

# 从组织承诺到组织忠诚：华人组织忠诚的概念内涵与结构\*

皇甫刚<sup>1</sup> 姜定宇<sup>2</sup> 张岗英<sup>3</sup>

(<sup>1</sup>北京航空航天大学经济管理学院, 北京 100191)

(<sup>2</sup>中正大学心理系, 台湾嘉义县 621) (<sup>3</sup>陕西师范大学心理系, 西安 710062)

**摘要** 回顾、分析西方组织忠诚研究——从组织承诺到组织公民行为的研究发展过程, 显示西方组织忠诚概念深受西方文化思想的影响。尽管西方从组织承诺又发展出组织公民行为的研究, 但研究长期切割了组织忠诚的态度和行为两个层面。忠诚在中国有悠久的历史传统文化, 近期研究发现华人组织忠诚有着独特的文化内涵成分, 然而当前研究仍存在不足。因此, 进一步深化华人组织忠诚研究不仅必要, 对于构建适应华人文化的组织行为理论也有着重要的价值。

**关键词** 华人文化; 华人组织忠诚; 组织承诺; 组织公民行为

**分类号** B849: C93

组织忠诚(organizational loyalty)一直是组织行为研究所关注的课题, 它代表组织成员主动维系个人与组织的力量, 对组织的经营管理, 具有重要的意义(姜定宇, 郑伯壘, 2007; Jiang & Huangfu, 2011; Mowday, Porter, & Steers, 1982)。

在经济全球化、竞争激烈化的今天, 员工的组织忠诚与组织的凝聚力、员工的积极性与创造力的发挥、团队意识与建设、组织运行效率等等是企业获取竞争优势重要的组成方面, 也是企业界和学术界共同关注的问题。忠诚在中国具有悠久的历史渊源和独特的文化内涵。早在春秋战国时代, 孔孟儒学思想家就已将“忠”、“孝”作为维系社会稳定、规范人们行为的基本道德准则加以教化与传播。到了汉代, 儒家的这一思想得到强化, 并逐渐上升为一种政治伦理, 成为臣民必须遵循的道德标准和应尽义务。经过漫长的社会发展, 忠诚思想已经渗透到华人政治、经济、社会生活的方方面面。但是, 随着中国大陆 30 多年的改革开放, 带来的经济增长和社会发展的, 使中国大陆

持续发生着剧烈的变化: 社会在转型; 社会的开放程度越来越高; 契约意识、自由选择、重视个人权益和价值等现代西方市场经济社会的思想被越来越多的人所接受, 人们的社会价值观逐步趋于多元化, 中国社会传统的忠诚意识与西方社会的忠诚意识交互影响, 形成了当今社会人们复杂的组织忠诚概念与结构。几十年来海峡对岸的台湾发展, 也呈现相类似的这种情况。因此, 在这种新形势下, 华人员工的组织忠诚问题已经成为海峡两岸企业界和学术界一个极具挑战的课题。

## 1 西方组织忠诚的研究：从组织承诺到组织公民行为

组织忠诚研究在组织行为学中并不是一个新课题, 早在 20 世纪 80 年代, 大多数西方研究者将忠诚与承诺视为可以相互替换的概念(姜定宇, 郑伯壘, 2007; Meyer & Allen, 1997), 或是将忠诚视为高度的承诺(Weiner, 1982)。他们关注组织忠诚的态度层面的含义, 使用组织承诺(organizational commitment)的概念(姜定宇, 郑伯壘, 2007; Meyer & Allen, 1991)。自上世纪 80 年代以来, 组织承诺为组织行为研究中的重要概念和变量之一, 积累了丰富的研究成果, 证实组织承诺在个人整体工

收稿日期: 2012-07-07

\* 国家自然科学基金项目(71072022)。

通讯作者: 姜定宇, E-mail: psydyj@ccu.edu.tw

作绩效、促进组织整体运作以及协助组织发展与变革方面,具有重要影响(Riketta, 2008)。

由于受到行为学派思潮的影响,早期西方研究者对于组织承诺的理解集中于行为层面上,主张通过具体的员工行为来了解员工的组织忠诚,即员工不离开组织的行为就表明其对组织具有忠诚度。而后研究中发现员工可能是考虑离开组织的相对损失,随即提出了行动承诺(behavioral commitment)的概念(Becker, 1960),这个概念后来经研究发展,成为目前组织行为研究的基本概念——工具承诺(instrumental commitment)与持续承诺(continuance commitment) (Meyer & Allen, 1991)。然而这样的观点,却无法解释员工为何离职,也无从改善员工消极怠工的问题。于是,人们开始探索员工的心理层面,并认为员工对组织的心理投入与认同、主动为组织付出工作要求之外的努力,才是组织忠诚的主要内涵。

Porter 等人认为组织承诺是员工与组织之间的重要连结力量,是一种员工对组织的认同与价值观内化,从态度层面上,将组织承诺定义为员工对组织的认同与投入,想保有组织成员身份的强烈欲望,且愿意为了达成组织目标而付出额外努力(Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974)。随后 Mowday 等人进一步指出组织承诺为一种员工与组织的连结关系(employee-organization linkage) (Mowday et al., 1982)。因此,Porter 对于组织承诺的界定及其编制的组织承诺量表(Organizational Commitment Questionnaire, OCQ)被后续研究者普遍采用(Porter et al., 1974)。O'Reilly 和 Chatman (1986)认为这种连结关系的本质是个人对组织的心理依附(psychological attachment),它分为由浅至深的三个层次,分别为顺从、认同和内化。Meyer 和 Allen (1991)回顾西方组织承诺的研究,归纳出三种组织承诺的组成:情感承诺、持续承诺和规范承诺。目前, Meyer 和 Allen 这种三种成分的组织承诺广为后续研究者所采用。

