

组织氛围研究：概念测量、理论基础及评价展望^{*}

段锦云 王娟娟 朱月龙

(苏州大学心理学系; 教育部人文社科重点研究基地-苏州大学中国特色城镇化研究中心, 苏州 215123)

摘要 组织氛围是员工对组织环境的主观知觉。文章在回顾组织氛围研究起源、总结归纳组织氛围定义的基础上, 给出了组织氛围的新定义。组织氛围有个体、团队和组织三个分析水平, 分别对应着不同的测量方法。组织氛围与组织文化既存在区别又密不可分。组织氛围的形成机制及可能的影响因素常用社会信息加工、社会交互作用、吸引选择磨合、涌现和意义建构等理论来解释。未来研究应进一步加强对组织氛围概念、研究方法、影响因素等方面的深入探讨, 拓展组织氛围的跨文化及其差异研究。

关键词 组织氛围; 团队氛围; 组织文化; 心理氛围; 社会交互作用

分类号 B849:C93

1 引言

在经济全球化的大背景下, 企业间的竞争空前激烈。企业要想永葆生机、经久不衰, 在竞争中脱颖而出, 就必须保证高效运作。企业间的竞争不仅包括产品、服务的竞争, 还包括人才的竞争、企业文化的竞争。如何吸引人才、留住人才, 已成为绝大多数企业需要深思的问题。组织氛围 (organizational climate) 作为组织的无形资产, 对组织发展的影响不容小觑。为员工营造良好的组织氛围, 可让员工明确组织的期望, 更好地定位自身的角色, 最终帮助组织提高绩效、实现目标 (Schneider, 1990)。良好的组织氛围还能通过增加员工的工作满意感而降低转岗率、离职率等。融洽的组织氛围更是在员工与员工、员工与领导的关系中起到了神奇的润滑剂作用。组织氛围对硬性的规范和制度还具有互补或替代作用。它的影响潜移默化, 相比制度, 员工更容易接受它。因此, 研究组织氛围具有重要的实践意义。组织氛围概念的使用可追溯到 20 世纪 50 年代 (e.g., Argyris, 1958; Fleishman, 1953)。自此之后, 有关组织氛围

的研究在国内外兴起, 其概念、结构、测量、理论基础随之均经历了漫长的演变过程。整合以往国内外有关组织氛围的研究, 不仅能帮助我们解开“组织氛围”这一难解之谜, 更能为未来研究指明方向, 促进组织氛围研究的不断发展。

纵观以往对组织氛围所开展的研究, 或集中于探讨组织氛围的结构、测量及其影响因素, 或将组织氛围作为自变量研究其对于因变量的作用机制, 或将之作为中介变量或调节变量, 研究其对于自变量与因变量关系的影响。而相当一部分研究则侧重于探讨组织氛围与组织文化在概念、研究方法等方面的区别。本文对以往多数研究作了综合回顾, 并在此基础上对未来研究进行了展望。

2 组织氛围的概念

2.1 组织氛围概念的演变

组织氛围一词源于 Tomas (1926) 提出的“认知地图” (cognitive map) 概念, 是个体为理解其周围环境而形成的一种内部图示, 作为对心理环境的解释。在组织氛围一词步入研究领域后不久, Lewin (1930) 又提出了团体氛围 (group climate) 的概念, 并将其定义为组织内部个体的共同知觉或个体所形成的“认知地图”之间相同或相似的部分。20 世纪 50 年代, 研究者们正式使用“组织氛围”这一术语 (e.g., Argyris, 1958; Fleishman, 1953)。然而, 关于组织氛围究竟为何物, 如何测

收稿日期: 2014-03-03

^{*} 国家自然科学基金(70902056, 71372180); 江苏省‘青蓝工程’资助。

通讯作者: 段锦云, E-mail: mgjyduan@hotmail.com;

朱月龙, E-mail: zhu_yuelong@163.com

量它, 尽管研究者们均试图给出一个明确的、可操作的组织氛围定义。但迄今为止, 研究者们众说纷纭、各执一词, 就组织氛围的定义而言尚未达成一致。

2.1.1 基于组织整体的定义

早期研究者们(e.g., Forehand & Gilmer, 1964; Schneider & Bartlett, 1968)将组织氛围看做是组织的一种整体属性, 并将组织氛围定义为组织成员所感知到的组织或环境的持久特性。围绕此定义, Forehand 和 Gilmer (1964)认为, 组织氛围具有三个特点: 可将本组织与其他组织区分开来; 具有跨越时间的相对持久性; 能影响组织成员的行为。

2.1.2 基于个体感知的定义

后来研究者们则强调氛围中的“个体感知”因素而非“组织整体特性”因素, 并将组织氛围定义为组织成员对关乎自身福利的、工作环境的心理影响的共同感知(Jones, & James, 1979; James, & Jones, 1974; James & James, 1989)。这一定义强调个体感知对行为的引导性。James (1982)进一步指出, 当特定群体中个体间的感知(心理氛围)存在某种程度的一致性时, 即可将此种心理氛围聚合至团队或组织水平, 成为团队氛围或组织氛围。

2.1.3 综合定义

Schneider (1990)则既强调个体的主观感知因素, 又注重组织的客观环境因素, 并在此基础上将组织氛围界定为组织员工对工作场所中被期望、支持和奖励的实践、程序和行为的共同感知。目前, 组织氛围研究较多地采用这一定义(e.g., Naumann & Bennett, 2000; Schulte, Ostroff, Shmulyan, & Kinicki, 2009)。

