, 实现安全领导力、员工安全动机和安全绩效之间的协同效应; (3) 重视员工的个体心理感受在安全管理中的重要性, 提高员工对领导的关系认同, 提高员工对领导的信任。

本论文也存在一定的局限性: (1) 本文使用了西方学者所开发的量表, 虽然通过信度和效度检验, 但因研究对象不同, 可能在中国情境下存在差异。未来研究有必要根据中国特殊管理实践和情景, 重新考虑、完善和开发适合中国情境的量表; (2) 未来的进一步研究中应该尽量避免本研究中的不足, 如考虑更多的组织或团队层面的变量, 在被试选择上进行随机抽样; (3) 未来的研究也可以进行更多实践上的探讨, 建立一个全面可行理论体系为企业安全领导力的发展和安全管理实践提供指导。

参考文献:

- Arquillos, A. L., Romero, J. C. R., & Gibb, A. (2012). Analysis of construction accidents in Spain, 2003-2008. *Journal of safety research*, 43(5-6), 381-388.
- Barling, J., Loughlin, C., & Kelloway, E. K. (2002). Development and test of a model linking safety-specific transformational leadership and occupational safety. *Journal of applied psychology*, 87(3), 488.
- Clarke, S. (2013). Safety leadership: A meta-analytic review of transformational and transactional leadership styles as antecedents of safety behaviours. *Journal of occupational and organizational psychology*, 86(1), 22-49.
- Conchie, S. M. (2013). Transformational leadership, intrinsic motivation, and trust: A moderated-mediated model of workplace safety. *Journal of occupational health psychology*, 18(2), 198.
- Conchie, S. M. (2013). Transformational leadership, intrinsic motivation, and trust: A moderated-mediated model of workplace safety. *Journal of occupational health psychology*, 18(2), 198.
- Farh, J. L., Hackett, R. D., & Liang, J. (2007). Individual-level cultural values as moderators of perceived organizational support–employee outcome relationships in China: Comparing the effects of power distance and traditionality. *Academy of Management Journal*, 50(3), 715-729.
- Haslam, R. A., Hide, S. A., Gibb, A. G., Gyi, D. E., Pavitt, T., Atkinson, S., & Duff, A. R. (2005). Contributing factors in construction accidents. *Applied ergonomics*, 36(4), 401-415.
- Haslam, S. A., Reicher, S. D., & Platow, M. J. (2010). *The new psychology of leadership: Identity, influence and power*. Psychology Press.
- Hechanova-Alampay, R., & Beehr, T. A. (2001). Empowerment, span of control, and safety performance in work teams after workforce reduction. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(4), 275.
- Hoffman, J. M., & Mehra, S. (1999). Management leadership and productivity improvement programs. *International Journal of Applied Quality Management*, 2(2), 221-232.
- Hogg, M. A. (2001). A social identity theory of leadership. *Personality and social psychology review*, 5(3), 184-200.
- Huang, X., & Bond, M. H. (Eds.). (2012). *Handbook of Chinese organizational behavior: Integrating theory, research and practice*. Edward Elgar Publishing.
- Jiang, L., & Tetrick, L. E. (2016). Mapping the nomological network of employee self-determined safety motivation: A preliminary measure in China. *Accident Analysis & Prevention*, 94, 1-7.
- JIANG, L., ZHANG, Y., & LI, F. (2019). A multilevel model of autonomous safety motivation and safety performance. *Advances in Psychological Science*, 27(7), 1141-1152.
- Leitão, S., & Greiner, B. A. (2017). Psychosocial, health promotion and safety culture management—are health and safety practitioners involved? *Safety science*, 91, 84-92.
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management annals*, 5(1), 373-412.
- Neal, A., Griffin, M. A., & Hart, P. M. (2000). The impact of organizational climate on safety climate and individual behavior. *Safety science*, 34(1-3), 99-109.

- Rigby, C. S., & Ryan, R. M. (2018). Self-determination theory in human resource development: New directions and practical considerations. *Advances in Developing Human Resources*, 20(2), 133-147.
- Tam, C. M., Zeng, S. X., & Deng, Z. M. (2004). Identifying elements of poor construction safety management in China. *Safety science*, 42(7), 569-586.
- Van Knippenberg, D., & Hogg, M. A. (2003). A social identity model of leadership effectiveness in organizations. *Research in organizational behavior*, 25, 243-295.

LMX 对员工创造力的影响机制研究

RESEARCH ON THE INFLUENCE MECHANISM OF LMX ON EMPLOYEE CREATIVITY

阮崇友

CHONGYOU RUAN

泰国正大管理学院中国研究生院

Chinese Graduate School, Panyapiwat Institute of Management, Thailand

*Corresponding Author: Chongyou Ruan, E-mail: 807756298@qq.com

摘要

目前,关于员工创造力的研究已成为组织行为领域研究的热点。论文从动机和社会互换角度探讨了 LMX 与员工创造力关系的中介作用。动机模型与社会互换模型通常被视为领导行为研究领域有用的研究方法。论文将两者整合在一个研究框架中,目的在于最大程度增强 LMX 对员工创造力的有效性。论文通过实证研究方法,选择在中国的若干企业作为研究对象,本论文以 300 名主管和员工为样本,通过问卷调查收集有关数据进行实证分析,得到如下研究结果:第一,LMX 对员工创造力有显著正向影响;第二,具有动机导向的心理授权和具有社会互换导向的感知义务在 LMX 和员工创造力之间起到中介作用。研究结论可以为组织管理者提供以下启示:第一,组织应鼓励领导与员工建立高质量的 LMX,以促进员工创造力的产生;第二,为了提高员工创造力,领导应有意识地培养员工的创造力自我效能感。

关键词: LMX 员工创造力 心理授权 感知义务

Abstract

At present, the research on employee creativity has become a hot topic in the field of organizational behavior. The paper explores the mediating role of the relationship between LMX and employee creativity from the perspective of motivation and social interchange. Motivation models and social exchange models are often regarded as useful research methods in the field of leadership behavior research. The paper integrates both models in one framework with a purpose to maximize the potential effectiveness of LMX on creativity. Through empirical research methods, this study selected a number of enterprises in China as the research object, this paper takes 300 supervisors and employees as a sample, collects data through questionnaires for empirical analysis, gets the following results: First, LMX has a significant positive impact on employee creativity. Second, the motivational psychological authorization and the perceived obligation to have social interchange orientation act as

an intermediary between LMX and employee creativity. The research conclusions can provide the following inspirations for organizational managers: first, the organization should encourage leaders and employees to establish high-quality LMX to promote the creation of employee creativity; second, in order to improve employee creativity, leaders should consciously cultivate employees' Creative self-efficacy.

Keywords: LMX, psychological empowerment, felt obligation, employee creativity

引言

在经济全球化时代，激烈的市场竞争迫使企业必须不断创新以获得生存和发展，卓越的创新能力已成为企业的生存基石。众多研究表明，员工创造力是组织不断进步和取得竞争优势的重要驱动力，组织也正在着力寻求培养员工的创造力的方法(Oldham,2003)。因此，如何解决个人创造力问题已成为各种理论研究的焦点。

LMX 的作用对于提高个人创造力非常重要，因为它将领导者的角色嵌入与工作场所创造力的出现相关的社会关系框架中(Tierney, 2008)。然而，LMX 对创造力的有效性应取决于对 LMX 影响创造力原因和方式的理解。但是，这一领域的研究非常有限。因此，中国情境下的 LMX 如何对员工创造力产生影响，以及为何能影响员工创造力等问题更有其独特的文化意涵，需要进一步的深入探讨。

文献综述

相关研究表明，高质量 LMX 可以从多个方面培养员工的创造力。首先，高质量 LMX 成员通常能获得更具挑战性的任务，以及更多与工作相关的信息。其次，高质量 LMX 员工认为他们在支持创新工作的环境中工作，更有可能从事与工作相关的挑战任务，并获得更多与任务相关的资源认可和认可(Graen,& Scandura,1987; 黄艳、黄勇、彭纪生, 2018)。第三，充足资源的可获得性通过使人们相信他们所从事工作的内在价值(Amabile, 1996)，从而影响他们的心理，进而导致他们在创造性方面的可持续努力。最后，高 LMX 员工可以从他们的主管那里感受到强烈的支持和喜爱(Duchon, 1986)。潘静洲、王震、周文霞、苗仁涛、赵郁轩(2017)通过对中国大陆 80 个知识型团队的 367 名个体的调查发现：在个体层面，LMX 对个体创造力有显著正向影响。唐于红、赵琛徽(2018)通过领导—员工配对数据的实证研究表明，LMX 不仅直接影响员工的创造力，还通过员工基于自我分类形成的内部人身份认知间接影响员工的创造力，即内部人身份认知中介二者之间的关系。陈超、刘新梅(2018)运用 66 个团队及 HLM 软件进行了实证分析，验证了领导成员交换差异对员工创造力的“双刃剑”效应。杨刚、谢懿、纪谱华(2019)研究表明：LMX 质量及其各维度的得分对创造力具有显著的正向影响，LMX 差异对创造力有显著的负向影响。

心理授权被定义为自我效能的动机概念(Conger & Kanungo, 1988)。Thomas 和 Velthouse (1990)确定了授权的四个维度，员工根据这些维度评估自己的工作，并决定员工内在的任务动机。这四个要素包括意义、能力、影响力和选择。应当指出的是，心理授权的程度是由四个维度作为一个整体决定的(Spreitzer, 1995)。具体来说，在这四个维度中任何一个得分低都会降低授权，因此需要所有维度都获得高分才能确保高水平的授权。因此，心理授权是一个比动机、自我效能和工作特征更广泛的概念(Lee, & Koh, 2001)。

虽然三种不同的授权处理方法全面地描述了授权现象,但之所以采用员工个人心理状态观点有以下两个原因,首先,只有员工真正体验到授权,才能达到授权的预期目的 (Menon, 2001)。Lee, & Koh (2001)认为授权实践和心理授权分别可以被理解为授权的原因和效果。目前已有大量研究证明了领导力对心理授权的影响。Peccei & Rosenthal (2001)使用大规模员工调查的数据,研究了服务行业的一组心理授权条件。他们的研究结果显示,对管理行为持积极态度的员工,以及接受价值观培训的员工,更有可能感到自己被授予了权力。心理授权反过来又与员工的顾客导向行为呈正相关 (Peccei, & Rosenthal, 2001)。Knol 和 Linge (2008)发现在统计学上结构和心理授权是创新行为的重要预测因素。非正式权力和影响是创新行为最相关的决定因素。心理授权在结构赋权和创新行为之间起着中介作用。与此同时,石冠峰和杨高峰(2015)研究了真实型领导对员工创新行为的影响并厘清 LMX 和心理授权在两者之间的中介作用。研究结果表明,真实型领导对员工创新行为有显著的正向影响,LMX 和心理授权在两者之间起完全中介作用。

感知义务已经作为影响雇佣关系的因素之一被进行明确的研究,最初被定义为一种关于是否应该关心组织的福利和是否应该帮助组织实现其目标的规范性信念 (Eisenberger, 2001)。在本论文中,感知义务被定义为一种规范性信念,即一个人是否应该关心自己的领导者的幸福以及组织的幸福,是否应该帮助领导者和组织达到目标。这一定义基于这样一种观念,即领导者不仅被下属视为管理者,而且还被视为组织的代理人 (coyle-shapiro, & Shore, 2007; Wong, 2003)。

感觉义务产生的原因和结果受互惠规范的支配。从领导者那里得到的好处可以触发员工的责任感,这样员工就会想要回报那些有助于与他们的领导者建立更紧密关系的好处,或者领导者和组织重视的结果。Eisenberger (2001)认为,由于交换的利益可能涉及金钱、服务和信息等非个人的资源,也可能涉及赞许、尊重和喜爱等社会情感资源,因此,基于互惠规范的回报利益的感知义务有助于加强人际关系。此外,个人认为有偿还福利的义务可以维持积极的自我形象;避免因违反互惠规范而产生的社会污名;并获得组织的良好待遇。因此,员工被激励以其领导和组织所重视的方式行事。

林文静和段锦云(2015)研究了团队服务型领导影响员工工作绩效的传导机制及边界条件。研究发现,服务型领导对员工工作绩效具有显著的正向影响,员工感知对领导的义务在其中起着完全中介的作用;积极互惠对服务型领导与感知对领导的义务之间的关系具有正向调节作用,积极互惠的倾向越高,服务型领导与感知对领导的义务之间的正向联系就越强。

通过以上文献梳理可以发现,有关员工造力、LMX、心理授权、感知义务等各个变量都有了广泛深入的研究,也得出了许多具有指导性的研究结论,但有些问题仍然有待进一步探索,这也是本论文的出发点。

第一,现有文献中,员工创造力得到学者们较多的关注,通过前面的综述,发现当前员工创造力的影响研究更多的是从个体层面出发,而从组织层面出发的相对较少。因此本论文拟通过组织层面中的 LMX 去研究分析其影响员工创造力的作用机制,以加深对员工创造力研究的深入度和整体性。这也更符合当前我国组织应该充分发挥人才潜能的创新能力和创新绩效来获取人力资源管理优势的需要。

第二,现有文献中,员工创造力和创新绩效的影响因素研究相对广泛,但是有关 LMX 如何影响员工创造力的中间机制研究还不充分。目前,员工创造力研究更多地集中在外部影响因素方面,如领导层面的领导方式和风格、团队层面的创新氛围等,以及组织层面激励机制、组织文化等多方面。有关 LMX 影响员工创造力研究,也更多地集中于领导者对于下属信任基

础上的授权行为本身，缺乏从员工信任、情感和心理资本等方面对于领导者授权认知基础上的行为反应。因此，从员工对于 LMX 产生基于情感的信任和基于认知的信任，员工积极情感和消极情感等心理因素，研究 LMX 对员工创造力影响的机制，并根据其特征进行管理对策与建议的提出，对于提高员工的创造力具有重要意义。

第三，欧美学术界对 LMX 与员工创造力进行了大量的研究，无论从理论还是实证研究上都取得了很多成果。但是这些都是立足于西方的文化和背景，针对西方的企业进行的研究，西方的研究结论是否同样适用于中国情境？这些都值得进一步研究。