现实中,企业管理者和研究人员也体会到,员工如果只是关注、从事工作职责和角色内的所要求的行为,组织也无法有效运行。员工在组织制度无法规范、无法明文要求或不在组织的预期情况下,仍可做出利于组织的行为。这些非正式的角色外行为,也是维系组织实体的重要因素。所以,所谓组织忠诚的行为,应该含盖更多的行

为,除了尽职尽责的角色内行为,组织仍需要员工表现出工作职责和角色外的行为,诸如提出建议或协助同事等种种不在角色规范内的行为。由此思潮导致和推动了组织公民行为(Organizational Citizenship Behavior)的研究(Organ, 1988)。Graham (1991)通过西方哲学和现代政治理论的讨论,指出忠诚是现代公民意识的重要内涵, Van Dyne 等人将忠诚作为组织行为研究的重要变量(Van Dyne, Graham, & Dienesch, 1994)。由此可见,西方组织公民行为概念的研究从行为层面也反映出组织忠诚的含义。组织忠诚并非只是简单的不离职或在态度上与组织有一致的观点及看法。员工的组织忠诚的表现除了在行为上认真履行职责、完成交付的工作任务之外,员工还会出于作为组织“公民”的公民意识,做出协助组织成功、有利于组织发展的角色外行为。

## 2 西方组织忠诚研究中的社会文化烙印和存在的问题

通过上述分析,西方组织忠诚研究的发展过程显示最初从行为学派出发,以行为承诺解读员工的组织忠诚,而后发展出着重员工心理层面的组织承诺概念,在与角色理论挂钩以后,又发展出组织忠诚行为方面的研究,即组织公民行为的探讨。发展之初,同时考虑态度、行为意图以及动机等层面的涵义(Porter et al., 1974),而后续的研究则聚焦于员工对组织的态度与行为,前者为组织承诺,后者则为组织公民行为。

总结西方研究者的组织忠诚研究轨迹,也可以看出存在的问题:研究切割了组织忠诚的概念,以态度与行为两个成分分别进行探讨(Organ, 1990)。这种长期采用两条研究路线使得学术研究中对话不多,态度与行为两个方面的研究整合不够。Pierce 等人就指出这种组织忠诚研究形成的两条研究路线,长期以来以致形成了一定的彼此之间的概念重复与混淆问题(Pierce, Kostova, & Dirks, 2001)。

郑伯壘和姜定宇(2008)通过回顾以往研究,提出忠诚的完整概念结构不仅应考虑情感性、持续性、规范性三个方面的忠诚成分内容,还应考虑忠诚的态度层次和行为层次。同时,他们认为:西方学者探讨的组织承诺实为忠诚的态度,西方学者研究的组织公民行为实为忠诚的行为。

姜定宇和皇甫刚认为组织忠诚的内涵应该同时涵盖意愿与行为两个方面,而不应做人为的切割,如果仅从单方面的态度或行为去了解组织忠诚,就会牺牲组织忠诚的整体含义,失之片面(Jiang & Huangfu, 2011)。

实际上,西方学者从态度上提出组织承诺是员工与组织之间的重要连结关系,是一种员工对组织的认同与价值观内化,这个观点有深刻的西方社会文化渊源(Jiang & Huangfu, 2011)。社会契约思想是西方社会文化的重要特征。主张自由与平等,个人与他人、组织以及与政府之间,是基于彼此平等互惠的原则产生的相互权利与义务的契约关系。在尊重个人的自由、平等和权利基础上的遵守承诺、信守契约的契约意识,是现代西方社会中一种普遍性的法则,一种社会共同的约定和公意,成为现代西方社会公民意识中的重要内涵和维系社会的重要力量。因此,西方学者从西方社会文化的基本法则和公民意识出发,将员工与组织之间关系的维系当做是员工对组织的认同与价值观内化,即组织承诺;同时,将员工有利于组织的角色外行为,理解为是一种作为组织“公民”的公民意识行为。这种基于契约思想、个人价值认同和契约承诺式的组织忠诚观点,显然是深受西方这种文化背景影响的。因此,西方学者在西方社会文化、价值理念基础上,解析个人对组织忠诚的概念,建构组织中反映个人与组织连结关系的构念。由于东西方显而易见的文化差异,完全可能与中国文化传统对组织忠诚的理解有所不同,所以,有理由认为西方所发展的组织承诺和组织公民行为的概念,可能不能够完全涵盖、解释华人社会的组织忠诚的现象,华人的组织忠诚应该可能有不同与西方组织承诺概念的独特文化内涵(Jiang & Huangfu, 2011)。

另一方面,基于民族志跨文化研究的观点,如果我们未能充分地以当地人的角度理解当地的现象时,冒然引进另一个文化下的概念,就会形成强加客体的移植型研究(Morris, Leung, Ames, & Lickel, 1999),所形成的认识和理解,也仅是基于某种偏颇立场下的误解。就组织公民行为而言,从员工行为的背景分析:在西方企业组织中,员工表现出的在职责之外、不受组织奖酬制度要求,却有利于组织的行为时,可能是来自于西方人作为组织“公民”的公民意识。然而,在华人企业组织

中,员工表现上述有利于组织的行为,则可能是来自于华人忠诚思想下的忠诚意识(Jiang & Huangfu, 2011)。任何理论都有其适用的边界和条件。所以,如果忽视行为所处的文化特性,仅从行为表现范畴来套用西方的理论观点,简单地认为华人的组织忠诚行为等同于西方的组织公民行为,或直接认为华人的组织忠诚概念就是西方的组织承诺与组织公民行为之和,则也可能会导致现象的误解和理论的误用(Jiang & Huangfu, 2011)。