总结以往研究者给出的定义, 笔者认为, 组织氛围与组织文化、组织绩效一样, 是组织层面的概念, 它源于个体对组织环境的主观知觉, 知觉的内容为组织中所期望、鼓励和支持的实践、程序和行为, 当同一组织中的个体感知存在某种程度的一致性时, 这些共同感知便逐渐发展为组织氛围。与以往研究给出的定义不同, 本定义强调, 组织氛围是个体与环境、个体与其他个体相互作用的结果, 组织氛围的形成、发展并不完全取决于某个个体或是环境。组织氛围在组织系统与组织成员的行为间起桥梁作用。

2.2 组织氛围的分析水平与测量

2.2.1 组织氛围的分析水平

无论是研究组织氛围的结构、测量, 还是将组织氛围作为自变量、中介变量或调节变量纳入研究框架, 对组织氛围的研究层面都不外乎个体、团队和组织三个层面。个体层面的感知即心理氛围(psychological climate), 通常由量表直接测得。而关于使用何种量表, 由于研究者们对心理氛围测量维度的观点存在分歧, 至今未开发出统一量表(陈维政, 2005)。而对于团队氛围和组织氛围, 一般采用聚合法获得。在满足 *ICC*、*Rwg* 等合并指标的条件下, 团队氛围是通过聚合该团队内所有成员的心理氛围得分而获得; 而组织氛围则是通过聚合该组织内所有成员的心理氛围得分而获得。在聚合之前, 必须检验 *Rwg* 和 *ICC* 等指标是否满足聚合要求。具体来说, 要想将个体层面的心理氛围聚合至团队乃至组织层面, 首先须确保一定的组内一致性和组间差异(“组”可以是团队, 也可以是组织) (Drexler, 1977; Howe, 1977)。*Rwg* 是反映组内一致性的常用指标, *Rwg* 不低于 0.7, 则表明具有足够的组内一致性(James, Demaree, & Wolfe, 1984), 是聚合的首个必要条件。而组间差异则可通过单因素方差分析获悉。*ICC* (1)和 *ICC* (2)是反映分组信度的另外两个关键指标(Bryk & Raudenbush, 1992)。其中, *ICC* (1)反映的是分组所带来的变异, 不低于 0.20 常被认为是聚合的必要条件, 而 *ICC* (2)则反映的是各组平均数的信度, 不低于 0.70 是聚合的必要条件(Bliese, 2000)。

2.2.2 组织氛围的测量

围绕从不同角度所给出的组织氛围定义, 亦有不同的测量方法与之相对应。若将组织氛围视为组织整体属性, 并侧重于了解组织客观情况, 则一般倾向于运用观察法和关键人物访谈法来测得组织氛围; 若将组织氛围视为个体主观感知与组织客观环境相互作用的结果, 并侧重于了解员工对组织环境的感知, 则一般倾向于采用问卷调查法, 可通过先测量个体层面心理氛围后加以聚合得到(间接法), 亦可通过直接测量得到(直接法)。值得注意的是, 无论是采用直接法还是间接法来测量组织氛围, 测量对象均处于个体水平。

所谓间接法是指先测量个体层面的心理氛围, 在聚合条件得到满足的情况下, 结合分析水平,

再将个体层面的心理氛围聚合至团队、组织层面,以此分别获得团队氛围和组织氛围。具体说来,在满足 ICC、Rwg 等合并指标的条件下,团队氛围的测量是通过将团队内个体的心理氛围得分输入 SPSS 软件中,加以汇总(aggregate),取其平均数(mean),代表整个团队的氛围;而组织氛围的测量则是通过将组织内所有成员个体的心理氛围得分输入 SPSS 软件中进行汇总,取其平均数,代表整个组织的氛围。然而,近年来,亦有研究开始采用“最小值-最大值合成模型”(minimum-maximum compilation model)获得团队氛围或组织氛围(Kozlowski & Klein, 2000)。“最小值-最大值合成模型”以涌现理论(Emergence Theory; Kozlowski & Klein, 2000)为理论基础。该模型隐含的假设是:每个成员对团队的贡献并不等价,某一个体的表现可能对团队运作起决定性作用,团队的表现决定于表现最优或最劣的成员。具体来说,最小值合成模型是取本团队成员在心理氛围上的最低得分作为团队氛围;而最大值合成模型则是取本团队成员在心理氛围上的最高得分作为团队氛围。不得不提及的是,在间接法中,对个体层面心理氛围的测量是组织氛围测量的基础。如此一来,如何测量个体心理氛围便成了关键问题。总结以往研究,测量个体层面心理氛围常用的量表有:Campbell 和 Pritchard (1969)所编制的量表,该量表有自主性、社会关系、奖励水平、绩效奖励依赖关系、生产动机、地位极化、灵活创新、支持性、决策中心化、结构十个子量表;James 和 Sells (1981)所编制的心理氛围问卷(Psychological Climate Questionnaire),将量表分为去人性化、情绪耗竭和任务冲突三个维度;而 James 和 James (1989)又提出了员工对环境感知的多层次结构,包括工作、角色、领导、工作群体和组织五个子维度。

组织氛围除了可通过测量个体心理氛围再聚合得到之外,亦可通过直接测量获得。Litwin 和 Stringer (1968)开发了一套“组织氛围量表”(LSOCQ),共 50 题,分成 9 个分量表。主要从领导类型对组织氛围的影响这一角度来测量组织氛围。基于 Stern 在 1970 年编制的组织气氛量表,Payne 和 Pheysey (1971)进行了调整后,将其应用于某些商业组织。Payne, Brown 和 Gaston 等于 1991 年再次修订形成新的 BOCI。该量表有 17 个