综上，本文选择员工创造力为研究对象，系统研究 LMX 对员工创造力影响的中间机制，对于管理者运用 LMX 理论激发员工创造力、提高创新绩效，发挥员工创新的核心力量，培育组织人力资源管理优势，更好地通过创新服务来提高社会公众的满意度具有重要意义。

自我决定理论(self-determination theory, 简称 SDT)和社会交换理论分别为激励模型和社会交换模型提供了理论基础。

美国心理学家德西(Deci)和瑞恩(Ryan)于 20 世纪 70 年代第一次提出自我决定理论，作为解释人类行为动机的理论，自我决定理论阐述了社会环境促进个体内部动机和外部动机内化的过程，进而揭示了外在干预影响个体动机的有效路径。

自我决定理论的提出基于一系列关于人性和动机的假设 (Ryan, & Deci, 2000)。当人们认识到其意义和价值时，人们就有动力去实现它，并且会全身心地投入，甚至从事一些无趣的工作(Stone, 2009)。自我决定理论在激励方法上的独特之处在于，它更加注重工作本身的性质和重要性，而不是工作的实际回报。因此，强调有形奖励的动机被认为是低质量和不可持续的 (Stone, 2009)。此外，强调有形奖励往往会削弱对工作的内在兴趣 (Amabile, 1993; Deci, Koestner, & Ryan, 1999)。

根据 Blau 的观点，社会交换是“自愿行动”，可能是由一个组织对其员工的待遇引发的，期望这种待遇最终会得到回报。未来回报的确切性和程度取决于个人的判断，并且被认为是个人义务、感激和对组织的信任的作用 (Haas, & Deseran, 1981)。社会和经济交往是与不同基础机制建立交换关系的关键要素。在经济交往中，规定了各自的义务，各方相信每一方都将履行其基于雇员与雇主之间经济交换的社会规范义务，一个口头协商安排，或一个正式合同，这对于延续员工——组织关系至关重要 (Blau, 1964)。换句话说，经济交换以交易为基础，其特点是通过法律制裁可强制执行的合同安排。在这方面，席猛等人 (2018) 认为，组织期望员工做出的贡献与向员工提供的诱因的交互项能够显著地正向影响员工的工作敬业度和组织敬业度，并且员工的组织支持感在期望贡献与提供诱因的交互项与员工敬业度之间起中介作用。

对社会交流内容的研究表明，各方为关系贡献的资源数量和类型与重要的工作成果有关。例如，组织承诺的履行与公民行为正相关 (Zhao, 2007)，而感知的组织支持与情感承诺和绩效正相关，与退出负相关 (Rhoades, & Eisenberger, 2002)。相互投资雇佣关系与更高的承诺、更低的离职意图、更高的工作绩效和组织公民行为有关 (Song, 2009)。自我效能感在领导成员交换关系影响角色内服务绩效的过程中发挥部分中介作用，在影响角色外服务绩效的过程中发挥完全中介作用 (余传鹏、林春培, & 姚聪, 2018)。主动性人格对员工任务绩效有显著的正向预测作用。领导成员交换在主动性人格与员工任务绩效之间的正向关系中起着部分中介的作用。组织政治知觉对主动性人格与领导成员交换关系之间的关系起正向调节作用 (王青、王晓瑜, 2018)。伦理型领导行为和 LMX 对员工离职倾向具有显著负向影响；LMX 在伦理型领导行为与员工离职倾向之间起中介作用 (肖贵蓉, & 赵衍俊, 2017)。

研究方法

本研究主要目的是探寻 LMX 对员工创造力的影响机制，包括 LMX 对员工创造力的直接影响，心理授权和任务感知对 LMX 和员工创造力关系的中介作用。

由研究综述可知，LMX 理论关注领导与员工二元关系的互动，且这种上下级关系与创新有关。事实上，学者们认为 LMX 的形成是上级和下属间进行的角色发展过程，在这一过程中下属的自主性、决策范围、影响等被得到认可和许诺。随着时间的发展，一些领导下属关系从正式、客观互动（即低 LMX）发展成为具有信任、彼此相连、尊重等特征的成熟互动（即高 LMX）。对于后者，下属将得到更大的自主权、决策范围等，这些都是员工在工作中表现出创造力所必需的。

因此，本文认为 LMX 对员工创造力可能具有正向影响作用，并提出以下假设：

H1: LMX 对员工创造力有显著的正向影响作用。

基于 LMX 理论、创造力理论、心理授权的衡量标准，高质量的 LMX 关系应该通过赋予心理授权的四个方面来引起心理授权，而心理授权又反过来影响创造力。LMX 的研究表明，报告高质量关系的下属不仅承担更多的工作责任，而且还为其单位做出更多贡献。贡献感被认为是授权的一个重要方面，即影响。

我们认为可以用 LMX 影响员工的心理授权来解释员工创造力的差异。实证研究证明了心理授权、LMX 和创造力之间的关系(Zhang, & Bartol, 2010; Aryee, & Chen, 2006; Harris, 2009; Dyne, 2002)。

综合上述理论推导及相关研究成果，本文提出以下假设：

H2: 心理授权在 LMX 与员工创造力的关系间起到中介作用。

基于互惠规范，领导者的支持会激发下属的责任感，让他们参与到领导者和组织所重视的创造力中去。这种关系的重要性在于，主管提供的发展机会和创造力支持行为，提高了员工关于特定任务的知识、技能和能力水平，从而使他们能够发展创造性和创新性的想法。员工可能会欣赏这种人力资本投资，这种投资会员工产生一种回报的义务感，如有必要，可以通过更具创新性的方式进行回报。Pundt, Martins 和 Nerdinger (2010) 认为，员工创造力可能是基于领导者和组织提供的资源带来的互惠贡献而感到的义务的结果。Ramamoorthy 等(2005)发现薪酬和工作自主性通过感知创新义务的中介变量对创新工作行为有间接影响。人们期望 LMX 通过激发员工的责任感来关心他们上司的创造力期望，从而提高员工的创造力。

基于以上分析及相关研究成果，本文提出以下假设：

H3: 感知义务在 LMX 与员工创造力的关系间起到中介作用。

如下图所示，基于以上提出的假设，并通过对相关变量间逻辑线索的梳理，提出了本文的理论模型，以系统的阐释本文拟研究和解决的问题。

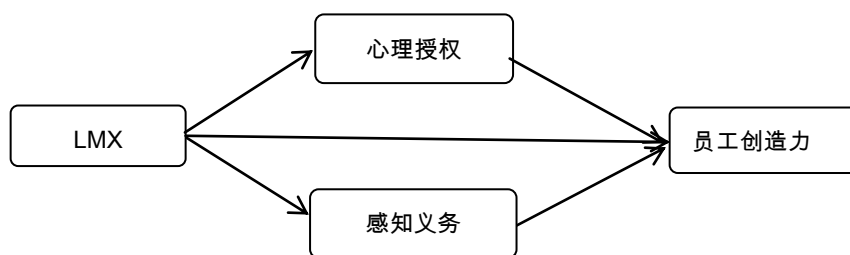


图 1 研究模型图

总之,论文界定了研究模型中涉及的四个变量,并从理论上探讨了它们之间的关系:LMX 影响员工创造力;在 LMX 影响员工创造力过程中,心理授权和感知义务起到中介作用。然后提出了三个假设。

研究结果

LMX 使用 Graen 和 Uhl-Bien (1976)的定义:指一个组织成员与其领导之间在尊重、信任和相互义务等相互关联的维度上的二元工作关系的质量。

员工创造力使用 Amabile (1996)的定义:指的是员工个人或者团体提出的有关产品、服务、工作方法、流程程序方面新的或有用的见解。它包括领域相关技能、创造力相关技能和内在工作动机三个部分,是由发现问题、明确问题、阐述问题、组织问题和提出问题解决方案等能力要素构成的能力系统。

心理授权使用 Spreitzer (1995)的定义:指个体体验到的心理状态或认知的综合体。表现为意义、能力、自主性和影响力四种认知。这种感知到的被授权能增强员工对自身的认可,并产生强大持续的工作推动力。

感知义务使用 Eisenberger 等(2001)的定义:指一种规范性信念,即一个人是否应该关心自己的领导者的幸福以及组织的幸福,是否应该帮助领导者和组织达到目标。

该调查包括云南三家企业的 300 名员工。第一个是约 2000 名研发员工的制造商。其销售网络已遍及全球 20 多个国家和地区。创造力和质量是其成功的关键。公司有定期的员工培训计划,鼓励员工贡献自己的想法、经验和技能,以改善集团的工作实践和制造实践。第二个公司是一个拥有超过 500 名员工的制造商。主要从事家居产品的设计、开发、生产和销售。产品远销美国、俄罗斯、中东、韩国等国家和地区。由于公司奉行“质量第一、服务至上、持续改进、客户满意”的目标,因此十分重视提升员工在工作中的积极性、自信心、智力、创新力、责任心、服务意识。第三个是高新技术企业。设有 6 个工程部,200 名工程技术人员。为了成为行业的领导者,公司奉行诚信、诚实、团结、创新的企业文化。从下面对每家公司的介绍中可以看出,这些公司的工作都需要一定程度的员工创造力。

数据采用调查问卷的方式收集。受访者是来自云南省三家企业的员工及其直接领导。三名调查协调员是有关公司的员工,负责收集各自公司的数据。在人力资源部门的支持下,他们解释了研究的目的,并向自愿参加研究的主管发放了问卷。然后,协调员利用这些主管提供的名单,随机向每个主管的四名下属分发调查问卷。在这个样本中,主管的平均控制范围是 10—15 名员工。我预计共发放主管问卷 60 份,员工问卷 240 份,上下级比例为 1:4。主管和下属的调查问卷是不同的,主管被要求给下属的创造力打分,而下属则被要求报告他们的心理授权、LMX 的质量、感知义务。

本论文在个体层面测试了 LMX 与创造力的关系中心理授权与责任感的中介作用。所有变量均采用标准化、封闭性问题进行测量,并通过三名调查协调员向三家企业的主管和非主管员工进行问卷调查。采用验证性因素分析 (confirmation--Factor Analysis,CFA)检验四个变量的差异性。对每个复合变量进行描述性统计和信度计算。

分层线性模型 (HLM) 假设分层组织或嵌套的数据结构通常在组织中遇到三种情况:个体嵌套在单元中、单元嵌套在组织中、组织嵌套在环境中。HLM 的逻辑包括一个同时进行的两阶段过程。一级分析单元内截距 (平均值) 和斜率 (关系)。如果单位截距和/或斜率在单位之

间存在显著差异时，则二级分析将其视为结果。因此，第二级分析模型化了单位水平预测变量对单位截距和斜率的影响，从而对截距的影响表示为直接的跨水平关系，对斜率的影响则显示为跨水平的调节（Hofmann, 2000）。

利用 LISREL8.5 对本研究中的四个个体水平变量进行了验证性因子分析(CFA)，结果表明，四因子模型的拟合度优于其他模型，说明了研究变量的特殊性。

表 1 描述性统计表

模型	描述	χ^2	df	$\Delta\chi^2$	RMSEA	CFI	TLI
基线模型	四因子模型	338.65	88		.084	.95	.92
模型 1	四因子(结合心理授权和感知义务)	338.65	92	45.89**	.090	.94	.92
模型 2	三因子(结合 LMX、心理授权和感知义务)	386.58	95	47.93**	.088	.94	.92
模型 3	二因子(结合 LMX、心理授权和感知义务)	389.85	97	51.20**	.088	.94	.92

如下表所示，LMX 与心理授权呈正相关($r = .56, p < .01$)，与感知义务呈正相关($r = .44, p < .01$)，与创造力呈正相关($r = .29, p < .01$)。LMX 也与创造力有关($r = .19, p < .01$)。

表 2 相关分析表

变量	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.性别	.54	.50	-								
2.教育	14	2.40	-.04	-							
3.二元任期	4.17	4.16	-.10	.00	-						
4.RLMX	.00	.39	-.01	.05	.05	-					
5.LM 异化	.20	.30	.06	-.16**	-.04	.00	-				
6.LMX	3.74	.70	-.07	.12*	.08	.55**	-.27**	-			
7.心理授权	3.62	.58	.01	-.20**	.04	.22**	-.11*	.56**	-		
8.感知义务	3.87	.65	-.08	.09	.08	.07	-.04	.44**	.24**	-	
9.创造力	3.70	.55	.03	.18**	-.05	.00	.06	.19**	.29**	.28**	-

如下表所示，LMX 通过心理授权对创造力有显著的间接影响($P = 0.11, p < .01$; 99% 偏差校正 CI: 0.04 -0.19)，通过感知义务对创造力有显著的间接影响($P = 0.08, p < .01$; 99% 偏差校正 CI: 0.02 -0.15)。

表 3 中介分析表

变量	M1	M2		M3
	创造力	心理授权	义务感知	创造力
一级预测变量				
截距	3.71***	3.62***	3.88***	3.71***
性别	.01	.03	-.06	-.01
学历	.03**	.02	.03	.03**
二元任期	-.01	.01	.00	.00
RLMX	-.26*	-.21*	-.44***	-.11
LMX	.25**	.54***	.55***	.04
二级预测变量				
LMX 差异化	.27	.15	.24	.18
中介项				
心理授权				.17***
义务感知				.13**
模型偏差	391.82	480.68	581.18	367.09

因此,数据分析结果如下,第一,模型中涉及的所有变量都具有显著的效度;第二,LMX、心理授权、感知义务和创造力之间存在相关性;第三,LMX 通过心理授权和感知义务与创造力间接相关。

总结与讨论

为了更好地理解 LMX 与员工创造力的关系,论文借鉴自我决定理论和社会交换理论,以心理授权和感知义务为中介变量,研究 LMX 影响员工创造力的中介机制。通过数据分析,研究的理论假设得到实证结果的支持。首先,论文通过实证研究表明 LMX 对员工创造力有积极的影响,这与以往相关研究的结论一致。其次,数据分析结果支持心理授权在 LMX 与员工创造力的关系间起到中介作用的假设。再次,感知义务在 LMX 与员工创造力的关系间起到中介作用的假设也得到了数据分析结果的支持。