总而言之,反思组织忠诚研究的历史与现状,使我们认为有必要探讨华人文化对组织忠诚的看法,并深入研究华人组织忠诚的概念及其理论规律。

### 3 华人文化下组织忠诚的概念剖析

中华文化对于忠诚概念的论述,丰富而源远流长,广泛流传在经典古籍、历史人物传记、章回小说和民间传说之中。中华典籍《忠经》指出,我们传统中华文化下忠诚概念包括四种方面的内涵:1)忠诚是个人内在修为与人际间互动的重要内涵;2)忠诚是维系上下关系的重要态度与行为准则;3)忠诚有其不变的核心本质,但亦有其不同的行为表现方式;4)忠诚是讲求最终的集体利益。刘纪曜(1982)通过古籍分析指出,早期的忠诚概念着重于个人(通常是指国家领导者)对国家社会的忠诚,一种竭诚无私地付出与牺牲。杨中芳(1996)指出:经由儒家的伦理教化,华人的忠诚概念成为华人社会文化中的重要道德标准与伦理要求。

费孝通(1947)总结中国传统社会关系是呈一种因人因而异的差序法则,人们的社会关系是一种差序格局关系,是由无数私人关系搭成的、由内向外推的关系网络,人们的处事原则是依关系远近等差对待他人(郑伯璜, 1995)。所以,华人文化下的人群关系,就如同血缘的远近关系,有亲疏与尊卑的不同形式。亲疏远近的差序格局即为杨国枢(1993)的关系主义。而尊卑地位的互动规则,是上对下信任与下对上忠诚的不对等关系(郑伯璜, 姜定宇, 2005)。

因此,东西方文化下忠诚概念存在着明显的差异,忠诚概念在中华文化中有着不同于西方文化的独特含义,它不仅说明一种人与人的关系,更说明人与团体、社会,甚至是与祖先的联系(郑

伯燾, 姜定宇, 2005)。忠诚是传统华人社会中人际互动的重要伦理规范(刘纪曜, 1982; 杨国枢, 1993)。所以, 中国社会传统更多体现为基于等级尊卑、远近差序式的忠诚, 而西方社会则更体现为基于契约思想、个人价值认同的契约承诺式忠诚(Jiang & Huangfu, 2011)。

作为员工的一种态度和行为, 这种中华文化下的组织忠诚, 在现代社会的现代组织中, 对组织和个人职业生涯的影响也是显著的、重要的和广泛的, 并且表现有所不同。如: 研究发现在华人企业, 忠诚往往是考核员工与选拔领导干部、经理人员的重要标准(郑伯燾, 1991; 周逸衡, 1984; Silin, 1976)。一般的企业经理人员也倾向利用评判忠诚, 来评断下属谁是自己的人, 而给予较多的资源(姜定宇, 张菟真, 2010; Cheng, Farh, Chang, & Hsu, 2002)。对于华人企业组织中的员工来说, 有研究认为效忠组织也是员工寻求和满足归属感的重要途径(姜定宇, 郑伯燾, 吴宗佑, 郑纪莹, 2006)。

任一文化下所发展出来的概念, 都可能包括文化共同性与文化特殊性两类内涵(Yang, 2000)。因此, 西方研究者所发展出来的组织承诺概念, 可能包含与中国组织忠诚共同的部分, 以及属于西方独特内涵的部分。如果冒然地直接将西方组织承诺的概念, 套用于中国组织情境, 并以此说明中国组织忠诚的现象, 那些不属于华人文化独特性的构念, 就会被过分强调, 而那些属于华人文化独特性的构念, 就会因此被掩盖, 成为一种强加的客体构念(Morris et al., 1999; Yang, 2000)。因此, 为了避免研究的缺陷, 我们认为采用主体观点的研究方式, 以中国人的角度及文化词汇, 建构出符合华人文化传统的研究构念, 这样才能界定出基于中国文化的组织行为构念(Jiang & Huangfu, 2011)。

郑伯燾(1991)认为: 在华人企业组织中, 华人文化的忠诚概念是员工与组织之间一种下对上、个人与集体的关系, 这种基于中华儒家文化, 所形成的忠诚概念, 与西方文化下, 立足于个人自由与平等, 重视个人基本权利所发展出的社会契约概念, 有着根本上的不同和差异。但是, 随着中国大陆和台湾近几十年来的经济增长和社会发展与变迁, 不可否认, 西方重视平等的契约概念, 也渗透到华人的组织忠诚概念之中。特别是现代

企业的组织管理, 无论是大陆的市场经济导向改革, 还是台湾的经济发展, 两岸基本上均是学习、仿效和借鉴西方现代企业组织的结构及其运行模式。因此, 基于契约的承诺概念, 也可能成为华人组织忠诚概念的组成之一。同时, 由于中华文化对于忠诚的强调, 华人组织忠诚概念也应该有着较为丰富的华人文化的内涵(Jiang, & Huangfu, 2011)。有华人学者的研究就发现华人组织忠诚的概念强调积极忠诚与个人牺牲的成分, 明显与西方组织承诺的内涵有差异(姜定宇, 郑伯燾, 任金刚, 谢宜君, 2005; 李慕华, 1992; 郑纪莹, 1996)。华人社会重视个人对组织尽义务的忠诚成分, 这是西方组织承诺所没有的内涵(郑伯燾, 姜定宇, 2005; 郑纪莹, 1996)。