分量表,每个分量表含有 8 个项目、3 个因子。目前比较常用的两个量表是 HayGroup 公司(即合益集团)的测评方法(Q47)和盖洛普公司的测评方法(Q12)。Hay 公司测评方法将组织氛围分为六个维度,测试现实与理想状况之间的差异,以评估组织氛围的性质是高绩效、高激发、中立性还是消极性。盖洛普测评方法主要是调查员工敬业程度与基层工作环境。该问卷将组织氛围分为我的获取、我的奉献、我的归属、我的成长四个维度,这 12 道题涉及了较为主观的员工感知和较为客观的组织的环境部分,而且题量较精简,操作方便,因而应用较广。

2.3 组织氛围与组织文化的区别与联系

同作为组织层面的变量,组织氛围有别于组织文化(organizational culture)。组织文化是指组织成员所共享的基本假定、信仰和价值观,这些基本假定、信仰和价值观是组织在解决外在环境所带来的生存问题及内在整合问题的过程中,通过组织成员的不断学习而产生的(Schein, 1985, 1992, 2010; Trice & Beyer, 1993; Zohar & Hofmann, 2012)。本文认为,组织氛围与组织文化的主要区别在于:第一,在概念起源上,组织文化的概念源自人类学,而组织氛围的概念则源自社会学,两者起源的不同导致了后续研究趋势和研究方法的不同(Schneider, 1990; Hofstede, 1998; Joan, 1990);第二,从概念上看,组织文化是员工们所在的工作单元完成事情的方式,是组织成员所共有的价值观,而组织氛围则是员工们对组织环境的感知(Verbeke, Volgering, & Hessels, 1998),已有研究的区分效度检验表明两者是不同的概念(Glisson & James, 2002);第三,在研究方法上,组织文化更多采用定性的研究方法,而组织氛围则更多采用定量的研究方法(e.g., Denison, 1996; Glisson, 2000; Pettigrew, 1990; Reichers & Schneider, 1990);第四,从概念属性上看,组织文化更偏向于客观的组织属性(James, James, & Ashe, 1990),而组织氛围则颇受争议,有学者认为其是主观的个体属性(James, 1982; Glisson, James, & Lawrence, 2002),亦有学者认为其是客观的组织属性(e.g., Forehand & Gilmer, 1964; Schneider & Bartlett, 1968);除此之外,组织文化对于个体动机与行为的连接作用远不及组织氛围(Hofstede, 1998; Glisson & James, 2002)。

然而,组织氛围与组织文化却又存在着千丝万缕、不可分割的联系。Rousseau (1990)认为,组织文化是多层次概念,成员们共同的期望和规范构成其表层(可被成员所意识到),而成员们的价值观和设想构成其深层(不可或不易被成员所意识到)。其中,位于组织文化表层的期望和规范作为组织日常运作中显而易见的方面,是员工们知觉的对象,是组织氛围形成的基本元素。简而言之,组织文化是组织氛围形成的必要条件(Hofstede, 1998)。除此之外,由于组织期望和组织规范更为外显、可见,更可能被组织成员所共享,因此会极大地影响组织氛围的后续发展(Hofstede, Neuijen, Ohayv, & Sanders, 1990; Hofstede, 1998)。亦有诸多研究发现,组织氛围在组织文化与其他组织结果的关系中起中介作用或干扰作用(Glisson & James, 2002)。

2.4 特定组织氛围例举

近年来,基于组织和管理者们对特定行为(如建言行为、创新行为)和特定现象(如公平、服务)的关注,组织氛围的一些子概念(如建言氛围、公平氛围等)应运而生(Reichers & Schneider, 1990; Schneider, Bowen, Ehrhart, & Holcombe, 2000)。特定组织氛围是一般组织氛围在特定行为上的体现,其测量表现为员工共享感知所参照的框架从组织内的一般政策、实践和程序转移到特定行为,如创新行为、建言行为等(Schneider, 1975; Schneider, White, & Paul, 1998; Schneider, Ehrhart, & Macey, 2013)。本文列举了6种较为常见的特定组织氛围。

2.4.1 建言氛围

团队建言氛围(group voice climate)是指团队成员对建言产生的影响的共享信念,主要包括建言安全信念和建言效能感知(Morrison, Wheeler-Smith & Kamdar, 2011; Morrison, 2011)。而组织建言氛围(voice climate)是指组织成员对组织中是否存在一种接纳或鼓励成员建言的文化的感知(田晓明,王先辉,段锦云,2011)。团队建言氛围可通过心理授权(psychological empowerment)这一内在动机状态来影响团队建言行为(group voice behavior)及整个团队的顾客服务绩效(customer service performance) (Frazier & Fainshmidt, 2012)。

2.4.2 情绪氛围

团队情绪氛围(group emotion climate)是指团队成员对团队情绪以及团队中情绪交换(emotion

exchange)的共享感知。这些共享感知能代表团队的特征,并对团队和团队成员产生重要的影响(Liu, Sun, & Härtel, 2008)。例如,团队情绪氛围通过团队效能感影响团队的创新绩效(刘小禹,刘军,2012)。

2.4.3 创新氛围

创新氛围(innovation climate)是指个体对组织中与创新相关的工作环境的主观感知,不是客观的组织特征,它代表了员工对组织环境中创新元素的主观认知和知觉体验(Schneider & Reicher, 1983)。团队创新氛围与团队创新绩效(group innovation performance)有显著的正向关系,而团队创新效能感在这一关系中起到中介作用(隋杨,陈云云,王辉,2012)。

2.4.4 公平氛围

公平氛围(justice climate)是指组织成员对于组织作为一个整体所受对待的公平程度的共同感知,是组织成员公平感知的集合(Roberson & Colquitt, 2005; Roberson & Williamson, 2012; Mossholder, Bennett, & Martin, 1998)。实证研究将公平氛围细分为程序公平氛围(procedural justice climate)、互动公平氛围(interpersonal justice climate)和信息公平氛围(informational justice climate)分别加以研究(Liao & Rupp, 2005; Colquitt, Noe, & Jackson, 2002)。