论文提出并检验了高质量 LMX 对员工心理授权和感知义务的影响,从而产生创造力的综合模型。该项研究使我们对 LMX 的激励效应有了更全面的认识,这将与以往的研究一起,通过有利于创新的领导行为进一步推动创新研究的发展。

LMX 通过员工的心理授权和义务感知,在激发员工高水平的创造力方面发挥着重要作用。这两种机制的作用表明,管理者可以通过多种方式影响员工的创造力。管理者可以采取不同的干预措施来提高员工的创造力,这些干预措施可能会对员工的创造力产生复合效应。

参考文献

- Aryee, S., & Chen, Z. X. (2006). Leader-member exchange in a Chinese context: Antecedents, the mediating role of psychological empowerment and outcomes. *Journal of business research*, 59(7), 793-801.
- Harris, K. J., Wheeler, A. R., & Kacmar, K. M. (2009). Leader-member exchange and empowerment: Direct and interactive effects on job satisfaction, turnover intentions, and performance. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 371-382.
- Henderson, D. J., Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. (2008). Leader-member exchange, differentiation, and psychological contract fulfillment: A multilevel examination. *Journal of applied psychology*, 93(6), 1208.
- Lee, J. (2008). Effects of leadership and leader-member exchange on innovativeness. *Journal of managerial psychology*, 23(6), 670-687.
- Pieterse, A. N., Van Knippenberg, D., Schippers, M., & Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of organizational behavior*, 31(4), 609-623.
- Pundt, A., Martins, E., & Nerdinger, F. W. (2010). Innovative behavior and the reciprocal exchange between employees and organizations. *German Journal of Human Resource Management*, 24(2), 173-193.
- Sun, L. Y., Zhang, Z., Qi, J., & Chen, Z. X. (2012). Empowerment and creativity: A cross-level investigation. *The leadership quarterly*, 23(1), 55-65.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of management journal*, 53(1), 107-128.
- 李丽. (2012). 自我决定理论中的动机研究. *内蒙古师范大学学报*, 25(12), 41-43.
- 潘静洲, 王震, 周文霞, 苗仁涛, & 赵郁轩. (2017). LMX 差异化对创造力的影响: 一项多层次研究. *管理科学学报*, 20(2), 108-126.
- 石冠峰, 毛舒婷, & 王坤. (2017). 幽默型领导对员工创造力的作用机制研究: 基于社会交换理论的视角. *中国人力资源开发*, (11), 17-31.
- 袁凌, & 陈俊. (2008). 感知义务对组织支持与组织公民行为的中介作用检验. *统计与决策*, 2008(6), 100-102.

RESEARCH ON THE INFLUENCE OF ABUSIVE SUPERVISION ON MANAGER'S OWN ANXIETY: BASED ON THE MEDIATING ROLE OF JOB DEMANDS

Yang Xu¹, Qilin Jiang², Bei Lyu³

^{1,2,3}PhD Candidate, Business Administration, Panyapiwat Institute of Management

*Corresponding author: Bei Lyu, E-mail: peter1983123@hotmail.com

ABSTRACT

This study is based on the theory of social influence and the perspective of ethical purification. From the perspective of supervisors, it discusses the negative impact of abusive supervision on himself. The research results show that abusive supervision has a significant positive impact on the manager's own anxiety level. The manager's perceived job demands have a mediating effect between the abusive supervision and the manager's own anxiety level.

Keywords: Abusive Supervision, Job Demands, Anxiety Level

Introduction

1. Research background

Abusive supervision refers to the hostile speech and non-verbal behaviors carried out by the leaders in addition to physical contact behaviors (sexual assault and physical violence), such as ridicule, public scolding, deliberate ignorance, etc. (Tepper, 2000). This kind of leadership behavior is widespread in the workplace, such as Foxconn's "chain jump" incident¹, Xi'an Jiaotong University doctoral suicide incident², etc., so that the organization's internal abusive supervision has been concerned and studied by many industry managers and academic researchers. There are many studies on the impact of abusive supervision on subordinates and organizational level. Many empirical studies show that abusive supervision can adversely affect subordinates. For example, abusive supervision causes subordinates to have negative emotional reactions (such as fear, anger, etc.) (Martinko, Harvey, Brees & Mackey, 2013), or unhealthy psychological state (such as psychological stress, turnover intention, etc.) (Sun, Song & Wang, 2013), or individual behaviors that lead employees to harm the interests of the organization or confrontational behavior (such as anti-production behavior, etc.), while abusive supervision may have a negative impact on subordinate's work attitudes and performance (Priesemuth, Schminke, Ambrose &

¹ <http://www.xilu.com/zhuant/3414/>

Folger, 2014). The life experience, educational level and personality characteristics of the leaders, the fair atmosphere and support atmosphere in the organizational environment are also studied more (Tepper, 2007; Zhang & Bednall, 2015; Wen & Chen, 2013). However, how does the abusive supervision in the workplace affect the implementers of the abusive supervision itself? Although recent studies have explored the positive effects of abusive supervision on their own short-term perspectives, such as job inputs (Qin, Huang, Johnson, Hu & Ju, 2018), the studies of abusive supervision based on the perspective of managers are still in lack. Research on its own influence is still very scarce, especially the lack of research on the negative impact of abusive supervision on their own, especially in the Chinese context.

Objectives

This study is based on the theory of social influence and the perspective of moral purification. From the perspective of managers, this paper deeply discusses the negative impacts of managers' abusive supervision on themselves, including whether the management of abusive supervision requires managers' own job demands. Whether the influence and job demands will play a mediating role in it, so as to understand whether the manager's implementation of the abusive supervision "whether" and "how" negatively affect the managers themselves. It is helpful for making up for relevant theoretical deficiencies and enriching the research on abusive supervision, and helps the industry to more systematically understand the impact of abusive supervision on managers, and consciously reduce or restrain workplace insults for business organizations or business managers. Abusive supervision provides practical guidance and solutions to reduce and eliminate the generation and maintenance of such negative leadership practices in the workplace.

Literature Review

Abusive supervision refers to the verbal or nonverbal hostile behavior that subordinates perceive from their superiors but does not include physical contact (Tepper, 2000). A study on the impact mechanism of abusive management found that abusive management had negative effects on employees, including increasing turnover intention (Burris, Detert & Chiaburud, 2008) and decreasing work performance (Harris, Kacmar & Zivnuska, 2007). When subordinates believe that they are unfairly treated by their superiors, they will reduce work input, which will directly lead to a decline in work performance (Liu & Wang, 2013). Employees under abusive management are very likely to respond to managers who impose abusive behaviors with certain behaviors. In order to prevent extreme aggressive behaviors from arousing hostility from managers, employees under abusive management will adopt relatively mild counter-productive behaviors (Zellars, Tepper & Duffy, 2002). Abusive management can also reduce employees' voice behavior (Wu et al., 2012; Farh & Chen, 2014). Shen et al. (2012) studied the relationship between abusive management and subordinates' performance, believing that subordinates can reduce uncertainty in work through feedback behavior. Employees who often give feedback to their superiors can better complete related work; Therefore, the abusive management of the superior will indirectly affect the work performance through the feedback behavior of the subordinate. Some studies have confirmed that abusive management is positively correlated with alcohol abuse (Bamberger & Bacharach, 2006), insomnia (Rafferty et al., 2010), depression (Haggard et al., 2011) and other health problems.

² https://www.sohu.com/a/217649037_348931

Methods

1. Questionnaire survey

In order to eliminate homogeneity as much as possible and better reveal the causal relationship between variables, this study used a longitudinal tracking study design to collect data from multiple sources in multiple stages. Since the questionnaires required by this questionnaire are managers of enterprises and institutions, the acquisition of a large number of samples is relatively difficult. To ensure the recovery rate of the tracking research and the quality of the questionnaire, the official data collection of this study was commissioned by a professional market research corporation in Changsha. The first stage: the survey company sent the first questionnaire by email according to the target population of its survey database (including grassroots managers, middle managers, and senior managers). The content of the questionnaire was the management manager's abusive supervision and emotional intelligence level and corresponding basic information (including gender, age, marital status, education level, position level and time of appointment), and prompted the interviewees this was a two-stage survey. If they didn't accept the questionnaire again, even if it was completed, the questionnaire was also considered as an invalid questionnaire. The duration of the survey was one week. In the final stage, 279 questionnaires were retrieved. After the incomplete and invalid questionnaires were removed, 256 valid questionnaires were obtained. The effective questionnaire rate was 91.8%. The second stage: after the first phase and half a month, the study began the second phase of the data questionnaire collection. The second phase was again conducted by the survey company based on the mailbox (ie ID) of the previous valid questionnaire, and 256 respondents again. The questionnaire was sent. The content of the questionnaire included the current job demands and the level of anxiety. The duration of the survey was also one week. In the second phase, 248 questionnaires were retrieved. 245 valid questionnaires were obtained after the incomplete and invalid questionnaires were removed. The effective questionnaire rate was 98.8%. Since the second-stage investigators were users who had agreed and were willing to conduct another survey, their questionnaire completion and effective questionnaire rates were relatively high.

2. Statistical analysis of data

To collect the questionnaire data, first step is to get descriptive statistical analysis of data. Stata 15 and Mplus6 are used for data processing. Reliability analysis is firstly used to mainly estimate the Cronbach alpha coefficient. The higher the value is, the higher degree of internal consistency among each multi-item measurement of a variable. It proves the credibility. Secondly, validity analysis is used to ensure the convergent validity and discriminant validity of the scale. Subsequent correlation analysis is used to analyse the correlation between each variable and dimension, and on this basis, regression analysis and structural equation model analysis and testing methods are used to explore the influence among variables. The hypothesis test is carried out for the proposed theoretical model, and the results of data analysis are interpreted and summarized to form the conclusion of this study.

3. Variable selection

Table 1: Variable selection

Variables	Variable nature	Variable definitions
Manager abusive supervision	Independent variable	Apart from physical contact (such as sexual assault, physical violence), the host's hostile speech and nonverbal behavior against subordinates
Managerial anxiety level	Dependent variable	Managers' uncomfortable levels of complex emotional state such as tension, anxiety, and troubles that may arise from imminent dangers or threats
Manager-perceived job demands	Mediator variable	Factors in the work situation that reflect the number and difficulty of the tasks performed by the manager
Manager's age, gender, personality, mental health, education, family environment, industry, etc.	Control variable	Select the factors closely related to the manager itself as the control variables, the purpose of which is to control the error generated during the model setting process.

Results and Discussion

1. Hypothesis

1.1 Abusive supervision positively affects manager's own anxiety levels

When managers are faced with high work demands, it is beneficial for them to engage in abusive management. Therefore, abusive behavior may be a way for managers to preserve their limited work resources and maintain a high level of job management and job recovery in the face of high pressure work environment. However, in the short term, although abusive management behavior can preserve and build up the working resources of managers, in the long term, it consumes the working resources of managers and damages the work recovery, work input and job satisfaction of managers (Qin et al., 2018). Managers who engage in abusive behavior may paradoxically engage in more constructive leadership behaviors due to guilt and loss of moral credibility, such as engaging in more constructive people-oriented (caring) and task-oriented (prescription-oriented) leadership behaviors (Liao et al., 2018) .

Anxiety is an uncomfortable complex emotional state of tension, uneasiness, anxiety, trouble, etc. caused by an individual's imminent danger or threat (Anton, Bieling, Cox, Enns & Swinson, 1998; Henry & Crawford, 2005). It is kind of psychological or psychiatric disease (Eysenck, Derakshan, Santos & Calvo, 2007).

According to the moral purification theory, when the individual's moral self-perception is lower than the ideal moral image, it tends to show moral attitude or prosocial behavior, and maintain the moral consciousness of the individual at a stable level through the role of the moral adjustment mechanism. A study by Tetlock et al. (2000) confirms that individuals often experience compensatory altruism after doing unethical things. After managers implement abusive behavior, their moral care and moral courage make subordinate changes by enhancing their recognition of their unethical behavior and their willingness and determination to compensate for unethical behavior, contrary to previous abusive supervision. However, according to the moral licensing effect, when the moral self-perception of the individual is higher than the ideal moral image, people will be allowed to make violations or unethical behaviors.

Sachdeva et al. (2009) found that participants who wrote stories with positive vocabulary would contribute less and have less cooperative behavior than those who wrote stories with negative vocabulary. Jordan et al. (2011) found that subjects who were guided to recall their past ethical behavior tended not to choose prosocial behavior (charitable donations, blood donation, volunteering) between leisure activities (enjoying holidays, attending parties, watching movies), compared with those who were led to recall their past unethical behavior. In other words, when the leader is between morality and immorality, there is a process of self-perception and cognition, and this process is bound to be in a state of struggle. This process is repeated and sustained until he adopts friendly behavior. According to the theory of resource consumption, this process will lose his energy, time and call past experience, which will put some pressure on him and will eventually lead to an increase in anxiety level.

According to social impact theory, individuals need to perceive membership in a group and the assessment of the emotional and value of such membership. He needs to interact with others in his social network. In addition, individuals in the group will have a companion effect. Studies have shown that after managers adopt abusive supervision, employee's feedback is mostly negative, from quiet to small silence, to relatively large emotional exhaustion, low work efficiency, anti-production behavior, and turnover intention, which also have a negative impact on managers. When the negative behavior of employees accumulates enough, it will definitely put pressure on the managers, causing mood swings and causing anxiety.

Based on the above research and studies, the following assumptions is stated:

H1: Abusive supervision positively affects manager's own anxiety levels

1.2 The manager's perceived job demands have a mediating effect between the abusive supervision and the manager's own anxiety level

According to the definition given by Karasek, the job demands, that is, the stress source referring to the factors in the work situation that reflect the number and difficulty of the tasks performed by the employees, such as workload, role conflicts, and problem-solving requirements. The job demands relate to the number of tasks, quality, and difficulty level of the tasks completed by the individual within the specified time, and are related to the specific physical and psychological contributions of the individual (Moustou, Panagopoulou, Montgomery & Benos, 2010). The higher the job demands, the greater the work pressure on the individual.