#### 4 华人组织忠诚的研究现状

对华人组织忠诚的研究, 在上世纪90年代以来, 两岸也追随西方研究的轨迹, 从组织承诺、到组织公民行为, 在华人文化与社会环境下也广泛进行了探讨, 取得了大量的研究成果, 丰富了华人文化下对组织忠诚的理解与认识, 形成了相关的理论解释(姜定宇, 郑伯燾, 2007; 李超平, 孟慧, 时勘, 2006; 凌文铨, 张治灿, 方俐洛, 2000; 刘小平, 王重鸣, Charle-Pauvers, 2002; 吴志明, 武欣, 2005; Farh, Earley, & Lin, 1997; Farh, Zhong, & Organ, 2004)。例如: 凌文铨等(2000)研究中国人的组织承诺, 发现是一个包括感情承诺、理想承诺、规范承诺、经济承诺和机会承诺的5个维度的结构, 与西方的研究存在着异同。对组织公民行为的两岸对比研究, 樊景立(Farh)等人发现台湾与大陆尽管有着相同的概念内涵, 但仍有其不同的结构差异(Farh et al., 2004)。

中国大陆对华人组织忠诚的研究起步较晚, 近几年来才开始涉及这一议题, 但研究较少, 基本上仍沿用西方组织承诺的概念和测量, 从态度层面去探讨。郑梅莲(2008)沿用西方组织承诺的概念和测量, 探究了审计人员的忠诚及其对知识共享与整合的影响, 论文认为目前缺少同时考虑忠诚的多个基础(内容)和多元对象的研究。钱源源(2010)发现指向不同对象的角色外行为分别由指向不同对象的忠诚态度所预测, 帮助行为主要受团队忠诚、主管忠诚和组织忠诚的影响, 建言行为主要受组织忠诚和职业忠诚的影响。这个研究

尽管注意到目前存在的、割裂忠诚态度和行为的问题，但仍援引组织承诺的概念和测量，从态度层次探讨员工忠诚，但其研究结果也还是间接显示了员工组织忠诚的行为概念结构，含有帮助行为、建言行为的成分。

总之，中国大陆的这些研究，无一例外都援引西方组织承诺的概念和测量，在态度层面上探讨员工的组织忠诚问题。另外，也有些研究并未清楚说明概念的来源与测量工具的信度与效度，研究结果值得商榷。

然而，西方的组织行为概念是否适用于中国组织行为的情境？西方所发展的组织承诺概念，是否能够解释中国组织忠诚的现象？西方人重视个人主义，因此，强调工具面与情感面的组织忠诚态度与行为，是可以理解的，但在将此种西方人所强调的忠诚构念移植到华人社会时，是否将会忽视对华人极为重要的义务方面忠诚的成分(姜定宇等, 2005; 郑伯壘, 姜定宇, 2005)？

近年来，海峡两岸组织行为学研究均指出进一步探究镶嵌于华人文化下的组织行为概念，能够更清楚地描绘中国组织行为的现象，并且更能解释中国组织管理的独特模式，如家长式领导(郑伯壘, 周丽芳, 樊景立, 2000)、员工归类模式(Cheng et al., 2002)、关系(Farh, Tsui, Xin, & Cheng, 1998)、主管忠诚(郑伯壘, 姜定宇, 2000)等。

台湾华人学者在十多年前，即开始了华人组织忠诚的研究，比较而言，他们比较重视跨文化研究的观点，关注华人文化的组织忠诚概念和与西方组织承诺概念的差异。如：为了了解华人本土组织忠诚与西方组织承诺的可能差异，李慕华(1992)以深度访谈与关键事件法，研究发现华人组织忠诚与西方组织承诺虽然有着相同的组成，但也存在不同特点。尤其在华人企业组织中，忠诚的概念较为正向且是与个人情感有着极强的关联，同时也深受华人文化对于个人忠诚强调的影响。研究整理出5项华人组织忠诚的内涵：负责尽职、主动积极、与公司一体、稳定以及顺从，其中与公司一体是与相近于西方组织承诺的概念。郑纪莹(1996)则认为员工效忠的对象，在华人企业组织中有效忠组织与效忠主管的区别，员工的组织忠诚包括情感依附、工作积极、以公司为家以及达到公司的目标等内涵。郑纪莹的研究也指出华人组织忠诚具有积极的态度与高度相关的行

为倾向，如在工作上积极表现，或是以公司为家等表现内涵。郑伯壘(1991)在长期的个案研究中，指出华人组织忠诚的特色在于强调义务的成分，认为在华人文化的影响下，个人会倾向把忠诚视为一种个人应尽的义务。此观点在有关效忠主管的研究中获得支持，研究者指出即使是在现今企业组织环境中，员工的效忠仍有很大的部分是来自于一种个人自觉的义务(Jiang & Cheng, 2008)。

自2003年以来，台湾学者对华人组织忠诚进行了系统的研究(姜定宇, 郑伯壘, 任金刚, 黄政玮, 2003; 姜定宇等, 2006; 郑伯壘, 姜定宇, 2005)。姜定宇等人以将忠诚的态度和行为表现整合的观点，通过系统分析华人组织忠诚的内涵，经过行为事件的搜集，编写测量题目及其各类信度与效度的分析，结果显示：华人组织忠诚有属于文化共同性的维度，如义务内化与认同组织(姜定宇等, 2003)。义务内化是指员工会将组织的价值观内化，并觉得个人有义务为组织付出；认同组织则是指员工与组织荣辱与共，并以身为组织中一份子为荣。这个维度与西方组织承诺的概念相近，除此之外，华人组织忠诚的概念更包括有属于华人文化独特性的维度，如牺牲为公、建议献策、协助同事、积极进取、维护公益以及配合顺从等。牺牲为公是指员工愿意为了公司的利益，而牺牲个人的利益与目标；建议献策是指员工会主动提出对公司有利的建议；协助同事是指员工会协助同事并能和同事互助合作；积极进取则是指员工在工作上负责尽职，并能够主动提升自己的工作能力以增进工作效率；维护公益是指员工不会贪图个人的利益而损害公司的资源与利益；最后，配合顺从则是员工会确实遵守公司的规章与程序。