2.4.5 顾客服务氛围

顾客服务氛围(service climate)是指个体对组织中被期望、奖励和支持的,有利于满足顾客需要的实践和程序的主观感知(Schneider et al., 1998)。组织层面的顾客服务氛围作为一种外部动机,可能会削弱员工导向(customer orientation)、工作自主性(job autonomy)等内部动机对员工建言行为的影响(Lam & Mayer, 2013)。

2.4.6 心理社会安全氛围

心理社会安全氛围(psychosocial safety climate, 简称PSC)是指员工对组织是否重视员工工作过程中与心理健康和安全相关的政策、规程和行为实践的共同感知(Dollard & Karasek, 2010)。分为高层管理者的支持和承诺、心理健康目标的重要性和优先性、组织内沟通机制、组织卷入与组织参与四个维度(Idris, Dollard, Coward & Dormann, 2011; Idris & Dollard, 2011)。

3 组织氛围研究的理论视角

纵观以往国内外有关组织氛围的研究,多是基于社会信息加工理论、意义建构理论、涌现理论、吸引选择磨合理论和社会交互作用理论这几大视角。这些理论常用于解释一般组织氛围或特定组织氛围的形成原因、可能的影响因素,亦常被作为团队氛围或组织氛围合成的理论解释。

3.1 社会信息加工理论

社会信息加工理论(Social Information Processing Theory) (Salancik & Pfeffer, 1978)提出,人类是适应性的有机体,常依据环境所提供的线索来理解和解释自己和他人的行为,并根据获得的信息调整自己的态度和行为。简而言之,个体的态度和行为取决于其所在工作场所的社会环境中可获得的信息。个体的行为受到两个因素的影响:工作环境及过去行为的结果。而组织氛围作为工作环境所提供的信息,产生于组织成员的社会互动,通过提供关于组织所期望、鼓励和支持的行为的线索、信息,进而影响员工们的态度和行为,并在此过程中得以发展。同事行为、领导行为通过提供有关适宜行为的线索而直接影响组织氛围的形成,而工作场所的各个维度亦会通过同级和上下级交流而影响组织氛围的形成。社会信息加工理论常用于解释领导行为、个体行为对组织氛围形成的影响,或用于解释组织氛围对员工行为(如建言行为、助人行为等)、组织结果的作用机制(e.g., Frazier, 2009; Priesemuth, Schminke, Ambrose & Folger, 2011)。Frazier 和 Bowler(2012)研究证实,领导阻抑行为(supervisor undermining)对团队建言氛围会产生消极作用,并基于社会信息加工理论的视角解释了这一作用机制:团队成员根据环境中可获得的信息来理解、解释周围人的行为,并据此调整自己将来在类似情境中的行为。而领导阻抑行为作为环境所提供的一个重要线索,向团队成员传达出“向上级建言是有百害而无一益的”的信息。通过同级交流、上下级沟通,团队成员便形成了“建言不是适当的行为”、“团队并不鼓励、支持建言”的共享感知。社会信息加工理论可以很好地解释组织氛围在塑造员工特定行为中所发挥的关键作用,亦可用于解释领导行为、组织实践对于特定组织氛围形成、发展的重要影响,是组织氛围研究中应用最为广泛的理论视角。

3.2 意义建构理论

意义建构理论(Sense-making Theory) (Weick, 1979; Weick, 1995; Salancik & Pfeffer, 1978)提出,个体通过意义建构过程对环境做出解释,赋予过去事件以一定的意义。当环境中的事件出乎个体意料、模棱两可时,个体会利用社会线索和社会信息来感知环境,对事件做出有意义的解释。研究表明,同级交流是意义建构过程发生的主要途径。具体说来,个体在理解、解释组织环境的过程中,分享彼此的感知、解释和观点,并通过社会交互作用影响着彼此的态度、观点和行为(Meyer, 1994)。因此,意义建构是一种社会建构过程。在这一过程中,个体对自己的经历做出解释,这一解释随后便被合理化、客观化,进而影响个体对现实事件的观点、态度和行为(Higgins, 1992; Hardin & Higgins, 1995)。根据意义建构理论,同一组织中的成员在理解组织环境的过程中,会相互交流、影响彼此的观点和态度,进而对同一组织事件形成相似的解释,随后对事件采取相似的反应和行动,如此一来,组织氛围便得以形成。意义建构理论常用于解释特定组织氛围(如公平氛围、建言氛围等)的形成。Roberson (2006)认为,当整个团队受到公平或不公平待遇时,团队成员倾向于对团队经历的公平或不公平事件及所处的公平或不公平环境做出解释,并赋予之以一定的意义,在同级交流中这些解释会逐渐被合理化,进而形成有关“整个团队受到待遇的公平程度”的共享感知,即公平氛围。此种公平氛围可随着团队意义建构的增加而增强。

3.3 涌现理论

涌现理论(Emergence Theory) (Kozlowski & Klein, 2000)认为,当源于个体层面的认知、情感、行为或其他特征的现象,通过交互作用得以放大并表现为一个更高层面(如团队、组织)共同的结构时,这种自下而上的交互作用过程,称为涌现(Kozlowski & Klein, 2000)。在涌现过程中,个体的认知、情感、行为或其他特征构成涌现现象的基本内容,亦为涌现的原始材料。在组织中,个体层面的感知通过同级交流、上下级交流等相互作用,将得到放大而成为团队乃至组织层面的氛围。涌现理论可以很好地解释团队乃至组织层面变量的形成机制,是将个体心理氛围聚合至团队、组织层面成为团队氛围、组织氛围的理论基