According to the theory of social comparison, subordinates will be regarded as potential competitors in their hierarchical status and social status, so leaders often compare themselves with their subordinates. When leaders are aware of the process of comparison and subordinates may have more rights, they will feel that they are at a disadvantage and thus generate negative emotions. When subordinates have strong social skills, can come up with innovative ideas, and even establish close relationships with higher-level managers, their leadership potential will make their direct leadership feel self-esteem, status threatened, and insecure. In turn, it creates jealousy and will encourage leaders to adopt abusive supervision and reduce their pain and discomfort caused by unfavorable social comparisons. After adopting abusive supervision, leaders will also promote self-improvement and narrow the gap between them, thereby enhancing work motivation and improving job demands. This explains why abusive management affects job demands.

The social comparison theory also emphasizes that the frequency of comparison affects emotions, positively or negatively. If the frequency is high, it will have a negative impact on emotions. Abusive supervision affects the level of leadership anxiety, mainly because of the increasing frequency of comparison. In the process of implementing abusive supervision, it is necessary to repeatedly compare with employees, repeatedly measure the rationality and effectiveness of the behavior, and managers should do more than employees. The demands are higher, in order to serve the public, the duration of this process is not short, so the pressure of itself is greatly increased and thus affecting the level of anxiety.

According to the theory of resource conservation, high-intensity job demands are used as pressure sources to bring high-intensity work pressure. The process of work stress is called “fatigue process”. When the job demands are too high, the work control is not high, and the working environment conditions are not supported (for example, the tension between employees and subordinates after the implementation of abusive supervision, etc.), will lead to serious consumption of resources, such as energy and mental depletion, resulting in individuals with anxiety behavior. The level of anxiety is closely related to the behavior of anxiety. The more anxiety behavior the individual shows, the higher the level of anxiety, and vice versa, the lower the level of anxiety. The above explains the impact of job demands on anxiety levels.

Based on the above research and studies, the following assumptions is stated:



Figure 1 The theoretical model

H2: Managers' perceived job demands have a mediating effect between abusive supervision and the manager's own anxiety level. That is, abusive supervision positively affects the manager's job demands and thus positively affects the manager's own anxiety level.

2. Sample Overview and Hypothesis Testing

2.1 Questionnaire measurement

Abusive Supervision: The most widely used scale is the 15-item scale developed by Tepper in 2000, but it is a scale that employees evaluate managers, not managers themselves. In this study, Qin et al. (2018) was used to develop a managerial assessment scale, which was published in AMJ, an authoritative journal in the field of organization and human resources, and was developed in the context of China. It is very suitable and applicable to this study. The scale has five topics. The coefficient of Cronbach's α of the scale is 0.859, which shows that the reliability of the scale is ideal.

Job Demands: The job demands scale uses the Manager Assessment Scale compiled by Karasek (1979). The scale was published in the ASQ, the authoritative journal of management. The scale has only one dimension, including a total of 7 questions, for workloads and overall measurement of time pressure, etc. The scale of the gauge has a Cronbach's α coefficient of 0.944, indicating that the gauge has excellent reliability.

Anxiety Level: The anxiety level scale uses a self-rating symptom scale developed by Derogatis in 1975. It includes nine dimensions such as anxiety, depression, somatization, and obsessive-compulsive symptoms. There are six items in the measurement of anxiety. It is currently the most widely used measure of individual anxiety levels (Derogatis & Unger, 2010). The cronbach's α coefficient of the anxiety scale is 0.954, which also indicates that the scale has good reliability.

2.2 Descriptive statistical analysis

From the personal information of the respondents, the ratio of male to female is approximately equal; the main participants in the questionnaire survey are concentrated in the age group of 31-40; from the perspective of education, the proportion of undergraduates is the highest, which is 79.18%, followed by graduate students and the above and associate-degree students, which indicating that the respondents in the total sample have a higher level of education; the proportion of married people is the highest, at 86.53%. The reason may be that the respondents are managers and most of them were mature and marriageable. In terms of positions, middle managers account for the highest proportion, followed by grassroots managers and senior managers. From the nature of the companies in which the respondents are located, mainly private enterprises, followed by state-owned enterprises and joint ventures. 41.22% of the respondents are in current enterprises for 1-5 years, and there is only one person who has served for more than 15 years. On one hand, it may be due to age, and on the other hand, it may be that China's current professional mobility is relatively strong.

2.3. Analysis of reliability and validity

As shown in Table 2, a load of each item on the factor is greater than 0.5, indicating that the model has good convergence. The corresponding fitting index χ^2/df is 1.515 (<3), and the p-value is less than 0.01, RMSEA is 0.046 (<0.08), SRMR is 0.055 (<0.08), GFI is 0.952 (>0.9), and TLI is 0.947 (>0.9). Each indicator is within the ideal range, indicating that the overall model has a good fit. Through calculation, it is found that the average extraction variance value (AVE) of abusive supervision (AVE=0.553, CR=0.861), job demands and anxiety level are greater than 0.5, and the combined reliability (CR, Construct Reliability) is greater than 0.7, indicating that the key variables have good internal consistency and combined reliability.

Table 2: Overall model

Items	Component Matrix	AVE	CR
Abusive supervision Qin et al (2018)			
1. I will laugh at my subordinates.	0.763	0.553	0.861
2. I will tell my subordinates that their ideas are stupid.	0.683		
3. I will belittle my subordinates.	0.803		
4. I will say bad things about my subordinates.	0.752		
5. I will tell my subordinates that he is incompetent.	0.713		
Job demands, Karasek (1979)			
1. You need to get the job done quickly.	0.825	0.710	0.945
2. You need to work hard to get the job done.	0.838		
3. You feel that it is difficult to complete the work task during working hours.	0.822		

Items	Component Matrix	AVE	CR
4. You have too many work tasks.	0.878		
5. You feel that you need more time for work.	0.847		
6. Your workload is very large.	0.849		
7.Other people's demands on your job are often contradictory and conflicting.	0.836		
Anxiety level, Derogatis (2010)			
1. Nervous, uneasy at heart	0.899	0.775	0.954
2.Feel afraid	0.891		
3. Feelnervous or easy to be nervous	0.867		
4. A burst of fear or panic	0.912		
5. Feel restless and uneasy	0.878		
6. Feel that you have to finish things very quickly	0.834		
χ^2/DF	783.049/517(Calculation Results)		
CFI	0.952		
TLI	0.947		
RMSEA	0.046		
SRMR	0.055		

2.4 Common method deviation test

In terms of program control, this study uses anonymous filling when the questionnaire is adjusted, and informs the respondents of the research purpose to eliminate their doubts when the questionnaire is issued. In terms of statistical control, this study uses Herman's single factor test to query the questionnaire, exploratory analysis of non-rotation of all variables involved. Seven factors with eigenvalues greater than 1 were extracted. The first factor has a eigenvalue of 9.120 and a variance percentage of 26.822, which does not exceed the recommended value of 50%. Therefore, there is no serious common method bias in this study.

2.5 Relevant analysis

Table 3: Correlation analysis of each variable

	Mean	Standard deviation	1	2	3
1. Abusive supervision	1.801	0.873	1.000	0.171***	0.448***
2. Job demands	4.556	0.917	0.171***	1.000	0.326***
3. Anxiety level	2.986	1.045	0.448***	0.326***	1.000

*p<0.1; **p<.05; ***p<.01

It can be seen from Table 3 that after controlling demographic variables such as gender, age, marital status, personality, occupation, etc., there is still a certain degree of correlation between the four key variables. In addition, abusive supervision, job demands and anxiety levels are significantly positively

correlated, and job demands are also significantly positively correlated with anxiety level, indicating that the correlations between the above variables are consistent with the theoretical assumptions of this study.

2.6 Main Effect Test

According to Table 4, it can be seen from the main effect model that the abusive supervision has a significant positive impact on the manager's own anxiety level ($B=0.463$, $P<0.01$), and the overall model has a significant predictive effect ($F=12.41^{***}$). The model explained 24.5% of the degree of variation in the dependent variable, indicating that abusive supervision can explain 24.5% of the anxiety level. Furthermore, there is a significant positive correlation between abusive supervision and anxiety level. Therefore, hypothesis 1 "the manager's abusive supervision has a significant positive impact on his anxiety level" has been verified.

Table 4: Regression analysis results

	Main Effect Model	Mediating Effect Model		Regulating Effect Model
	Anxiety Level	Job Demand	Anxiety Level	Job Demand
Independent variable				
Abusive supervision	0.463 ^{***}	0.137 [*]	0.422 ^{***}	0.775 ^{***}
Intermediary variable				
Job demands			0.300 ^{***}	
Controlled variable				
Gender	0.150	-0.224 [*]	0.217 [*]	-0.219 [*]
Age	-.177 [*]	-0.010	-0.174 [*]	-0.020
Marital status	-.039	0.213	-0.103	0.225
Educational level	0.007	-0.018	0.012	
Position	-0.098	0.024	-0.106	
Appointment time	0.246 ^{***}	0.085	0.221 ^{***}	
AdjR-squared	0.245	0.032	0.311	
F	12.41 ^{***}	2.15 ^{**}	14.74 ^{***}	
N	245	245	245	

* $p<0.1$; ** $p<0.05$; *** $p<0.01$

2.7 Mediation effect test

The main effect model above has concluded that abusive supervision has a significant predictive effect on managers' anxiety level ($F=12.41^{***}$), and abusive supervision has a significant positive impact on anxiety level ($B=0.463$, $P<0.01$), that is, coefficient c is significant. According to Table 4, we can see from the mediation effect model that the independent variable abusive supervision has a significant impact on the mediation variable job demands ($B=0.137$, $P<0.1$), and the overall model has a significant predictive effect ($F=2.15^{**}$), that is, the coefficient a is significant. Then the independent variable abusive supervision and the mediator variable job demands are introduced into the model. It is found that the mediator variable job demands has a significant positive impact on the dependent variable anxiety level ($B=0.300$, $P<0.01$), and the overall model has a significant predictive effect ($F=14.74^{***}$), that is, the

coefficient b is also significant. At this time, the independent variable abusive supervision still has a significant impact on dependent variable anxiety level ($B=0.422$, $P<0.01$), that is, the coefficient c is significant. According to the test process, it is concluded that job demands has a partial mediating effect between abusive supervision and manager's own anxiety level, that is to say, it explains the partial mechanism between abusive supervision and manager's own anxiety level. In addition, Bootstrap method is used to further test the significance of mediation effect. The results show that the mediating effect of job demands between abusive supervision and manager's own anxiety level is 95% confidence interval (0.020, 0.096) and does not contain 0, and the mediating effect is 0.053. That is to say, the mediating effect of job demands between abusive supervision and manager's own anxiety level is significant. Therefore, hypothesis 2, "Job demands has a mediating effect on abusive supervision and manager's own anxiety level" is further validated.

2.8 Test of Regulation Effect

This research conducts an empirical study on the mechanism of abusive supervision affecting manager's own anxiety level to verify the conceptual models and research hypotheses obtained on the basis of theoretical analysis. Data analysis of 245 valid questionnaires is carried out using statistical software such as SPSS21.0, and the final four research hypotheses pass the test.

Conclusion

Abusive supervision has a significant positive impact on manager's own anxiety level. The manager's perceived job demands have a mediating effect between the abusive supervision behavior and the manager's own anxiety level.

The innovation of this research is that the previous research on the results of abusive supervision is based on the employee perspective and explores the impact of abusive supervision on employee behavior and outcomes. Since 2018, with the deepening of research on abusive supervision, scholars' research on abusive supervision began to shift from the perspective of employees to the study of abusive managers themselves. At present, the research on the impact of abusive supervision on managers themselves is limited. The only research found that although the abusive supervision can save the manager's working resources in a short time and transfer the work pressure felt by the managers, but in a long time, the manager's working resources are a kind of depletion, which has disadvantages for his work input and job satisfaction (Qin, Huang & Johnson, et al., 2018). On this basis, we explored the harm of abusive management to the abusive managers themselves. Through research, it is found that abusive supervision will lead to an increase in the abusive manager's own job demands, which in turn lead to an increase in his own anxiety level. Therefore, our research makes up for the shortcomings of previous research, and clarifies the specific mechanism of the influence of abusive supervision on manager's own anxiety level, and enriches the research on the impact of abusive supervision on managers themselves. In addition, it is a further extension of the research by Qin, Huang & Johnson, et al. (2018). Empirical studies have found that abusive supervision does have a significant negative impact on managers themselves. In addition, this study responds to the call of Lanaj, Johnson & Lee (2016) and Lin, Ma & Johnson (2016), and is a powerful attempt to explore the impact of leadership behavior on leaders themselves. Finally, our research also found that the negative impact of abusive supervision on managers themselves also has boundary conditions.

Therefore, in order to better control the occurrence of abusive supervision in the organization, and minimize the impact of this leadership behavior of abusive supervision, some strategies are strongly recommended. First, for company policy makers, managers should be encouraged to communicate with colleagues. By sharing with colleagues, getting social support and getting positive energy from colleagues can help managers release negative emotions and reduce anxiety, thus maintain a high level of job recovery. Secondly, because emotional intelligence can often be improved through training, managers with abusive tendencies can participate in some emotional intelligence training, so as to enhance employees' interpersonal interaction ability and psychological self-adjustment ability and reduce the negative impact of abusive management.