由此，基于上述的研究，借助杨国枢(1998)的理论，姜定宇等人进一步界定了华人组织忠诚概念：经由拟家族化的历程，使个人角色与组织紧密结合，而愿意将组织的利益，置于个人利益之上，并且主动为组织付出(姜定宇等, 2003)。拟家族化历程是指将个人在家族中所学习到的应对方式，运用到组织中各种活动上的历程，也是华人文化穿透组织的一种方式(杨国枢, 1998)。角色上的紧密结合，则是指个人在情感上对组织的认同与价值观的内化，以及个人将忠诚视为角色责任或义务的呈现(郑伯壘, 1995)。愿意将组织的利

益,置于个人利益之上,则是指个人愿意为组织的成功而做出个人牺牲等概念。在华人文化中,忠诚强调主动付出的行为,并且为组织忠诚的重要成分。相较于西方组织承诺的界定,姜定宇等人的研究显示:华人组织忠诚呈现出个人与集体主义和权力距离特征的差异,而更强调组织集体目标与利益优先于个人的概念,因此华人组织忠诚更强调个人为组织利益而做出自我牺牲(姜定宇等,2003;郑伯壘,姜定宇,2005)。

## 5 华人组织忠诚研究的前瞻

然而当前华人组织忠诚研究,仍存在不足:台湾学者所建构的华人组织忠诚概念及其测量工具,是否也同样能够描述大陆的组织现象?即使两岸文化同根同源,两地的经济和文化活动交往日趋密切,但是因历史原因隔绝数十年,经济与社会的发展也有差异,大陆的组织忠诚概念是否存在独特的成分?是否需要大陆华人组织忠诚概念与测量工具进行研究与修正?组织忠诚是组织行为研究的重要变量,但相对于组织承诺、心理契约和组织公民行为多年系统研究的成果,由于缺乏工具,研究有限,我们不甚清楚有哪些因素影响华人组织忠诚?华人组织忠诚究竟如何作用其结果变量——组织效能?即使是台湾也缺乏这方面的深入研究(Jiang & Huangfu, 2011)。

因此,未来发展华人组织忠诚的研究方向,应该着重在以下两个方面:

### 5.1 大陆华人组织忠诚概念的内涵和结构及其与台湾华人组织忠诚概念界定的异同

目前大陆对华人组织忠诚的探讨,基本还限于西方组织承诺的概念,沿用组织承诺研究的测量工具,只考虑忠诚的态度层面。这种仅单方面地从态度去了解组织忠诚的方法,就可能牺牲了组织忠诚的整体含义,失之片面。另一方面,大陆对中西方文化在组织忠诚概念内涵与结构上存在差异,认识得不够,缺乏在最基础的研究——变量的内涵与结构上,通过深入、系统分析,去理解中华文化下组织忠诚的概念,界定概念的内涵,探讨其结构维度,构建测量工具。而这是大陆开展华人组织忠诚跨文化研究的基础和必备条件,此项研究的不足制约着对华人组织忠诚做深入、系统的研究。

中华文化两岸一脉相承,目前两地的经济和

文化活动交往日趋密切。但是,毕竟因历史原因两地隔绝数年,两岸社会在经济的发展过程与水平上也有着差别,大陆企业组织中的成员,对于组织忠诚的看法,可能会与台湾企业组织中的成员有异。郑伯壘和樊景立(2001)所进行的一项大规模的海峡两岸问卷调查研究显示,即使同样受到传统文化的深远影响,大陆和台湾仍有着不少的差异,诸如家族取向、权威取向、人情取向以及他人取向,其中权威取向方面,大陆高于台湾。在组织公民行为的研究中,樊景立(Farh)等人发现台湾与大陆尽管有着相同的组织公民行为内涵,但是仍然存在着不同的行为范畴(Farh et al., 2004)。

因此,虽然近期台湾华人学者掌握了华人组织忠诚的重要内涵,然而基于台湾华人样本所发展出来的概念,仍可能存在局限性,有可能仍无法完全符合大陆企业组织目前的状况,也就是说我们并不能确定台湾学者所建构出来的华人组织忠诚概念及其测量工具,是否可以同样完全能够描述大陆的组织现象。简单直接使用台湾学者研究的版本来研究大陆的组织忠诚问题,可能存在意义与解释上的缺陷。所以,应该在借鉴、参考台湾学者研究的华人组织忠诚概念及其测量工具的基础上,开展大陆华人组织忠诚概念的内涵研究,探讨其结构维度,验证台湾华人学者研究界定的华人组织忠诚内涵和结构,发展能够完全涵盖华人组织忠诚的概念,修订测量工具。

### 5.2 华人组织忠诚的外部关联效标效度、华人组织忠诚的前因变量和结果变量及其可能的调节变量

目前,即使是台湾对这些问题的研究也存在不足,两岸都缺少深入对华人社会文化下华人组织忠诚的系统研究。相对于西方组织承诺和组织公民行为多年系统研究的成果,形成的相关理论,尽管这些成果及理论对我们华人组织忠诚的研究和理论构建有启示作用,可以借鉴,但由于上述缺乏工具和研究不足,导致研究未进一步深入,使得现有研究成果难以形成华人组织忠诚的系统理论,也难以指导企业组织的管理实践。