础。近年来,涌现理论越来越多地被应用于团队、组织成员个体特征合成模型的检验(e.g., 吕洁, 张钢, 2013)。

3.4 吸引选择磨合理论

吸引选择磨合理论(Attraction-Selection-Attrition Theory) (Schneider, 1987)基于主观主义的视角认为,当组织(或团队)选择实践、组织对员工的吸引力、员工同组织的磨合三者相结合时,便会产生相对同质的组织(或团队)。持此理论的研究者认为,有相似特征的个体会被同一团队吸引,选择进入并留在这一团队中。长此以往,此团队可能就由拥有相似背景、兴趣、认知、价值观的个体所组成,从而产生了同质化现象。随着同质化程度的增加,个体反过来被期望以相似的方式感知工作环境,即处于同一组织或团队中的成员会对环境产生相似的感知(Schneider, 1983b),最终在团队中形成某种氛围。吸引选择磨合理论可以很好地解释聚合个体层面变量的合理性。Van Dyne和Yee Ng (2005)认为,同一群体中的个体在知识结构、兴趣爱好和价值观等方面均存在一定程度的同质性。故当同一群体中的个体遇到类似情境(如助人情境)时,倾向于做出相同或相似的反应(即选择助人或不助人)。如此一来,由于群体成员在助人行为上的离散性不大,故用群体平均助人行为代表整个群体的助人行为是合理的。在团队层面的实证研究中,在将个体层面的变量聚合至团队层面,解释其合理性时,吸引选择磨合理论不失为最佳选择。

3.5 社会交互作用理论

社会交互作用理论(Social Interaction Theory) (Ashforth, 1985)是氛围形成的重要理论之一。此理论基于相互作用主义的视角,糅合了主客观主义的观点而认为,团队中的新成员必须经历社会化过程。在刚进入团队时,他们不熟悉组织的政策、程序,会对自己的角色和地位产生不安和焦虑,因此必须从与同事的交流和互动中了解组织运作的流程、组织对员工的角色期望、成员们公认的规范、组织内的地位和权力结构、奖惩体系等,长此以往,某种氛围便在该团队中形成。同样地,由于同一团队内的成员有更多机会来交流组织所支持、奖励和期望的政策、实践和程序,因此不同团队在团队氛围上可能存在差异(Schneider, 1983b)。已有研究发现,社会交互较多的个

体对组织事件会形成相似的解释,而社会交互较少的个体对同一组织事件会形成不同的解释(Rentsch, 1990)。由此可见,社会交互是组织氛围形成的关键因素之一。社会交互作用理论常被应用于探索组织氛围的前因变量(如领导特征、成员特征、组织构成特征),尤其是团队层面的氛围研究(Naumann & Bennett, 2000)。实证研究中常以领导成员交换(leader-member exchange)、团队成员交换(team-member exchange)作为社会交互作用的结果表征。

4 评价与展望

4.1 现有研究评价

以往关于组织氛围近一个世纪的研究,对小到个别企业大到整个行业的发展,以及对人力资源管理、组织行为、战略管理乃至整个社会科学的研究,均作出了比较突出的贡献。

首先,研究组织氛围的概念、结构及测量,为研究者们从事组织氛围研究奠定了良好的基础。无论是将组织氛围作为前因变量、结果变量、中介变量抑或是调节变量,都需要测量组织氛围。而如何测量组织氛围,则取决于对组织氛围的概念界定及操作性定义。以往近百年的研究产生了无数种组织氛围定义。随着定义的完善,研究者和管理者对组织氛围的理解越来越全面,测量亦越来越精确,这些都为组织氛围后续研究的开展、将组织氛围研究的结论应用到管理实践中奠定了稳固的基础。

其次,研究组织氛围对员工特定行为、组织结果的作用机制,为管理者激发特定行为(如助人行为、建言行为)、提高员工工作满意感、提升组织绩效提供了有效途径。Frazier (2009)认为,团队卷入氛围(group involvement climate)会通过团队建言氛围显著地影响团队绩效,其影响受到领导阻抑行为的负向调节。从该研究中得到的启示是,在组织管理实践中,若想提高组织的创新绩效,可先为员工源源不断地提供培训和继续教育,促进员工对团队目标的了解,在团队决策过程中赋予员工一定的决策权,在员工完成任务后给予其应有的奖励,从而在团队中营造一种对员工对工作的卷入氛围,继而促进整个团队的建言氛围,最终达到增加员工建言行为,提升团队创新绩效的目的。

最后,研究组织氛围的前因变量(如领导阻抑行为、团队凝聚力、社会网络结构等),对组织及管理者如何营造特定氛围具有十分重要的参考价值。以往研究表明,领导行为、员工个体行为、团队特征等因素,均会显著地影响组织氛围的形成与发展。例如,组织若想营造创新氛围,那么和管理实践中鼓励员工的创新想法,支持和奖励员工的创新行为,容忍承担有风险的创新尝试,并积极为创新提供时间和资金等资源上的支持,都是行之有效的方法。

尽管以往有关组织氛围的研究做出了如此多的理论贡献,并产生了不可替代的实践影响,但从研究设计、取样、研究方法上看,仍存在许多发展空间。

首先,在研究设计上,以往研究多采用横断研究设计(cross-sectional design)(e.g., Frazier, 2009; Naumann & Bennett, 2000),虽然省时省力,但却难以确定组织氛围与众多变量(如组织公民行为、组织承诺等)之间的因果关系,孰为因孰为果不得而知。

其次,在研究取样和数据收集上,以往组织氛围研究的取样均来自单一组织,故研究结论的外部效度受到了限制。且研究多在某国内进行,并没有探讨组织氛围是否存在跨文化的一致性。如此一来,那些拥有多样性文化的企业的组织氛围是何情况便不得而知。