Reference

- Antony, M. M., Bieling, P. J., Cox, B. J., Enns, M. W. & Swinson, R. P. (1998). Psychometric properties of the 42-item and 21-item versions of the Depression Anxiety Stress Scales in clinical groups and a community sample. *Psychological Assessment*, 10(2), 176-181.
- Bamberger, P. A. & Bacharach, S. B. (2006). Abusive supervision and subordinate problem drinking: Taking resistance, stress, and subordinate personality into account. *Human Relations*, 59, 1-30.
- Burris, E. R., Detert, J. R. & Chiaburud, D. S. (2008). Quitting before Leaving: The Mediating Effects of Psychological Attachment and Detachment on Voice. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 912-922.
- Derogatis, L. R. & Unger, R. (2010). Symptom Checklist-90-Revised: John Wiley & Sons, Inc. Retrieved June 15, 2019, from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/9780470479216.corpsy0970>
- Eysenck, M. W., Derakshan, N., Santos, R. & Calvo, M. G. (2007). Anxiety and cognitive performance: Attentional control theory. *Emotion*, 7(2), 336-353.
- Farh, C. I. C. & Chen, Z. 2014. Beyond the individual victim: Multilevel consequences of abusive supervision in teams. *Journal of Applied Psychology*, 99, 1074-1095.
- Harris, K. J., Kacmar, K. M., Zivnuska, S. (2007). An Investigation of Abusive Supervision as a Predictor of Performance and the Meaning Of Work as a Moderator of the Relationship. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 252-263.
- Henry, J. D. & Crawford, J. R. (2005). The short-form version of the Depression Anxiety Stress Scales (DASS-21): Construct validity and normative data in a large non-clinical sample. *British Journal of Clinical Psychology*, 44, 227-239.
- Haggard, D. L., Dougherty, T. W., Turban, D. B. & Wilbanks, J. E. (2011). Who is a mentor? A review of evolving definitions and implications for research. *Manage*, 37(1), 208-304.
- Jordan, J., Mullen, E. & Murnighan, J. K. (2011). Striving for the moral self: The effects of recalling past moral actions on future moral behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 37(5), 701-713.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain - implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308.
- Lanaj, K., Johnson, R. E. & Lee, S. M. (2016). Benefits of transformational behaviors for leaders: A daily investigation of leader behaviors and need fulfillment. *Journal of Applied Psychology*, 101(2), 237-251.

- Liao, Z., Yam, K. C., Johnson, R. E., Liu, W. & Song, Z. (2018). Cleansing my abuse: a reparative response model of perpetrating abusive supervisor behavior. *Journal of Applied Psychology*, 103(9), 1039-1056.
- Liu, X. Y. & Wang, J. (2013). Abusive supervision and organizational citizenship behavior: Is supervisor-subordinate Guangxi a mediator?. *The International Journal of Human Resource*, 24(7), 1471-1489.
- Martinko, M. J., Harvey, P., Brees, J. R. & Mackey, J. (2013). A review of abusive supervision research. *Journal of Organizational Behavior*, 34(S1), S120-S137.
- Moustou, I., Panagopoulou, E., Montgomery, A. J. & Benos, A. (2010). Burnout predicts health behaviors in ambulance workers. *The Open Occupational Health & Safety Journal*, 2(1),66-71.
- Priesemuth, M., Schminke, M., Ambrose, M. L. & Folger, R. (2014). Abusive supervision climate: A multiple-mediation model of its impact on group outcomes. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1513-1534.
- Qin, X., Huang, M. P., Johnson, R. E., Hu, Q. J. & Ju, D. (2018). The short-lived benefits of abusive supervisory behavior for actors: an investigation of recovery and work engagement. *Academy of Management Journal*, 61(5), 1951-1975.
- Rafferty, L. A., Stanton, N. A. & Walker, G. H. (2010). The famous five factors in teamwork: a case study of fratricide. *Ergonomics*, 53(10), 1187-1204.
- Sachdeva, S., Iliev, R. & Medin, D. L. (2009). Sinning saints and saintly sinners: The paradox of moral self-regulation. *Psychological Science*, 20, 523-528.
- Shen Chuangang, Ma Hongyu & Yang Jing et al.(2012).Supervisor's improper supervision and subordinate's performance:the role of feedback-seek-behavior and learning-goal-orientation. *Journal of psychology*,12, 1677-1686.
- Sun Jianmin, Wang Meng&Wang Zhen(2013) .The influence of abusive management on subordinates' performance and turnover intention:The role of leaders and power distance.*Journal of Business Economics*,3,45-53
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- Tepper, B. J. (2007). Abusive Supervision in Work Organizations: Review, Synthesis, and Research Agenda. *Journal of Management*, 33, 261-289.
- Tetlock, P. E., Kristel, O. V., Elson, S. B., Green, M. C. & Lerner, J. S. (2000). The psychology of the unthinkable: Taboo trade-offs, forbidden base rates, and heretical counterfactuals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78, 853-870.
- Wu Weiku, Wang Wei, Liu Jun et al.(2012).Abusive supervision,psychological security perception and employee voice behavior,*Journal of Management*,1,57-63.
- Zellars, K. L., Tepper, B. J. & Duffy, M. K. (2002). Abusive Supervision and Subordinates' or Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1068-1076.
- Zhang, Y. & Bednall, T. C. (2015). Antecedents of Abusive Supervision: a Meta-analytic Review, *Journal of Business Ethics*, 139(3), 455-471.

服务型领导对工作投入影响的研究

RESEARCH ON THE INFLUENCE OF SERVANT LEADERSHIP ON WORK ENGAGEMENT

李静

Jing Li

泰国正大管理学院中国研究生院

Chinese Graduate School, Panyapiwat Institute of Management, Thailand

*Corresponding Author: 李静, E-mail: 70991907@qq.com

摘要

本文通过实证研究, 利用SPSS22.0和AMOS21.0进行数据统计分析, 研究了服务型领导对工作投入的影响, 以患者感恩为调节变量, 工作使命感为中介变量。实证结果发现, 服务型领导与护士工作投入呈正相关关系; 服务型领导与护士的工作使命感呈正相关关系; 工作使命感中介了服务型领导与工作投入的正相关关系; 患者感恩正向调节服务型领导与工作使命感之间的关系, 患者感恩对服务型领导通过工作使命感影响工作投入的间接效应具有正向调节作用, 即患者感恩越强, 工作使命感在服务型领导与工作投入之间的中介作用越强。

关键词: 服务型领导、患者感恩、工作使命感、工作投入

Abstract

Based on empirical study, this paper conducted a statistical analysis of the data using SPSS 22.0 and AMOS 21.0 and studied the influence of servant leadership on the work engagement. Patient gratitude was used as the moderating variable and career calling as the mediating variable. Empirical findings: Servant leadership is proportional to the work engagement. Servant leadership is proportional to the career calling. The career calling mediates the proportion of the servant leadership and work engagement. Patient gratitude moderates the proportion of the servant leadership and work engagement. The patient gratitude is proportional to the indirect effect that servant leadership imposes on the work engagement through career calling: the higher patient gratitude is, the more powerful intermediary role that career calling plays between servant leadership and work engagement.

Keywords: servant leadership, patients gratitude, career calling, work engagement

引言

不同的领导风格有着不同的优点和影响力，在知识经济日益发展的时代背景下，作为领导者的领导风格也在随着时代的发展而变化，服务型领导作为以服务为出发点的领导者风格，适应了现今社会员工对精神领域追求的主流思想；服务型领导致力于完成员工的工作愿望，完善员工的工作诉求；员工在服务型领导的支持下，得到了更广泛的发展空间，因为被领导尊重和认可，从心理上得到极大满足，这就意味着员工更愿意承担更多责任，更主动去完成更多工作任务，从而提高了员工的工作投入程度，尤其对于专业性较强的医护人员群体，他们具有较高的文化层次，通过帮助他人展现自我的方式来实现工作的使命感，护理人员在得到领导的认可和患者的感激状态下，从根本上提升了自身的核心价值。

文献综述

Greenleaf（1977）提出服务型领导的概念，他认为服务型领导会满足他人的需求、服务于他人的愿望，从而取得对追随者的领导力。他提出了服务型领导的内涵，包括：倾听、主动性、想象力、和解能力、接纳、移情、说服能力、治愈和服务等方面。服务型领导受到各种因素的影响，领导者自身、组织和社会文化都会影响领导的类型。Mittal 和 Dorfman（2012）认为领导者是否具备服务型领导风格，与领导者自身因素有关，诸如：平等、道德、正直、同理心和文化背景等。

Kahn（1990）提出，他将工作投入定义成“组织成员控制自我以使自我与工作角色相结合的行为。”Kahn（1990）对其概念进行梳理，他认为，工作投入就是个体控制自我使自我与工作角色相结合，他认为，工作投入受到心理意义、心理安全和心理可获得性的心理状态影响着。工作投入是一种积极的、追求价值实现的状态，表现在工作中个体的热情、奉献与专注，个体在工作中投入越大，工作绩效就会越高。Song（2015）在心理资本与工作投入研究综述中提出，心理资本的心理结构，诸如希望、自信、乐观和坚韧性，也可能包括感恩、情商、勇气等入手，促进员工工作投入。

学者们认为感恩就是一种情绪状态，Mc Cullough（2002）的观点，感恩可以分为两种状态，一种是内部的心理状态，称之为状态感恩，是指当个体内心感受到他人有意识行为，有可能是无偿的，也有可能是需要付出代价的帮助，其结果是符合个体内心设定的预期后产生的情绪状态；另一种是个体自身体验的状态，称之为特质感恩，是指个体通过自身感受，体验到感恩情绪的可能性，或者是个体体验到感恩情绪的预定心理倾向；因此归结为感恩是状态感恩和特质感恩的综合体现。

针对工作使命感概念的界定主要集中于以下两个焦点：工作使命感源自内在的还是外在的，或者是内外结合的；工作使命感指向特定的领域还是指向一般的工作。Bellah（1985）等在将使命感引入到工作场所时，将其作为工作取向的一种，即使命取向，与工作取向和生涯取向并列。每一种取向都描述了一种人们可以从他们的工作中寻找到的不同的意义。工作使命感表现为对某个职业拥有非常强烈的热情，高工作使命感的个体希望自己在工作中体验到乐趣，实现自我价值，为社会作出贡献。

研究方法

服务型领导作为服务下属的为主的领导方式，致力于维护下属利益、激发下属潜能，并将下属的发展视为组织发展的主要目标，势必激发下属的使命感和提升工作投入程度。Mohrman 等（1992）研究表明，学校管理人员的领导风格能显著影响学校员工的工作投入。Tian(2014)实证研究发现，服务型领导对员工工作投入具有显著的正向影响，员工若是感受到的服务型领导越高，因此提出本文假设：

H1：服务型领导与工作使命感之间呈正相关关系。

H2：服务型领导与工作投入之间呈正相关关系。

在工作中，以利他价值观为动力，追求自己的人生意义，实现自我需要，从而更乐于从事自己的工作，通过工作实践，来为社会做出更大贡献，在这个过程中，员工具有强烈的工作热情，在被认可和支持的前提下，更好地完成工作。Duffy 等（2014）实证研究发现，工作使命感对工作满意度有正向影响，能提升组织整体绩效，工作使命感对人生意义感和主观幸福感存在正向影响。工作使命感涉及个体追求亲社会目的实现的行动过程，包含了个体对工作的激情以及体验到的意感。因此提出假设：

H3：工作使命感中介了服务型领导与工作投入之间的正相关关系

感恩作为积极情绪的代表，一种处世哲学，是对他人的认可和钦佩之情，是处于对他人尊重的行为表达；Algoe（2010）提出发现-提醒-联结理论，用以解释感恩表达行为在人际关系中的作用，一方感受到另一方由感恩表达的响应性会更显著地提高双方的关系质量，说明感恩表达能够传达出理解和赞美之情，能够促使表达双方愿意付出更多努力，提升双方关系的质量；Liang（2015）提出，在社会交往中，一个非常重要的积极情绪就是感恩，个体由于接受了他人的善意，而诱发一种愉悦的、心怀感激而欲报答的认知性情绪。因此提出假设：

H4：患者感恩正向调节了服务型领导与工作使命感之间的正相关关系，即患者越感恩，服务型领导与工作使命感之间的正相关关系越强。

H5：患者感恩对服务型领导通过工作使命感影响工作投入的间接效应具有正向调节作用，即患者越感恩，工作使命感在服务型领导与工作投入之间的中介作用越强。

本文运用实证分析来验证服务型领导、患者感恩、医护人员工作使命感和工作投入之间的关系。本研究形成的研究模型如图 1 所示：

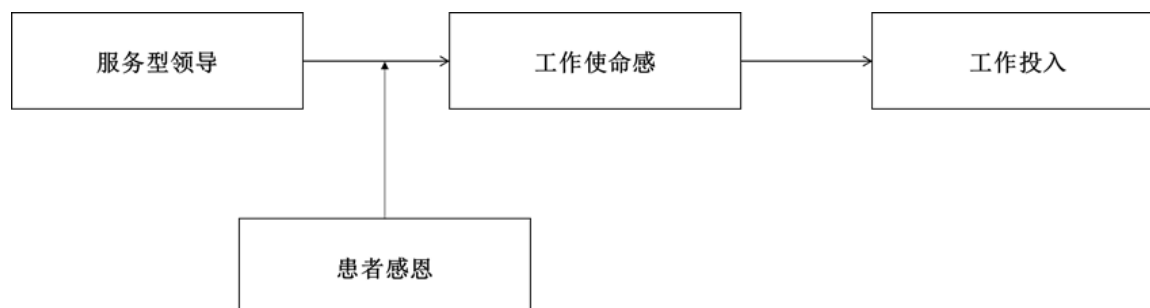


图 1 研究模型

本研究重点探讨服务型领导在医护人员工作使命感和工作投入的正向影响作用，患者感恩在服务型领导和医护人员工作使命感之间的正向调节作用及医护人员工作使命感在服务型领导和医护人员工作投入之间的中介作用。在相关理论综述和研究框架的基础上，建立了本研究各变量之间的关系，为了使研究结果更加稳定，加入了年龄和教育程度两个控制变量。

研究方法

本研究以三家国家级三甲医院的护士长和护士作为研究对象，采用实名发放，匿名回收的方式进行问卷发放，总计发放问卷 359 份，回收有效问卷 303 份，其中发放护士长的领导问卷 54 份，回收有效问卷 52 份，有效回收率 84.4/%

表 1 研究样本分布情况

变量	均值	标准差	类别	有效百分比
护士年龄	32.93	6.61	25 岁以下	6.60
			25-29 岁	24.50
			30-39 岁	54.70
			40-49 岁	13.30
			50 岁以上	0.90
护士教育程度	4.70	0.65	1. 初中及以下	0
			2. 中专	3.40
			3. 高中	0
			4. 大专	20.10
			5. 大学本科	75.80
			6. 硕士	0.70
			7. 博士及以上	0
护士长年龄	42.46	6.10	30-39 岁	30.80
			40-49 岁	55.70
			50 岁以上	13.50
护士长教育程度	5.18	0.52	1. 初中及以下	0
			2. 中专	0
			3. 高中	0
			4. 大专	3.90
			5. 大学本科	76.50
			6. 硕士	17.60
			7. 博士及以上	2.00