#### 5.2.1 华人组织忠诚的外部关联效标效度

以往组织承诺研究发现与诸多因素相关,比如与员工的年龄、所在企业的工龄、受教育程度、职位级别、工作满意感、集体主义倾向、知觉到

组织支持、工作绩效,甚至所属企业的性质都存在相关关系(杨国枢,郑伯壘,1987;杨国枢,1993;姜定宇等,2003;Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1997; Mowday et al., 1982; Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin, & Jackson, 1989; Becker, Billings, Eveleth, & Gilbert, 1996; Triandis, 1994; Yang, 2000; Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch & Rhoades, 2001; Eisenberger, Fasolo, & Davis-LaMastro, 1990; Moorman, Blakely, & Niehoff, 1998; Shore & Tetrick, 1991; Shore & Wayne, 1993)。因此,探索华人组织忠诚的外部关联效标,系统分析华人组织忠诚概念的关联效标效度,是进一步研究华人组织忠诚量表效度的重要工作。

#### 5.2.2 华人组织忠诚的影响因素——前因变量

个人进入组织时,并不是一张白纸,不会对组织的一切全部接受,而是带着个人的经验与价值进入组织。以往组织承诺研究认为:对于任何一位新进入组织的人来说,都会经历一个适应的过程,适应的结果就反映在对组织的承诺程度上,这个过程也可能贯穿整个个人在组织中的职业生涯阶段,以不断适应组织的变革(Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo, & Tucker, 2007)。所以,了解个人价值观、个人所知觉的环境价值观及个人与组织价值观的契合度,是掌握这些变动的关键(Van Vianen, 2000; Resick, Baltes, & Shantz, 2007; Schwartz, 1999)。

因此,未来对华人组织忠诚的前因变量探索,可以从价值观的角度,针对华人组织忠诚的概念,从价值观的三个角度探讨:个体价值观与组织忠诚的关系;个体知觉的组织价值观与组织忠诚的关系;从价值契合的角度,考察个体—组织价值观的契合和组织—社会价值观的契合是否影响员工组织忠诚。

#### 5.2.3 华人组织忠诚的结果变量——组织效能和可能的调节变量及其调节机制

以往组织行为研究中,组织承诺是一个普遍关注的变量,这是由于研究者普遍认为组织承诺高的员工,能够在工作中有积极的表现,进而能够增进组织的整体效能(Arthur, 1994)。因此,人们认为提升员工的组织承诺,能够促进组织运行效率、提高组织效能(Huselid, 1995; Qiao, Khilji, & Wang, 2009)。然而Wright等人(2005)研究发现,组织承诺与组织表现之间的关系并不稳定,彼此之

间的关联性并不显著,他们认为组织承诺与组织效能的关系,可能存在着限制性条件,影响到二者的关联性(Wright, Gardner, Moynihan, & Allen, 2005)。因此,发展华人组织忠诚结果变量的研究,有必要从组织层次的变量上,探讨组织忠诚对组织效能的作用机制,研究二者的关联性,这也是企业管理实践的实际需要。

组织中不同级别的员工组织忠诚,对于组织效能的影响可能有差别。Mathieu等人(1990)研究发现员工在组织中职级与组织承诺正相关(Mathieu & Zajac, 1990)。郑伯壘和姜定宇(2005)指出不同级别的员工,可能因所负担的任务不同,对于组织表现忠诚的行为亦有所差异。Gong, Law, Chang 和 Xin (2009)的研究发现企业中层管理者的情感性组织承诺,对于组织效能有着显著的正向影响。因此,有必要探讨、验证组织结构中不同级别员工的组织忠诚影响组织效能的差别。

适当程度的组织忠诚应该能够有效地增进效能,但是高度的组织忠诚则可能会产生如群体盲思、群体极化和敌视外群体等现象,从而降低组织的整体效能(Robertson, Olson, Gilley, & Bao, 2008)。Mowday等人(1982)就认为组织承诺具有双面性,必须注意其对组织可能产生的负面影响。因此,组织忠诚与组织效能可能并不是简单的线性关系,尤其是在重视组织忠诚的华人企业中,甚至可能是倒U型的曲线关系,这有待验证。

集体主义和权力距离特征,可能会影响组织忠诚与组织效能的关系。在有关组织承诺与工作绩效关系的研究中,人们发现个体的集体主义和权力距离特征是一个调节变量,调节组织承诺与个人工作绩效的关系(Francesco & Chen, 2004; Triandis, 1995; Hofstede, 1980, 1997; Meyer, Becker, & Vandenberghe, 2004)。依据这些研究结果,并根据集体主义和权力距离的概念,高集体主义倾向和权力距离特征,可能会使员工在不得不表现出组织忠诚的情况下,降低主动的付出,进而降低组织忠诚与组织效能的关联性。因此,对于组织忠诚与组织效能关系,员工整体表现出的集体主义倾向和权力距离特征可能存在调节机制。