再者,在数据收集上,前人研究中的组织氛围变量均由员工个体评价获得,而研究中的其它变量可能同样取自员工个体,如此一来便不可避免地会产生同源偏差(common method bias; Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003)。

第四,在数据处理上,已有研究多将正式群体(如工作团队等)作为分组标准(e.g., Ehrhart & Naumann, 2004; Yee Ng & Van Dyne, 2005),将个体层面的心理氛围聚合至团队层面加以研究,而忽视了在非正式群体内(如兴趣小组等)同样可能形成一些重要的团队氛围,这些团队氛围同样可能对个体和团队产生不可替代的影响。

最后,以往研究过分集中于探讨某种积极组织氛围(如创新氛围、顾客服务氛围)对组织或团队的有利影响(e.g., Frazier & Bowler, 2012; Lam & Mayer, 2013),而忽视了消极组织氛围(如不公平氛围、政治氛围等)对组织、团队或个人可能产生

的不利影响。

4.2 未来研究展望

组织氛围的研究方法问题。从研究设计和取样上来看,过去研究多采用横断研究设计来检验自变量对因变量的作用机制(e.g., Frazier, 2009; Naumann & Bennett, 2000),未来研究可尝试采用纵向研究设计(longitudinal design),以进一步探索各变量间可能存在的动态因果关系;已有研究样本来源单一,未来研究可尝试将研究的取样范围扩大,争取跨企业、跨区域地选取样本,亦可适当增加样本的数量,以提高研究结论的说服性和可推广性;除此之外,未来研究还应从不同来源收集自变量、因变量的数据,或者分时间先后顺序分别收集自变量和因变量的数据,以尽可能降低同源偏差,使研究结果更可信。从测量工具上来看,组织氛围研究的一大焦点问题便是其概念和测量,组织氛围的维度问题值得研究者们进一步关注和探讨,即未来研究可寻找更多不同的维度来对组织氛围下操作性定义,并为不同行业“量身定做”组织氛围量表。此外,未来研究可继续寻找测量组织氛围的客观指标,以揭示出组织氛围的全貌。从数据处理和分析上来看,已有研究多以 *ICC* (1)、*ICC* (2)、*Rwg* 等为聚合指标(Joyce & Slocum, 1984),未来研究者还可进一步寻找其它聚合指标,以使聚合过程更严谨、更具说服力;欲获得组织层面数据,除了常用的聚合法之外,未来研究亦可尝试采用“最小值最大值”合成模型来获得组织氛围,以探讨此种组织氛围对于组织绩效、员工特定行为的影响力是否会强于采用聚合法获得的组织氛围;除此之外,已有研究多以正式的工作单元作为团队来测量特定氛围,未来研究者可尝试以非正式群体(如兴趣小组、社团、协会等)作为团队,研究团队氛围对员工个体和组织结果的影响。

组织氛围的研究焦点问题。对组织氛围强度的研究可成为未来研究的关注点之一。已有研究多集中于探讨某种组织氛围对组织结果是否存在影响、这种影响是正面的还是负面的,而关于组织氛围强度对于组织结果的作用却少有涉及。组织氛围强度是不是越高越好?组织氛围强度与组织结果是否一定呈线性相关?两者是否可能存在U型相关?这些都值得未来研究进一步探讨。此外,某一特定组织氛围可能并不单独对组织结果

产生影响,而是会与其它特定组织氛围交互影响组织结果。因此,将几种特定组织氛围(如心理社会安全氛围与顾客服务氛围、创新氛围等)置于同一模型中,研究其对组织结果的复杂作用机制,同样是未来研究所值得尝试的;除此之外,相比于积极组织氛围对组织结果的正面影响,消极组织氛围对组织结果的负面影响可能会更大,更可能引起组织和管理者的关注,故探讨消极组织氛围,如政治氛围、辱虐管理氛围等对组织结果的负面影响,亦是未来研究的重要焦点之一。

组织氛围的跨文化研究问题。组织氛围与文化联系紧密,在不同文化(集体主义文化、个人主义文化)中所形成的组织氛围可能存在差异(Glisson & James, 2002)。例如,在拥有集体主义文化的中国社会,凡事以和为贵、讲面子讲人情,故绝大多数企业可能会形成浓厚的助人氛围,而不太会形成强烈的建言氛围;而反观拥有个人主义文化的美国社会,凡事以个人得失来衡量结果好坏,讲求回报,不畏人际冲突,多数企业可能不太会形成浓厚的助人氛围,而可能会形成强烈的建言氛围。然而,组织氛围也可能存在跨文化的一致性。这是因为:由于经济全球化,越来越多企业的员工来自世界各地,故所形成的组织文化并不一定与其所在国家的民族文化相一致。比如,在拥有集体主义文化的中国,许多企业属中外合资或外商独资,其员工来自世界各地,在工作实践和日常交流中可能会互相同化、重塑或改变彼此的认知、态度和行为,从而形成不受国界限制的组织文化和组织氛围。究竟组织氛围是否存在跨文化的一致性,有待未来研究进一步探讨。