从表 1 可以看出，护士的平均年龄 32.93 岁，3039 岁年龄的护士占比 54.70%，教育程度大学本科占比 75.8%；护士长平均年龄 42.46 岁，4049 岁年龄的护士长占比 55.70%，教育程度大学本科占比 76.5%；从数据选择看，本研究的样本具有较强的代表性。

本研究中调查问卷主要根据 Liden,R.C.（2014）的服务型领导量表的 7 个题目、Bunderson,J.S.（2009）的工作使命感量表的 6 个题目、Palmatier,R.W.（2009）患者感恩量表的 3 个题目和 Schaufeli,W.B.（2006）工作投入量表的 9 个题目组成，采取 6 点正向计分制，从非常不同意到非常同意给予 1-6 份的评定进行区分。

研究结果

表 2 变量信度检验汇总表

变量	条目数量	α 系数
服务型领导	7	.87
工作使命感	6	.92
患者感恩	3	.87
工作投入	9	.93

通过添加护士年龄和受教育程度和护士长的年龄和受教育程度作为控制变量，对各变量之间进行 Cronbach α 系数检验，得出的各变量值均具有较高信度。

表 3 变量效度校验汇总表

模型	因子	df	NFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA
模型 1 (四因子)	A, B, C, D	1.79	0.97	0.99	0.98	0.99	0.05
模型 2 (三因子)	A+B, C, D	10.74	0.79	0.81	0.70	0.80	0.18
模型 3 (二因子)	A+B, C+D	18.01	0.63	0.64	0.47	0.64	0.24
模型 4 (单因子)	A+B+C+D	21.66	0.55	0.56	0.36	0.56	0.26
各指标标准值		<5	>0.9	>0.9	>0.9	>0.9	<0.08

注：A, B, C, D, E 分别代表服务型领导、工作使命感、患者感恩、工作投入；“+”代表前后两个因子合并；N=303。

采用 AMOS21.0 软件进行验证性因子分析，四因子的验证性因子的拟合指数符合统计学指数标准，说明各变量间具有较好效度，并具有足够的区分性。

表 4 变量的均值、标准差和变量间先弧关系汇总表

变量	1	2	3	4	5	6	7	8
1.护士年龄	1							
2.护士受教育程度	-0.20**	1						
3.护士长年龄	-0.10	0.10	1					
4.护士长受教育程度	0.07	-0.01	-0.45**	1				
5.服务型领导	-0.08	0.13*	-0.08	0.12*	(.87)			
6.工作使命感	-0.02	0.11*	-0.14*	0.17**	0.39**	(.92)		
7.工作投入	-0.03	0.12*	-0.07	0.12*	0.41**	0.68**	(.93)	
8.患者感恩	0.03	0.05	-0.16**	0.07	0.23**	0.28**	0.30**	(.87)
平均值(M)	32.93	4.70	42.46	5.18	5.40	4.13	4.67	4.69
标准差(SD)	6.61	0.65	6.10	0.52	0.64	1.02	0.81	0.88

注：**、*分别表示 $p < 0.01$, $p < 0.05$; 对角线括号内的数值为信度系数 Cronbach α 值。

在加入控制变量护士年龄和受教育程度和护士长年龄和受教育程度后，计算各变量之间的均值和标准差，对变量进行相关性分析，各变量间均达到了显著相关。

表 5 服务型领导与工作投入的正相关关系检验

变量	工作投入	
	M ₁	M ₂
常量	3.28**	1.08
控制变量		
护士年龄	-0.01	-0.02
护士受教育程度	0.15*	9.50
护士长年龄	-0.01	-0.01
护士长受教育程度	0.18	0.12
自变量		
服务型领导		0.48**
R^2	0.03	0.17**
F	2.35	11.98**
ΔR^2	0.03	0.14**

注：N=303；**表示 $p<0.01$ ；*表示 $p<0.05$ 。

表 6 服务型领导与工作使命感的正相关关系检验

变量	工作使命感	
	M ₃	M ₄
常量	2.25*	-0.49
控制变量		
护士年龄	-0.01	0.01
护士受教育程度	0.18	0.10
护士长年龄	-0.01	-0.01
护士长受教育程度	0.31*	0.24
自变量		
服务型领导		0.60**
R^2	0.05**	0.19**
F	3.77**	13.36**
ΔR^2	0.05**	0.14**

注：N=303；**表示 $p<0.01$ ；*表示 $p<0.05$ 。

通过回归分析，F 值在 $P < 0.01$ 水平上均显著，服务型领导对员工的工作投入和工作使命感均影响作用。 R^2 值 $P < 0.01$ 说明衡量方程的拟合优度显著， ΔR^2 值 $P < 0.01$ 说明二者之间存在显著影响，故 H1 和 H2 的假设均成立。

表 7 工作使命感在服务型领导与工作投入之间中介作用检验

变量	工作投入		
	M ₁	M ₂	M ₅
常量	3.28**	1.08	1.32
控制变量			
护士年龄	-0.01	-0.02	-0.01
护士受教育程度	0.15*	9.50	0.04
护士长年龄	-0.01	-0.01	0.01
护士长受教育程度	0.18	0.12	0.01
自变量			
服务型领导		0.48**	0.19**
中介变量			
工作使命感			0.50**
R^2	0.03	0.17**	0.49**
F	2.35	11.98**	44.68**
ΔR^2	0.03	0.14**	0.31**

数据结果显示, 结合 M2 的检验, M5 的数值显示工作使命感对工作投入存在影响, 并呈显著正相关关系, 方程拟合优度显著, 故验证了 H3 的假设成立。

表 8 患者感恩在服务型领导与工作使命感之间的调节作用检验

变量	工作使命感		
	M ₄	M ₆	M ₇
常量	-0.49	-1.27	-1.27
控制变量			
护士年龄	0.01	0.01	0.01
护士受教育程度	0.10	0.09	0.09
护士长年龄	-0.01	-0.01	-0.01
护士长受教育程度	0.24	0.24*	0.24*
自变量			
服务型领导	0.60**	0.54**	0.54**
调节变量			
患者感恩		0.21**	0.21**
交互项			
Z 服务型领导*Z 患者感恩			0.03*
R^2	0.19**	0.22**	0.23**
F	13.36**	13.34**	11.44**
ΔR^2	0.14**	0.03**	0.01*

注: N=303; **表示 $p < 0.01$; *表示 $p < 0.05$ 。

结合 M4 检验，M6 的数据显示患者感恩对工作使命感存在影响，并呈显著正向影响，方程拟合度显著，交互项数据显示存在显著正向调节作用，故 H4 假设成立。

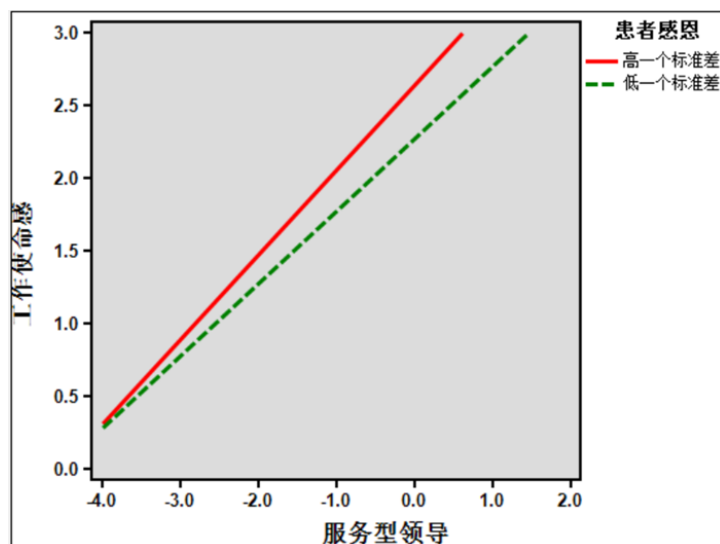


图 2 患者感恩对服务型领导与工作使命感的调节效果图

通过选择高一个标准差和低一个标准差的斜率变化，可以验证患者感恩越高，服务型领导与工作使命感的正相关关系越强。

表 9 患者感恩被调节的中介作用 Bootstrap 检验

被调节的中介效应	Index	Boot SE	95% 置信区间	
			下限	上限
	0.0281	0.0487	0.0066	0.0496
调节变量	β	Boot SE	95% 置信区间	
			下限	上限
低患者感恩	0.2384	0.0673	0.1100	0.3789
中患者感恩	0.2633	0.0498	0.1700	0.3657
高患者感恩	0.2883	0.0646	0.1561	0.4094

偏差校正的非常熟百分位 bootstrap 中介效应分析可看出，患者越感恩，工作使命感对服务型领导与工作投入之间的中介作用越强，故 H5 假设成立。

研究结果

服务型领导显著正向影响工作投入和工作使命感。服务型领导有助于员工将工作视为自我成长和自我价值实现的过程，服务型领导一方面通过影响员工的工作态度和需要，引导员工将工作和个人及社会意义结合在一起，努力为社会做出更有价值的贡献，在体验工作的乐趣时，更加强烈的体验到工作的意义感；另一方面，服务型领导以下属为先，乐于授权，并对下属的

不足保持关注，注重与员工的情感沟通，使下属坚信要做最好的自己；第三方面，服务型领导通过身体力行教育下属，帮助下属挖掘工作的价值和意义；激发下属的工作意义感、责任感、自主性、组织公平和工作满意度以及组织承诺等，因而，服务型领导风格与工作使命感和工作投入密切相关，服务型领导的程度越高，下属表现出的工作投入水平和工作使命感也越高。

工作使命感在服务型领导与工作投入之间起到中介作用，在服务型领导的支持、帮助和鼓励下，个体对自己的工作有强烈的工作目标感和意义感，他们会主动克服外来环境压力和内在焦虑，期待自己的工作能为社会做出更价值的贡献，从内心端正工作态度，从而更加努力的去工作，提高员工的工作投入度。

感恩作为积极情绪的经典代表，是社会交往中互惠行为的体现，在服务型领导与员工工作使命感之间起到了正向调节作用。护士作为特殊工作群体，工作得到领导的支持和认可，得到患者的感激，势必营造出积极心理状态下的工作环境，会从内在激发员工的心理感知，形成持续的驱动力，会使他们对自己当前工作状态形成高满意度，并对自己的工作作出更强烈的认可和热爱，形成内在的主观意识，反映在更加努力的去工作，主动承担更多的工作任务，尽善尽美的完成工作。

总结与讨论

根据数据分析结果显示，在服务型领导下工作的员工，工作使命感越高和工作投入程度越强，在建立服务型领导理念的同时，加强对领导层的在工作理念和工作方式上的考核机制和培训机制。

积极倡导服务型领导理念。随着员工知识水平的不断提高，他们需要受到领导的尊重和关注的程度也越来越高，渴望参与更多的工作决策和接受更大空间的工作授权，同时希望领导能够采取更加民主的管理方式，在工作中得到领导的认可和支持，强迫性命令式的领导模式已经不适应现代员工管理的需求，领导通过服务和授权的方式，有助于在组织中获得更高的威信和更好的形象，如果领导阶层能够利用一切可利用的资源来支持下属发挥潜力和才能，让员工自主管理，参与工作决策，一定会构建出平等、积极、互助的工作氛围。

从组织层面上，建立健全服务型领导的考核机制。在制定考核的标准和目标时，纳入领导绩效考核内容和晋升条件，增设服务型领导的培训计划，从高层领导到基层领导，进行逐级的服务型领导意识教育与培养，形成完善的企业领导文化。

本研究以护士群体作为研究对象，加入患者感恩的调节作用和工作使命感的中介作用，来探讨服务型领导对护士工作投入的研究，结果显示作为积极情绪代表的感恩情绪和个体自身对工作的认知和价值评价的使命感都在二者之间起到了促进作用。因此营造良好的工作氛围和实现员工的工作意义和价值尤为重要。

通过营造良好的工作氛围，让员工更加全心全意地认可和投入到工作中。个体在工作中始终要面对的是两个主要问题，完成工作内容和完成的程度，在服务型领导模式和积极情绪状态的影响下，能够激发员工的责任感和奉献意识，在完成基本工作内容的基础上，员工更希望工作的再好一点，让外界的认可度更高一点，实现自己对工作的高度重视。

通过建立基层员工工作完成程度考核机制，激发员工的高度工作使命感。通过绩效考核等奖励手段和树立典型等激励机制，激发员工的高度工作使命感；让员工切实感受到工作是其生命的核心组成部分，通过工作可以明确的感受到自身价值、生命的意义和生存的目标。

参考文献

- Algoe, S. B., Gable, S. L., & Maisel, N. C. (2010). It's the little things: Everyday gratitude as a booster shot for romantic relationships. *Personal relationships*, 17(2), 217-233.
- Bellah, R. N., Madsen, R., Sullivan, W. M., Swidler, A., & Tipton, S. M. (1985). Habits of the heart. Berkeley. *University of California Press*. "Academic Ability and Performance." *Social Psychology Quarterly*, 49, 103-109.
- Bunderson, J. S., & Thompson, J. A. (2009). The call of the wild: Zookeepers, callings, and the double-edged sword of deeply meaningful work. *Administrative science quarterly*, 54(1), 32-57.
- Duffy, R. D., Douglass, R. P., Autin, K. L., & Allan, B. A. (2014). Examining predictors and outcomes of a career calling among undergraduate students. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 309-318.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1434-1452.
- McCullough, M. E., Emmons, R. A., & Tsang, J. A. (2002). The grateful disposition: A conceptual and empirical topography. *Journal of personality and social psychology*, 82(1), 112.
- Mittal, R., & Dorfman, P. W. (2012). Servant leadership across cultures. *Journal of World Business*, 47(4), 555-570.
- Mohrman, A. M., Cooke, R. A., Mohrman, S. A., Duncan, R. B., & Zaltman, G. (1977). An assessment of a structural task approach to organizational development in a school system. *Washington, DC: National Institute of Education*.
- Palmatier, R. W., Jarvis, C. B., Bechhoff, J. R., & Kardes, F. R. (2009). The role of customer gratitude in relationship marketing. *Journal of marketing*, 73(5), 1-18.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and psychological measurement*, 66(4), 701-716.
- Schaufeli, W., & Salanova, M. (2011). Work engagement: On how to better catch a slippery concept. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 39-46.
- Xie, B., Xin, X., & Zhou, W. (2016). Career calling: A resurrecting research issue. *Advances in Psychological Science*, 24(5), 783-793.