## 6 总结

中华文化源远流长,两岸一脉相承,华人传统文化的思想已经渗透到两岸的政治、经济、社

会生活的方方面面,既影响到华人社会每个人的价值取向和行为规范,也给予处于经济、社会持续发展两岸华人企业的经营管理,打下了中华传统文化的思想烙印。另一方面,随着社会的发展、经济全球化,各种外来现代思想的冲击,人们的社会价值观逐步趋于多元化。在这种形势下,研究华人组织忠诚概念与结构,探查华人组织忠诚的影响因素,考察华人组织忠诚的作用机理,不仅对于构建适应华人文化的组织行为理论,有着重要的跨文化组织行为理论研究的意义,同时,对于指导两岸企业的管理实践,提高企业组织的运行效率和企业竞争力,也有着重要的价值。而来自两岸单方面的研究,都是不能全面、准确反映华人文化的组织行为现象及其机制。为此,两岸华人学者应开展多种形式的学术研究成果交流,充分沟通,积极合作,共同担负起构建适应华人文化组织行为理论的重任(Jiang & Huangfu, 2011)。

## 参考文献

- 费孝通. (1947). *乡土中国*. 上海: 观察社.
- 姜定宇, 张苑真. (2010). 华人差序式领导与部属效能. *本土心理学研究*, (33), 109-177.
- 姜定宇, 郑伯壘. (2007). 组织忠诚、组织承诺、及组织公民行为. 见 郑伯壘, 姜定宇, 郑弘岳(主编), *组织行为研究在台湾: 回顾与展望* (第2版, pp. 126-165). 台北: 华泰.
- 姜定宇, 郑伯壘, 任金刚, 黄政玮. (2003). 组织忠诚——本土化的建构与测量. *本土心理学研究*, (19), 273-337.
- 姜定宇, 郑伯壘, 任金刚, 谢宜君. (2005). 主管忠诚: 华人本土构念的美国验证. *中华心理学报*, 47, 139-156.
- 姜定宇, 郑伯壘, 吴宗佑, 郑纪莹. (2006). 组织忠诚. 见 郑伯壘, 姜定宇(主编), *华人组织行为: 议题、作法及出版* (pp. 150-187). 台北: 华泰.
- 李超平, 孟慧, 时勘. (2006). 变革型领导对组织公民行为的影响. *心理科学*, 29(1), 175-177.
- 李慕华. (1992). *组织忠诚的内涵意义、影响因素与行为结果之探讨——以台湾中小企业为例*. 硕士学位论文. 辅仁大学应用心理学研究.
- 凌文轻, 张治灿, 方俐洛. (2000). 中国职工组织承诺的结构模型研究. *管理科学学报*, 3(2), 6-81.
- 刘纪曜. (1982). 公与私——忠的伦理内涵. 见 黄俊杰(主编), *天道与人道: 中国文化新论——思想篇二* (pp. 171-207). 台北: 联经出版社.
- 刘小平, 王重鸣, Charle-Pauvers, B. (2002). 组织承诺影响因素的模拟实验研究. *中国管理科学*, 10(6), 97-100.
- 钱源源. (2010). *员工忠诚、角色外行为与团队创新绩效的作用机理研究: 一个跨层次的分析*. 博士学位论文, 浙江大学.
- 吴志明, 武欣. (2005). 知识工作团队中组织公民行为对团队有效性的影响作用研究. *科学学与科学技术管理*, 26(8), 92-96.
- 杨国枢. (1993). 中国人的社会取向: 社会互动的观点. 见 杨国枢, 余安邦(主编), *中国人的心理与行为——理念及方法篇* (pp. 82-142). 台北: 桂冠.
- 杨国枢. (1998). 家族化历程、泛家族主义及组织管理. 见 郑伯壘, 黄国隆, 郭建志(主编), *海峡两岸之组织与管理* (pp. 20-59). 台北: 远流.
- 杨国枢, 郑伯壘. (1987). 传统价值观、个人现代性及组织行为: 后儒家假说的一项微观验证. *中央研究院民族学研究所集刊*, (64), 1-49.
- 杨中芳. (1996). *如何研究中国人*. 台北: 桂冠.
- 郑伯壘. (1991). 家族主义与领导行为. 见 高尚仁, 杨中芳(主编), *中国人、中国心——人格与社会篇* (pp. 366-407). 台北: 远流.
- 郑伯壘. (1995). 差序格局与华人组织行为. *本土心理学研究*, (3), 142-219.
- 郑伯壘, 樊景立. (2001). 初探华人社会的社会取向: 台湾与大陆之比较研究. *中华心理学报*, 43, 207-221.
- 郑伯壘, 姜定宇. (2000). 华人组织中的主管忠诚——主位与客位概念对员工效能的效果. *本土心理学研究*, 14, 65-114.
- 郑伯壘, 姜定宇. (2005). 华人企业组织中的忠诚. 见 杨中芳, 杨国枢(主编), *华人本土心理学* (pp. 789-831). 台北: 桂冠.
- 郑伯壘, 姜定宇. (2008). 华人企业组织中的忠诚. 见 杨国枢, 黄光国, 杨中芳(主编), *华人本土心理学* (pp. 761-803). 重庆: 重庆大学出版社.
- 郑伯壘, 周丽芳, 樊景立. (2000). 家长式领导: 三元模式的建构与测量. *本土心理学研究*, 14, 3-64.
- 郑纪莹. (1996). *华人企业的组织忠诚: 结构与历程*. 硕士学位论文, 台湾大学心理学研究所.
- 郑梅莲. (2008). *审计人员忠诚及其对知识共享与整合的影响研究*. 博士学位论文, 浙江大学.
- 周逸衡. (1984). *国人价值观体系与台湾大型企业管理行为关系之研究*. 博士学位论文, 政治大学企业管理研究所(台湾).
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37, 670-687.
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707-721.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66: 32-42.
- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth D. M., & Gilbert, N. L. (1996). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *Academy of Management Journal*, 39(2), 464-482.