参考文献

- 陈维政, 李金平. (2005). 组织气候研究回顾及展望. *外国经济与管理*, 27(8), 18-25.
- 刘小禹, 刘军. (2012). 团队情绪氛围对团队创新绩效的影响机制. *心理学报*, 44(4), 546-557.
- 吕洁, 张钢. (2013). 团队认知的涌现: 基于集体信息加工的视角. *心理科学进展*, 21(12), 2214-2223.
- 隋杨, 陈云云, 王辉. (2012). 创新氛围、创新效能感与团队创新: 团队领导的调节作用. *心理学报*, 44(2), 237-248.
- 田晓明, 王先辉, 段锦云. (2011). 组织建言氛围的概念、形成机理及未来展望. *苏州大学学报(哲社版)*, 32(6), 52-58.
- Argyris, C. (1958). Some problems in conceptualizing organizational climate: A case study of a bank. *Administrative Science Quarterly*, 2, 501-520.
- Ashforth, B. E. (1985). Climate formation: Issues and extensions. *Academy of Management Review*, 10(4), 837-847.
- Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability. In K. J. Kline & S. W. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations* (pp. 349-381). San Francisco: Jossey-Bass.
- Bryk, A. S., & Raudenbush, S. W. (1992). *Hierarchical linear models: Applications and data analysis methods*. Newbury, CA: Sage.
- Campbell, J., & Pritchard, R. (1969). *Organizational climate questionnaire: Experimental form* (Unpublished paper). University of Minnesota.
- Colquitt, J. A., Noe, R. A., & Jackson, C. L. (2002). Justice in teams: Antecedents and consequences of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 55, 83-109.
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21, 619-654.
- Dollard, M. F., & Karasek, R. (2010). Building psychosocial safety climate: Evaluation of a socially coordinated PAR risk management stress prevention study. In J. Houdmont & S. Leka (Eds.), *Contemporary occupational health psychology: Global perspectives on research and practice* (pp. 208-234).
- Dollard, M. F., Tuckey, M. R., & Dormann, C. (2011). Psychosocial safety climate moderates the job demand-resource interaction in predicting workgroup distress. *Accident Analysis & Prevention*, 45, 694-704.
- Drexler, J. A. (1977). Organizational climate: Its homogeneity within organizations. *Journal of Applied Psychology*, 62(1), 38-42.
- Ehrhart, M. G., & Naumann, S. E. (2004). Organizational citizenship behavior in work groups: A group norms approach. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 960-974.
- Fleishman, E. A. (1953). Leadership climate, human relations training, and supervisory behavior. *Personnel Psychology*, 6, 205-222.
- Forehand, G. A., & Gilmer, B. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 62, 361-382.
- Frazier, M. L. (2009). *Voice climate in organizations: A group level examination of antecedents and performance outcomes* (Unpublished doctoral dissertation). Oklahoma State University.
- Frazier, M. L., & Bowler, W. M. (2012). Voice Climate, supervisor undermining, and work outcomes: A group-level

- examination. *Journal of Management*, doi: 10.1177/0149-206311434533.
- Frazier, M. L., & Fainshmidt, S. (2012). Voice Climate, work Outcomes, and the mediating role of psychological empowerment: A multilevel examination. *Group & Organization Management*, 37(6), 691–715.
- Glisson, C., & James, L. R. (2002). The cross-level effects of culture and climate in human service teams. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 767–794.
- Hardin, C., & Higgins, E. T. (1995). Shared reality: How social verification makes the subjective objective. In R. M. Sorrentino & E. T. Higgins (Eds.), *Handbook of motivation and cognition: Foundations of social behavior* (pp. 28–42). New York: Guilford.
- Higgins, E.T. (1992). Achieving “shared reality” in the communication game: A social action that creates meaning. *Journal of Language and Social Psychology*, 13, 141–154.
- Hofstede, G. (1998). Attitudes, values and organizational culture: Disentangling the concepts. *Organization Studies*, 19, 477–492.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty states. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286–316.
- Howe, J. G. (1977). Group climate: An exploratory analysis of construct validity. *Organizational Behavior and Human Performance*, 19, 106–125.
- Idris, M. A., & Dollard, M. F. (2011). Psychosocial safety climate, work conditions, and emotions in the workplace: A Malaysian population-based work stress study. *International Journal of Stress Management*, 18(4), 324–347.
- Idris, M. A., Dollard, M. F., Coward, J., & Dormann, C. (2011). Psychosocial safety climate: Conceptual distinctiveness and effect on job demands and worker psychological health. *Safety Science*, 50, 19–28.
- James, L. A., & James, L. R. (1989). Integrating work environment perceptions: Explorations into the measurement of meaning. *Journal of Applied Psychology*, 74, 739–751.
- James, L. R. (1982). Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. *Journal of Applied Psychology*, 67, 219–229.
- James, L. R., Demaree, R.G., & Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 6, 85–98.
- James, L. R., James, L. A., & Ashe, D. K. (1990). The meaning of organizations: The role of cognition and values. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (pp.40–84). San Francisco: Jossey-Bass.
- James, L. R., & Jones, A. P. (1974). Organizational Climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81(12), 1096–1112.
- James, L. R., & Sells, S. B. (1981). Psychological climate: Theoretical perspectives and empirical research. In D. Magnusson (Ed.), *Toward a psychology of situations: An interactional perspective*. (pp. 275–295).
- Joan, R. R. (1990). Climate and culture: Interaction and qualitative differences in organizational meanings. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 668–681.
- Jones, A. P., & James, L. R. (1979). Psychological climate: Dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23, 201–250.
- Joyce, W. F., & Slocum, J. W. (1984). Collective climate: Agreement as a basis for defining aggregate climates in organizations. *Academy of Management Journal*, 27(4), 721–742.
- Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal and emergent processes. In K. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multi-level theory, research and methods in organizations* (pp.3–90). San Francisco: Jossey-Bass.
- Lam, F. C., & Mayer, D. M. (2013). When do employees speak up for their customers? A model of voice in a customer service context. *Personnel Psychology*, doi: 10.1111/peps.12050.
- Liao, H., & Rupp, D. E. (2005). The impact of justice climate and justice orientation on work outcomes: A cross-level multifoci framework. *Journal of Applied Psychology*, 90, 242–256.
- Meyer, G. W. (1994). Social information processing and social networks: A test of social influence mechanisms. *Human Relations*, 47, 1013–1047.
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integrations and directions for future research. *The Academy of Management Annals*, 5, 373–412.
- Morrison, E.W., Wheeler-Smith, S.L., & Kamdar, D. (2011). Speaking up in groups: A cross-level study of group voice climate and voice. *Journal of Applied Psychology*, 96, 183–191.
- Mossholder, K. W., Bennett, N., & Martin, C. L. (1998). A multilevel analysis of procedural justice context. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 131–141.
- Naumann, S. E., & Bennett, N. (2000). A case for procedural justice climate: Development and test of a multilevel model. *Academy of Management Journal*, 4(5), 881–889.
- Payne, R., Brown, A.D., & Gaston, K. (1991). *Reliability and validity of an updated version of the Business Organisation Climate Index (BOCI)*. Manchester Business