中资海外企业非知识型一线员工稳定机理探析

RESEARCH ON THE MECHANISM OF THE STABILIZATION OF NON-KNOWLEDGE EMPLOYEES IN CHINESE OVERSEAS ENTERPRISES

崔巍巍¹, 徐明²

Weiwei Cui¹, Ming Xu²

^{1,2} 中国研究生院正大管理学院

^{1,2} Chinese Graduate School, Panyapiwat Institute of Management

*Corresponding author: 崔巍巍, E-mail: 83307399@qq.com

摘要

本文对中资海外企业的基层员工的稳定性问题进行探索, 基于霍夫斯泰德的跨文化理论对于员工稳定机理探索的启示结合Prof. Zeithaml的服务质量差距模型, 提出了一种分析解决一线员工离职动因的收益与感受差距分析模型, 用于对员工离职问题的动因进行分析。本文还定性地探索提出了个人、企业、社会三要素的交互作用说明机理、员工离职矢量分析机理。探索结论认为, 对于中资海外企业中一线非知识员工的稳定问题, 不能仅从跨文化差异中寻求解释, 而应同时从企业的内部管理中寻找解决思路。

关键词: 中资海外企业 霍氏跨文化理论 服务质量差距模型 员工稳定性

Abstract

Based on the Enlightenment of Hofstede's Cross-Cultural Theory for the exploration of the mechanism of employee stability, this paper explores the stability of the grass-roots employees in Chinese overseas enterprises. Combining with the gap model of service quality of Prof. Zeithaml, This paper puts forward a gap analysis model of income and feeling to analyze and solve the turnover motivation of front-line employees, especially non-knowledge employees. We also qualitatively explores and puts forward the interactive explanation mechanism of the three elements of individuals, enterprises and society, and the mechanism of employee turnover vector analysis. The conclusion is that for the stability of the first-line non-knowledge employees in Chinese overseas enterprises, we should not only seek explanations from the cross-cultural differences, but also find solutions from the internal management of enterprises.

Keywords: overseas Chinese enterprises, Huo's cross-cultural theory, service quality gap model, employee stability

引言

随着“一带一路”倡议的推进和发展，越来越多的中资企业到海外开设工厂，承建工程，设立中资机构。在中资海外企业的人力资源管理中，经常遇到一线员工的稳定问题的困扰，其中又以非知识型员工的频繁离职问题，尤其显得突出。这种基层一线员工的不稳定问题，给中资海外企业的正常运作带来极大负面影响，包括工程工期延期、制造业企业的订单交货延期、质量成本提高、培训效果打折等。中资海外一线非知识型员工的稳定问题，由多种原因构成，在跨文化背景下，情况复杂。如果这些问题没有妥善处理，严重的会引发罢工。更令人不安的，在中资海外企业的运作过程中，中方管理人员或一线的中方员工与当地员工(含非知识型员工)的冲突时有发生，极端地还会出现事件性人员伤亡，因此会对企业声誉和持续经营带来巨大的负面影响，在社会上也会造成不良的影响。

员工稳定问题，作为企业人力资源管理的基础性核心问题。现有研究中关于企业员工稳定性的研究是有层次之分的，比如，企业的高层、中层与基层，都存在稳定问题。而本文的研究则关注中资海外企业的基层员工，尤其是非知识型员工的稳定性问题，基于霍夫斯泰德的跨文化理论和Prof. Zeithaml的服务质量差距模型探索中资海外企业一线员工的稳定机理问题。

内容

1969年左右，吉尔特·霍夫斯泰德将IBM 公司作为研究对象进行调查研究，吉尔特主要研究的是该企业的文化价值观。他向全世界72个国家的五十种不同类型的岗位员工发放调查问卷，共计涉及的员工达到11.6万人，其将收集的调查问卷进行分类解析，按照最终获得的数据结果编写了《文化的效应》这本书，这本书的内容主要阐述了4种类型的文化维度（张丹钦 侯雁慧，2017）。具体为：

(1) 权力距离。其所阐述的权利距离，主要表示人们对组织中权力分配不平等情况的接受程度。权利距离有高低之分，用权力指数来表示。部分国家和地区的人对于权力并不是很看重，甚至根本没有掌握权力的意识，而且组织层级相对模糊，甚至下级能够越级或者直接和上级领导进行意见的阐述，或者直接反对领导的意见。还有些国家的人对于权力十分看重，组织层级清晰，下级即便有意见也不敢向上级阐述，权力距离指数相对较低的国家，其公共设施十分健全，因此，社会之间更看重的是权力分散。权力距离指数比较高的国家，基本上都是通过权力的集中进行社会治安的维护。经过查阅霍夫斯泰德的权力距离指数表，瑞典的分值是31分，美国的分值是40分，泰国的分值是64分，中国的分值是80分。

(2) 集体主义与个体主义。个人主义和集体主义是指社会中个人与群体关系。集体主义看重的是人对于社会的从属情况，也宣传个人利益服从集体利益，更在意的是人和人之间相互依存的关系程度，以及组织目标、凝聚力的重要程度。在相对比较松散的个体主义社会中，一部分人只关注自身的利益价值。集体主义指数相对较高的国家，人们会将整体的利益放在首位。而个体主义指数相对较高的国家，其更注重的是个人的意愿和利益所在。

(3) 阳刚与阴柔气质。若是阳刚气质相对比较突出的国家或者区域，人们的个性很阳光，充满正能量，创造能力也很强，有很强的思维逻辑，更有责任心。在阴柔气质相对突出的国家或区域，人们更强调的是温柔体贴，更注重情感的表达，具有很强的爱心。根据霍夫斯泰德的阳刚气质指数表，中国大陆为66分，美国为62分，泰国为34分。

(4) 不确定性规避。这是人们在遇到没有办法准确预测到事件发生情况的时候试图通过建立规则和的处理方式来避免不确定性的程度。在企业中，员工基本都是在上级传达处理不确定性事件的命令之后，员工才会被动地进行处理。根据霍夫斯泰德基于IBM数据库和扩展研究的76个国家（地区）的不确定性规避指数表显示，中国大陆为30分，泰国为64分。在这之后，很多学者都在通过不断地研究，进而能够丰富、补充霍夫斯泰的理论，最终理论总共达到6种维度。增加的二个维度如下。

(5) 长期导向与短期导向。长、短期导向这两种类型的维度主要是指员工对于物质等方面并没有获得满足的情感态度，长期导向的文化价值观更看重的是企业未来的、潜在的、长远的利益，但是短期导向文化价值观主要看中的是现阶段的利益。

(6) 放纵与克制。放纵指数相对较大的国家或者区域，对于员工自身的克制力和约束力相对较差，而且员工自由发挥的空间也相对较大，企业越是想要看重个性化的管理方式，那么企业对于员工的认可程度也会更高。放纵指数相对较小的国家或者区域员工自身的克制力和约束力相对较强，企业所实施的管理模式相对严格，而且注重严格的管理模式，但是这样的管理方法会限制员工的发展，巴基斯坦为0分，中国大陆24分，泰国45分，美国68分。

本文从以上六个文化维度对中国、柬埔寨、泰国三国的文化特征加以比较，列表如下：

表 1 基于霍氏理论的中、柬、泰三国员工文化特征分析表

文化特征维度	中国	泰国	柬埔寨
权力距离	高	高	高
集体主义-个人主义	集体	个人	个人
阴柔气质-阳刚气质	阳刚	阴柔	阴柔
不确定性规避	弱	弱	弱
长期导向-短期导向	长期	短期	短期
放纵与克制	克制	克制与放任兼有	放任

上表1中,中国,泰国,柬埔寨都具有高权力距离的文化特征。管理层一般会认为知识型员工地位比非知识型员工高。在薪酬设计上知识型员工要高于非知识型员工。也可能在中资海外企业中存在过度的使用权力或者滥用权力的问题，员工有意见不敢提。管理层和一线非知识型员工之间，层级较多无法直接沟通。底层一线员工的诉求得不到满足，会对非知识型员工的稳定性产生影响，导致离职现象的发生。

集体主义与个体主义的文化特征上，中国有集体主义偏重的特点，泰国和柬埔寨具有个体主义偏重的特点。所以中资企业的管理中会更多的强调整体利益，而忽略泰国和柬埔寨的非知识型员工比较强调个人利益这一特点，当面临个人利益与整体利益的选择时，他们往往会选择个人利益。另外，在阳刚与阴柔气质特征上，没有发现这一特征对非知识型员工的离职带来的影响。在不确定性规避特征上本文认为也还没有发现有信息支持会有影响。

在长期导向与短期导向上文化特征上。中国和泰国、柬埔寨的区别非常明显。泰国和柬埔寨的非知识型员工，往往只会考虑短期的生存状态，缺乏对个人长期的规划。所以对待工作的态度往往也不考虑长期性。

在放纵与克制文化特征。中国员工克制倾向比较大，泰国员工克制与放任兼而有之，而柬埔寨员工，则放任的倾向更大一些。

综上所述，在权力距离、规避风险两个方面，中国、泰国与柬埔寨三国的员工有很大的相似性。而在集体主义与个体主义、长期导向与短期导向、放任与克制的文化特征维度上，则存在着初步可区分的特征。

在分析非知识型员工稳定的离职或离职倾向问题中，应当考虑员工期望和他们的感受，他们在企业是否获得了他们所期望获得的收益，马斯洛的需求层次论（朱志强，1989）给了我们启示，人的需求是有层次的，一线员工与技术人员管理人员的需求是不同的，一线员工中的非知识员工他们的需求与期望肯定有他们的特点。Porter & Lawlar（1968）、Conrad（1985）、Cranny（1992）所研究的内容主要包含的是员工对于工作满意的程度，是受员工期望值影响的，对自身工作价值的期望和实际价值进行相比就可以发现，二者之间有一定的差距；若是差距很小的情况下，其期望值也就会越高，若是差距相对较大，那么其满意度就会逐渐减少。20世纪80年代中期到90年代初，美国学者Prof. Zeithaml（1985）等提出了服务质量差距分析模型—GAPs Model of Service Quality。这种类型的模型在解析服务质量方面出现的问题的时候，具有一定有效性，能够帮助管理者找到服务质量问题产生的根本原因，制定有效的解决措施对服务质量进行整改。我们借鉴其差距模型的分析思路，试图在一线员工人力资源管理中，提出一个分析模型，从员工与企业两个方面，来探索造成员工产离职的管理难题。分析模型的内涵与结构请见下图1。

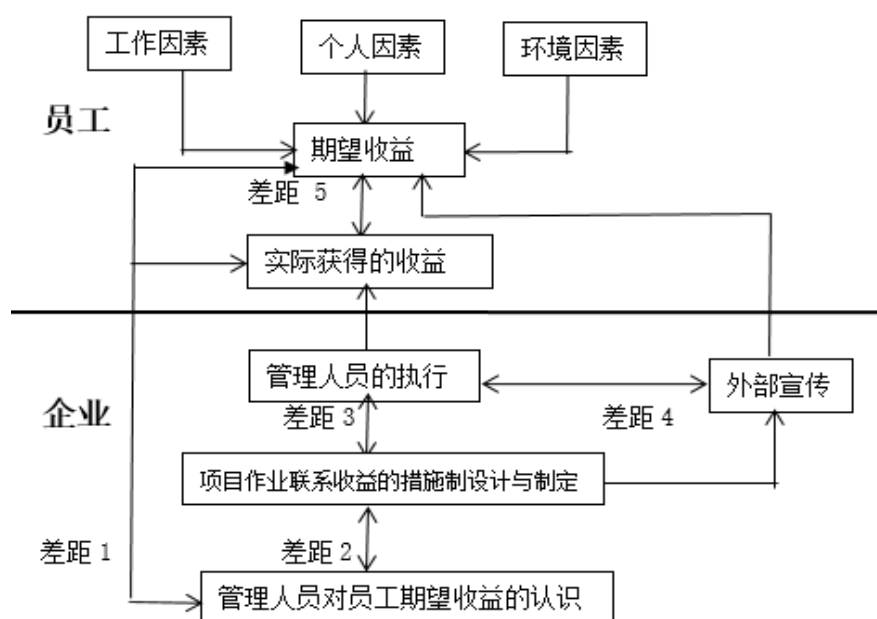


图 1 员工期望与感受差距分析模型

应当说明的是，上述分析模型，主要是认为员工的离职或离职倾向，是由于员工在企业没有获得期望的收益，故产生离开企业的念头或行动。而综合地从期望-感知-满意或不满意-导致离职倾向或离职的一系列分析，将在下一节展开。

根据上图 1 员工期望与感受差距分析模型进行如下说明。

差距 1：管理层对员工期望收益认知差距，简称“管理认知差距”。是指企业管理层对非知识型员工在此企业所期望获得的收益的感知与非知识型员工真实期望之间的差距。

产生差距 1 的原因分析:出现差距 1 的影响因素有很多种,有些是因为管理人员的疏漏,还有些是因为管理人员的理所当然,没有在意员工的基本需求,作为管理层,只是单纯地想象员工的需求,根本没有经过实际的调查,就直接进行制定管理制度。即导致这一差距的原因是企业调研不充分,或对企业所属的非知识型员工缺乏了解,或者是企业内部缺乏从下到上有效的信息沟通渠道。

差距 2:项目或作业执行与管理方案的设计制定差距,简称“项目作业设计差距”。是指企业管理人员在制定包含有非知识型员工参加的项目或作业方案中,有没有将员工期望工作条件与预期的收益有机地融入到项目安排或作业安排之中,即产生了设计制定方面的差距。

产生差距 2 的原因分析:有可能管理层已经了解了非知识型员工的期望,但在项目方案或作业设计中,并没有建立对员工工作量化的计量措施,劳动工具及劳动防护方面应有的安排、特别是在工资的支付上,或者在计量工资标准的合理性上存在着与员工期望的差距。这就反映了这是归因于管理方面的一种差距。