- Cheng, B. S., Farh, J. L., Chang, H. F., & Hsu, W. L. (2002). Guanxi, zhongcheng, competence, and managerial behavior in Chinese context. *Journal of Chinese Psychology, 44*, 151–166.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 86*(1), 42–51.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology, 75*(1), 51–59.
- Farh, J. L., Earley, P. C., & Lin, S. C. (1997). Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society. *Administrative Science Quarterly, 42*, 421–444.
- Farh, J. L., Tsui, A. S., Xin, K., & Cheng, B. S. (1998). The influence of relational demography and Guanxi: The Chinese case. *Organization Science, 9*(4), 71–488.
- Farh, J. L., Zhong, C. B., & Organ, D. W. (2004). Organizational citizenship behavior in the People's Republic of China. *Organization Science, 15*(2), 241–253.
- Francesco, A. M., & Chen, Z. X. (2004). Collectivism in action: It's moderating effects on the relationship between organizational commitment and employee performance in China. *Group & Organization Management, 29*(4), 425–441.
- Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal, 4*, 249–270.
- Gong, Y., Law, K. S., Chang, S., & Xin, K. R. (2009). Human resources management and firm performance: The differential role of managerial affective and continuance commitment. *Journal of Applied Psychology, 94*, 263–275.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related value*. London: Sage.
- Hofstede, G. (1997). *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal, 38*(3), 635–672.
- Jiang, D. Y., & Cheng, B. S. (2008). Affect- and role-based loyalty to supervisors in Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology, 11*, 214–221.
- Jiang, D. Y. (姜定宇), & Huangfu, G. (皇甫刚) (2011). Organizational behavior and management in China: Chinese organizational loyalty (ID: 19-026). *The 9th biennial conference of Asian Association of Social Psychology (AASP)*, July 28–July 31, 2011, Kunming, China.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin, 108*(2), 171–194.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1*(1), 61–89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology, 89*(6), 991–1007.
- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D., & Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology, 74*(1), 152–156.
- Moorman, R. H., Blakely, G. L., & Niehoff, B. P. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? *Academy of Management Journal, 41*(3), 351–357.
- Morris, M. W., Leung, K., Ames, D., & Lickel, B. (1999). Views from inside and outside: Integrating emic and etic insights about culture and justice judgment. *Academy of Management Review, 24*(4), 781–796.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. San Diego, CA: Academic Press.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology, 71*, 492–499.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in Organizational Behavior, 12*, 43–72.
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2001). Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of Management Review, 26*(2), 298–310.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology, 59*(5), 603–609.
- Qiao, K., Khilji, S., & Wang, X. Y. (2009). High-performance work systems, organizational commitment, and the role of demographic features in the People's Republic of China. *International Journal of Human*

- Resource Management*, 20(11), 2311–2330.
- Resick, C. J., Baltes, B. B., & Shantz, C. W. (2007). Person-organization fit and work-related attitudes and decisions: Examining interactive effects with job fit and conscientiousness. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1446–1455.
- Riketta, M. (2008). The causal relation between job attitudes and performance: A meta-analysis of panel studies. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 472–481.
- Robertson, C. J., Olson, B. J., Gilley, K. M., & Bao, Y. J. (2008). A cross-cultural comparison of ethical orientations and willingness to sacrifice ethical standards: China versus Peru. *Journal of Business Ethics*, 81, 413–425.
- Schwartz, S. H. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology*, 48(1), 23–47.
- Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1991). A construct validity study of the survey of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 637–643.
- Shore, L. M., & Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 774–778.
- Silin, R. H. (1976). *Leadership and value: The organization of large-scale Taiwan enterprises*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Triandis, H. C. (1994). *Culture and social behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Triandis, H. C. (1995). *Individualism and collectivism*. Boulder, CO: Westview Press.
- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37(4), 765–802.
- Van Vianen, A. E. M. (2000). Person-organization fit: The match between newcomers' and recruiters' preferences for organizational cultures. *Personnel Psychology*, 53(1), 113–149.
- Weiner, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7, 418–428.
- Wright, P. M., Gardner, T., Moynihan, L. M., & Allen, M. R. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. *Personnel Psychology*, 58(2), 409–446.
- Yang, K. S. (2000). Monocultural and cross-cultural indigenous approaches: The royal road to the development of a balanced global psychology. *Asian Journal of Social Psychology*, 3(3), 241–264.

## From Organizational Commitment to Organizational Loyalty: The Concept and Structures of Chinese Organizational Loyalty

HUANGFU Gang<sup>1</sup>; JIANG DingYu<sup>2</sup>; ZHANG Gangying<sup>3</sup>

(<sup>1</sup> School of Economics and Management, Beihang University, Beijing 100191)

(<sup>2</sup> Department of Psychology, National Chung Cheng University, Taiwan Chiayi 621)

(<sup>3</sup> Department of Psychology, Shaanxi Normal University, Xi'an 710062)

**Abstract:** The paper reviewed and analyzed research on western organizational loyalty: from studies on organizational commitment to organizational citizenship behaviors, it shows that the concept of western organizational loyalty was deeply influenced by western social culture. Although studies on organizational citizenship behavior were developed from organizational commitment, however, the research on organizational loyalty separated attitudes from behaviors. Loyalty in China has a long historical and cultural tradition. Recent research found that Chinese organizational loyalty has unique culture meaning, but current studies have some limitations. It is necessary to further investigate Chinese organizational loyalty, and it is also meaningful to develop and construct organizational behavior theory that explains Chinese culture context.

**Key words:** Chinese culture; Chinese organizational loyalty; organizational commitment; organizational citizenship behavior