- School.
- Payne, R.L., & Pheysy, D.C. (1971). G. G. stern's organizational climate index: A reconceptualization and application to business organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6(1), 77-98.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.
- Priesemuth, M., Schminke, M., Ambrose, M.L., & Folger, M. (2011). Abusive supervision climate: A multiple-mediation model of its impact on group outcomes. *Academy of Management Journal*, doi: 10.5465/amj.2011.0237.
- Raver, J. L., Ehrhart, Mark, G., & Chadwick, I. C. (2012). The emergence of team helping norms: Foundations within members' attributes and behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 33(5), 616-637.
- Reichers, A. E., & Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (pp. 5-39). San Francisco: Jossey-Bass.
- Rentsch, J. R. (1990). Climate and culture: Interaction and qualitative differences in organizational meanings. *Journal of Applied Psychology*, 75, 661-668.
- Roberson, Q. M. (2006). Justice in teams: The activation and role of sense-making in the emergence of justice climates. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100(2), 177-192.
- Roberson, Q. M., & Colquitt, J. A. (2005). Shared and configural justice: A social network model of justice in teams. *Academy of Management Review*, 30, 595-607.
- Roberson, Q. M., & Williamson, I. O. (2012). Justice in self-managing teams: The role of social networks in the emergence of procedural justice climates. *Academy of Management Journal*, 55(3), 685-701.
- Rousseau, D. M. (1990). Assessing organizational culture: The case for multiple methods. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (pp.153-192). San Francisco: Jossey-Bass.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23, 224-253.
- Schein, E. H. (Ed.). (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (Ed.). (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (Ed.). (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, B. (1983b) Work climates: An interactionist perspective. In N. W. Feimer & E. S. Geller (Eds.), *Environmental psychology: Directions and perspectives* (pp. 106-128). New York: Praeger.
- Schneider, B. (1975). Organizational climates: An essay. *Personnel Psychology*, 28, 447-479.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-454.
- Schneider, B. (Ed.). (1990). *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, B., & Bartlett, C. J. (1968). Individual differences and organizational climate: The research plan and questionnaire development. *Personnel Psychology*, 21, 323-333.
- Schneider, B., Bowen, D. E., Ehrhart, M. G., & Holcombe, K. M. (2000). The climate for service: Evolution of a construct. In N. M. Ashkanasy, Wilderom, C. P. M., & Peterson, M. F. (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate* (pp. 21-36). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361-388.
- Schneider, B., & Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36, 19-39.
- Schneider, B., White, S. S., & Paul, M. C. (1998). Linking service climate and customer perceptions of service quality: Test of a causal model. *Journal of Applied Psychology*, 83, 150-163.
- Schulte, M., Ostroff, C., Shmulyian, S., & Kinicki, A. (2009). Organizational climate configurations: Relationships to collective attitudes, customer satisfaction, and financial performance. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 618-634.
- Stern, G. G. (1970). *People in Context: Measuring person-environment congruence in education and industry*. New York: John Wiley and Sons.
- Trice, H., & Beyer, J. (1993). *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing* (2nd ed.). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Verbeke, W., Volgering, M., & Hessels, M. (1998). Exploring the conceptual expansion within the field of organizational behavior: Organizational climate and organizational culture. *Journal of Management Studies*, 35, 303-329.
- Yee Ng, K., & Van Dyne, L. (2005). Antecedents and performance consequences of helping behavior in work groups. *Group & Organization Management*, 30(5), 514-540.
- Zohar, D., & Hofmann, D. A. (2012). Organizational culture and climate. *Oxford handbook of industrial and organizational psychology*, 1, 643-66.
- Zohar, D., & Luria, G. (2010). Group leaders as gatekeepers:

- Testing safety climate variations across levels of analysis. *Journal of Applied Psychology*, 59(4), 647–673.
- Zohar, D., & Tenne-Gazit, O. (2008). Transformational leadership and group interaction as climate antecedents: A social network analysis. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 744–757.

Organizational Climate: A Review of Conceptualization, Theory and Prospects

DUAN Jinyun; WANG Juanjuan; ZHU Yuelong

(Department of Psychology, Soochow University; Key Research Institute of Education Ministry-Center for Chinese Urbanization Studies, Soochow University, Suzhou 215123, China)

Abstract: Organizational climate is the subjective perception of employee on organizational environment. In this paper, the origin of researches regarding organizational climate were first reviewed, with the definitions of general and special climate summarized, on the basis of which a new definition of organizational climate has been given. Organizational climate had three levels of analysis: the individual level, team level and organizational level, with different methods of measurement adopted. Differences and connections between organizational climate and organizational culture were then stated. Finally, through using theories of social interaction, attraction selection attrition, emergence and sense-making, the formation of organizational climate and its possible influencing factors were clarified. Further studies were necessary to explore the conceptualization, measuring methods and antecedents of organizational climate. Future studies should pay more attention to the advancement of the cultural differences of organizational climate.

Key words: organizational climate; team climate; organizational culture; psychological climate; social interaction