差距 3:基层管理人员执行公司制定的项目或作业方案的工作差距,简称“管理执行差距”。是指虽然企业的管理人员已经很好地制定了反映一线员工工作条件诉求或期望收益的有机结合项目或作业的方案,但在基层的执行中产生了工作不到位的差距。

产生差距 3 的原因分析:基层管理人员特别是与一线非知识员工直接接触的管理人员的工作能力不足,或者是他们没有得到足够的培训,或者是由于他们与上一级管理人员之间的沟通由于语言差别,而导致的沟通不良。

差距 4:简称为“管理沟通差距”。是指各管理层在对外(指公司外)对内(指公司内)的各种交流沟通中使员工产生了收益期望,但在实际中没有被感受到而形成的这种差距。

产生差距 4 的原因分析:可能在公司管理层给一线员工做出的某些福利或待遇的承诺,但在基层或部门实施时,员工却没有获得这些福利或待遇,或者所获得的福利和待遇数量上没有完全达到承诺的水平。或者是海外中资企业的对外交流宣传,包括招聘广告和企业形象宣传中,夸大宣传,以至于员工在入职时就产生了更高的期望,但在入职后,却没有获得。员工就会产生被欺骗而感到失望。

差距 5:员工感知收益与期望之间的差距,简称“员工收益感知差距”。是指员工参加企业的工作项目或作业前,产生的对这一工作可以获得的收益,而且是在这一过程中自己要付出的工作强度的认知与准备承受的心理准备,与实际在工作项目或作业中,感受到的实际情况之间的差距,也包括对实际获得的报酬,与自己原先想获得的报酬之间的差距。

产生差距 5 的原因分析:(1)个人对这家企业的期望,即如他(她)以前完全没有工作经验,或在其它企业有工作经验,而产生的对这一工作的辛苦程度和可能收益的认知有关。

(2)与直接管理人员对其的沟通有关,即员工的工作安排,完成标准如何计量如何获得报酬等有关。(3)与企业内部的其它渠道有关,特别是工作前的准备和工作中与其他工作伙伴的协作沟通有关。(4)员工当初应聘工作时,认为自己能获得与之内心期望相符的工资和福利待遇,结交到很好的朋友,能够适应公司的工作甚至生活环境,能够获得成长或发展。而当员工在实际感受到无法获得理想的工资和福利待遇,在公司中难以获得关心,缺少朋友,而且工作环境也很差,劳动工具不合适,感觉又脏又累,则在工作中就会表现出失落,工作满意低,并产生离职倾向,或干脆马上离职。

上述从工作的收益与感受的角度,分析了员工在企业管理环境下的心理期望与感知,是一种机理性的解释

本文提出对解决一线员工离职问题的综合性机理分析,如下图的“洋葱图”所示。

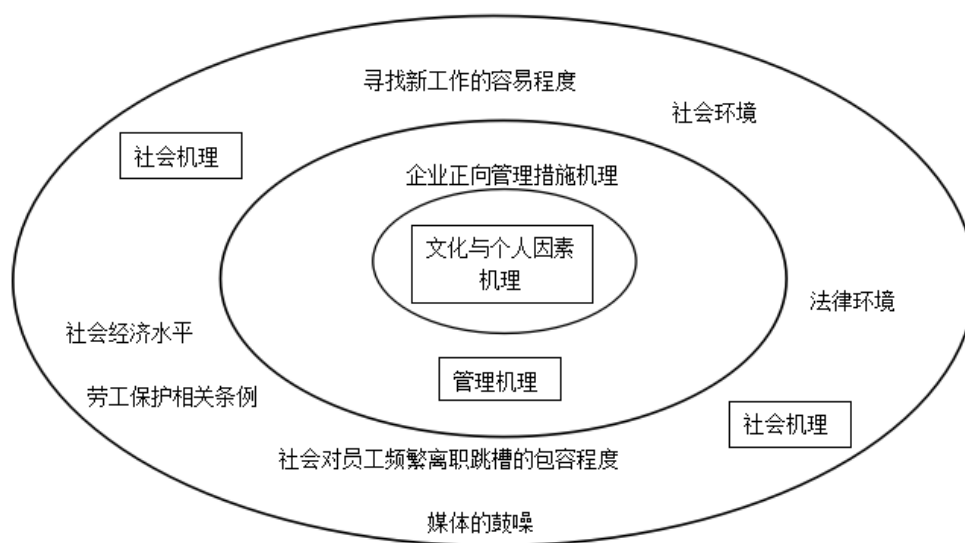


图2 员工离职机理分析图

上图中最核心的是，体现在员工个人身上的与文化等因素相关的机理，简称“文化机理”；中层圈是指与企业管理政策措施相关的“管理机理”；最外圈是与社会环境相关的“社会机理”。分析如下：

第一，该“洋葱图”的核心内核，是员工的文化与个人因素。值得提出的是，员工的文化偏好，会随着员工在社会的发展成长中，发生动态改变。员工在中资企业内工作，会受到工作环境与管理人员的影响，久而久之，员工的文化偏好也会发生变化。

第二，是企业管理因素。企业管理因素，可以从招聘、培训、薪酬福利、管理沟通和法规执行等各个方面来进行考察。由此可见，在员工离职问题上，只要企业多施行正向的管理措施，则员工的离职问题，就可以得到有效改善。

第三，是社会环境因素。包括社会的法规环境，特别相关地是关于劳工保护法规、与工会法规。其它的原因有，社会上寻找同类工作的容易程度，短距离内会有多家中资企业，如果企业之间的报酬存在差异，则也极可能诱导员工离职。另外，社会风气与家庭影响，也可以作为社会因素影响一线员工的离职，如社会对赌博或色情业的容忍，则会诱使有些员工到赌场或色情场所工作，因而加大了在职员工的离职。

根据图2中处于中心的是“文化与个人因素机理”，其中影响员工行为的有社会文化的影响，即教育程度，生活习惯(喜好喝酒等可以归入此类)，来自社区的影响，群体活动从众性等有关。而更可能地主要体现在离职GAP模型差距5：员工感知收益与期望之间的差距的分析上。

图2的中间部分简称为“管理机理”，详细地被称为“企业正向管理措施机理”，是指企业可以采取各种措施，正如GAP分析模型中所分析的，企业需详细了解与把握员工对利益的期望，并可以采取关心员工，开展帮扶活动，文化娱乐活动、培训活动，等多种有利于员工稳定在企业的正向管理措施，则员工（包括非知识员工）的离职行为或倾向会大大降低。

图2中最外面的机理，简称为“社会机理”，是指企业所在的社会环境里的各种影响员工离职的支持因素，这可以包括社会的法律环境，如劳工保护法或相关的条例，社会经济的水平，

员工寻找新工作的容易程度，社会对员工频繁离职跳槽的包容程度，媒体的鼓噪，以及东道国对投资国的政治态度或国家关系，等等。如果是负向的，则将强化员工的离职行为，如果是正向的，则将减低员工的离职行为或倾向。将上述这些机理因素组成一个整体，探索员工离职的联系（或能动性）的机理，则可有下图 3 员工离职的三方动因机理分析图。该图说明了三种因素会共同影响员工的离职行为。

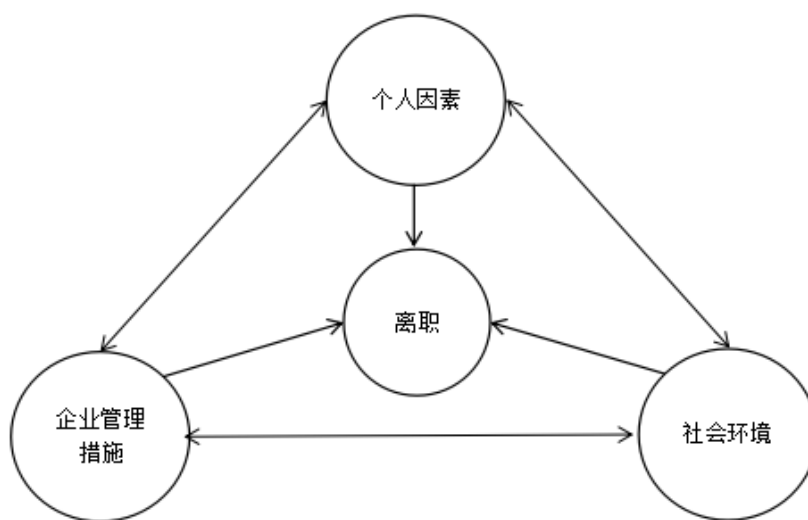


图 3 员工离职的三方动因机理分析图

而再进一步地，本文探索性提出，可将上述三种因素的影响，用矢量图的形式表示出来，故有下图 4 员工离职的矢量分析图，用以探讨员工离职的机理（或解决员工离职的机理）。

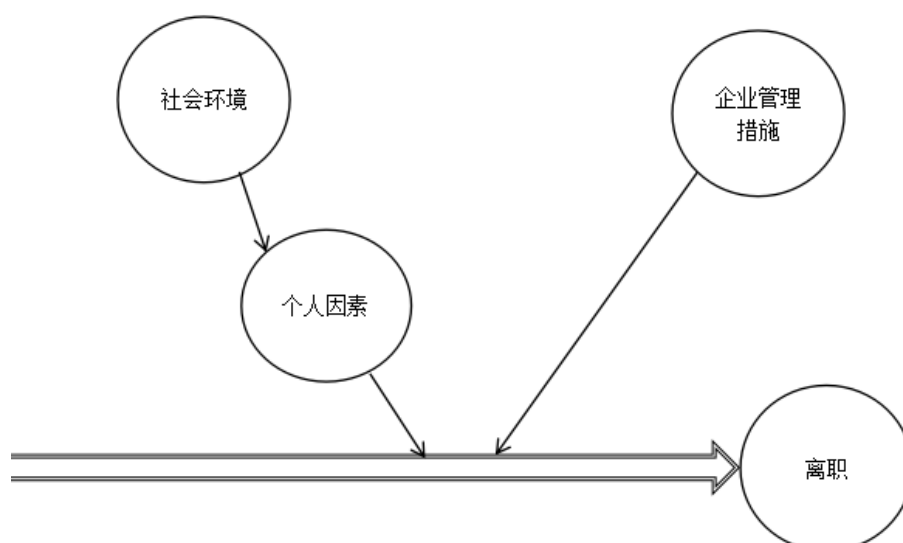


图 4 员工离职的矢量分析机理图

在图 4 中, 假设员工本身都极可能有惧怕烦重工作, 在忍受不住的情况下有离职倾向, 则员工个人因素矢量的方向是向着离职端(指向右下方)。而社会环境因素, 在本文拟探索的机理中, 考虑的矢量方向也是向右下方的, 因为目前尚极少有社会鼓励员工不要离职的报道可见, 而在探索问题时宁愿作这样的方向假设。对于企业因素而言, 则我们将其矢量方向定为向左下方, 以表示企业对于员工离职在采取影响措施, 以减少员工的离职倾向或离职。而个人、社会与企业行为指向的相互关系, 形成了一种方向性的解释员工离职问题的“员工离职矢量分析机理”而三个机理汇总在一起, 可以更好地解释员工离职现象, 因此, 也可以认为是有一定新意的探索。

总结与讨论

在本文提出的员工期望与感受差距分析模型中, 重点有两类差距, 一类是员工方面的差距, 是 GAP5, 即“员工收益感知差距”。另一类是企业管理方面的四个差距, 依次为: GAP1“管理认知差距”、GAP2“项目作业设计差距”、GAP3“管理执行差距”、GAP4“管理沟通差距”。显然, 如果从企业自身的差距着手加以改进, 则员工离职的问题将会得到很大程度的缓解或解决。而整个离职 GAP 分析模型, 可以认为是一种离职问题的成因分析。

进一步地, 本文在上述基础上, 提炼总结出了说明员工离职问题的分析机理“洋葱图”, 其中核心的是体现在员工个人身上的与文化等因素相关的机理, 简称“文化与个人因素机理”中层圈是指与企业管理政策措施相关的“管理机理”, 详细地被称为“企业正向管理措施机理”, 最外圈是与社会环境相关的“社会机理”。更进一步地, 本文还定性地探索提出了, 个人、企业、社会三要素的交互作用机理、员工离职矢量分析机理。这些机理汇总在一起, 可以更好地解释员工离职现象。所以, 对于中资海外企业中一线非知识员工的稳定问题, 不能仅从跨文化差异中寻求解释, 而应同时从企业的内部管理中来找思路。

最后, 为了提高中资海外企业非知识型员工稳定性, 建议中资海外企业应仔细研究东道国劳工相关法律, 积极配合遵守相关法律法规, 适度采取属地化管理, 聘用培训当地的中层管理人员与一线管理人员, 对一线员工进行引导与管理, 克服由中文管理人员直接与一线员工沟通的语言交流困难。帮助非知识员工了解公司的工作流程和企业文化。借助信息管理工具优化管理流程, 保证员工工作分配的合理性和公正性。可以根据不同的非知识型岗位, 采取时薪, 周薪, 月薪, 年薪等方式从而增加工作满意度, 降低其离职意愿。

参考文献

- Desprez, M., McMahon, C. R., Hindell, M. A., Harcourt, R., & Gimenez, O. (2013). Known unknowns in an imperfect world, incorporating uncertainty in recruitment estimates using multi - event capture-recapture models. *Ecology and evolution*, 3(14), 4658-4668.
- Judge, T. A. (1994). Job satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance. *Administrative Science Quarterly*, 39(1), 186-191.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of marketing*, 49(4), 41-50.
- 郝琦. (2019). 中资企业投资海外港口面临的风险与挑战. *现代经济信息*, (13), 115-121.

- 林新奇, & 王富祥. (2017). 中国企业“走出去”的人力资源风险及其预警机制. *中国人力资源开发*, (02), 145-153.
- 刘洋. (2016). 中资企业在海外投资风险及管理的探索. *现代经济信息*, (12), 144-144.
- 苏文斌. (2015). 引进和管理外籍员工是海外施工企业发展的必由之路. *中小企业管理与科技 (中旬刊)*, (10), 6-11.
- 田莹. (2000). *中国三资企业人力资源跨文化管理模式研究*, 硕士学位, 电子科技大学.
- 朱志强. (1989). *马斯洛的需要层次理论述评*, 博士学位, 武汉大学.