

平台化转型中员工主动变革行为激发机制研究*

——战略共识的调节作用

高中华^{1,2}



- (1. 中国社会科学院工业经济研究所,北京 100006;
2. 中国社会科学院中小企业研究中心,北京 100006)

内容提要:在数字经济时代,越来越多的企业通过平台化转型来获取新的竞争优势。在转型中,企业不仅需要有计划地实施自上而下的变革,而且还需要由员工自发地发起自下而上的建设性变革。人力资源管理系统在员工行为塑造方面发挥着重要的作用。本文基于对某餐饮集团位于全国11个省份140个门店的店长与846名员工的两阶段调查数据,构建多层次结构方程模型,揭示了主动性提升型系统对员工主动变革行为的影响机制及边界条件。研究发现,主动性提升型系统会通过建设性变革责任感对员工主动变革行为产生正向影响,而人力资源管理战略共识不仅有助于强化主动性提升型系统对建设性变革责任感的正向影响,而且还能增强通过建设性变革责任感的中介对主动变革行为的间接影响。研究结论不仅为激活员工在平台转型中的主动角色提供了理论依据,为激发自下而上的建设性变革提供了新颖的思路,而且还扩展了平台化转型背景下的战略人力资源管理研究,拓宽了对战略人力资源管理理论边界的理解。

关键词:主动性提升型系统 主动变革行为 建设性变革责任感 人力资源管理战略共识

中图分类号:C931.3 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2023)08—0106—17

一、引言

随着数字经济时代的到来,企业所处的内外部环境正在发生深刻的变化:从外部环境来看,企业发展的核心竞争优势越来越依赖于在生产经营中充分运用人工智能、大数据、云计算、区块链、物联网等数字技术,来快速满足动态变化的市场需求;从内部环境来看,企业发展需要构建平台化的组织管理模式,来充分激发员工群体开展创新创业活动的主动性、积极性和创造性。在内外环境多重力量的推动下,员工发起的自下而上建设性变革正在成为帮助企业更好地应对市场变化、动态地满足用户需求的重要法宝。员工需突破传统工作模式,不能仅满足于成为执行主管命令的“上班族”和“打工人”,而是在工作中自发地、自愿地、建设性地对现状提出挑战,不断地思考应该如何更好地开展工作,帮助组织在工作方法、政策、流程等方面找到变革的突破口,以顺利地开展建设性

收稿日期:2022-09-14

* 基金项目:国家自然科学基金面上项目“智能制造情境中的师徒关系:理论构建及其对多层团队创新的影响机制”(72272148);国家自然科学基金重点项目“组织平台化转型适应理论构建及其管理策略研究”(72132009);中国社会科学院登峰战略企业管理优势学科建设项目。

作者简介:高中华,女,研究员,博士生导师,管理学博士,研究方向是人力资源管理与组织行为学,电子邮箱:gaozh@ cass.org.cn。

变革 (Morrison 和 Phelps, 1999)^[1]。主动变革行为反映了员工对组织系统要素(如政策、流程或方法)进行重构并优化的主观努力程度,这种努力可以自下而上汇聚到组织层次,对组织建设性变革的发起或推动产生促进作用(Thomas 等, 2010)^[2]。

人力资源管理作为以提升员工实现战略目标的能力、动机和机会为核心的正式管理手段,在员工行为塑造方面发挥着重要的作用(Jiang 和 Li, 2019)^[3]。主动变革行为是个人主动性在员工推动或参与组织建设性变革过程中的具体表现(Morrison 和 Phelps, 1999)^[1],会受到人力资源管理模式影响(Khatri 等, 2017)^[4]。已有研究表明,有效的人力资源管理系统会促进员工对现有工作流程或方法进行调整,或者向领导或组织中的其他人提出有助于改进工作流程或方法的建议(Liu 等, 2016)^[5]。如何通过人力资源管理系统的设计与调整来激发员工的主动变革行为这一问题变得尤为关键。然而,以往研究尽管对高绩效、高承诺等常见通用型人力资源管理系统与员工主动变革行为的相关性进行了探讨(Yan 等, 2019)^[6],但却发现基于职位体系设计的传统人力资源管理系统难以将员工从听命于企业的“上班族”和“打工人”真正转变为数字经济时代具有较高自主性的“创客”或“自我领导者”(Baker 等, 2021)^[7],甚至在特定情况下还会阻碍员工产生主动变革行为(Beltrán-Martín 等, 2017)^[8]。主动性提升型人力资源管理系统(简称主动性提升型系统)为破解这些问题提供了有价值的切入点。Hong 等(2016)^[9]将主动性提升型系统界定为一种聚焦于提升个人主动性的人力资源管理模式,即将个人主动性这一目标注入关键人力资源管理实践(如招聘、培训、绩效评估和薪酬)。遗憾的是,现有研究在回答这种系统如何提升员工主动变革行为、存在什么样的边界条件等问题上,还没有给出系统的理论解释和经验证据。据此,本研究的首要研究目的是揭示主动性提升型系统对员工主动变革行为的影响机制及其可能的边界条件,从而为更好地激发员工在类似平台化转型的持续变革情境中的个人主动性提供依据。

自我决定理论为回答以上研究问题提供了整合性框架。根据该理论,在组织系统调整或再设计过程中,组织理念能否“内化于心”,从而转化为员工内在动机是激发他们“外化于行”的关键所在(Deci 和 Ryan, 1980)^[10]。战略人力资源管理的行为视角也指出,工作动机能够作为特定导向人力资源管理实践发挥作用的中介干预机制,促进员工表现出符合组织期望的工作行为(Jiang 等, 2012)^[11]。在从主动性提升型系统到主动变革行为的转化过程中,能否从动机层次激发员工产生对推动和参与变革的内在驱动力是该过程的关键环节,这种驱动力具体表现为员工对推动或参与建设性变革的责任感(Morrison 和 Phelps, 1999)^[1]。Fuller 等(2006)^[12]从概念属性上将建设性变革责任感界定为有助于将变革导向工作设计转化为主动变革行为的内在动机。组织变革文献表明,很多变革激发措施并没有起到预期的作用,不少员工不仅没有在推动和参与变革方面充分发挥个人主动性,甚至还会有意地抵制变革(Fugate 和 Soenen, 2018^[13]; Shimoni, 2017^[14])。在人力资源管理系统实施过程中,关注员工建设性变革责任感能够让人们较早地了解到该系统能否有效激发员工主动变革行为,而如果忽视建设性变革责任感则有可能导致该系统运行不良时企业也无法及时地做出诊断。据此,本研究将以建设性变革责任感为中介变量,来回答主动性提升型系统如何有效地促进员工的主动变革行为,从而为主动性提升型系统的有效实施提供相应的干预与诊断视角。

自我决定理论指出,并非所有组织的奖励措施均能有效提升员工内在动机,甚至有时还会对内在动机产生削弱或破坏作用(Deci 等, 1999^[15]; Deci 等, 2017^[16]; Rigby 和 Ryan, 2018^[17])。不少战略人力资源管理学者也指出,人力资源管理系统发挥作用的过程存在一定的边界条件(Han 等, 2020^[18]; Nishii 等, 2008^[19])。研究表明,特定导向人力资源管理系统能否有效地发挥作用不仅受到系统设计本身的影响,而且还受到员工对这种系统主观知觉的影响(Liu 等, 2016^[5]; Jiang 等, 2017^[20])。换言之,设计得再好的人力资源管理系统如果不能被员工很好地感知,无法促进员工对系统目标和优先事项形成一致的认识与理解,那么对员工的动机和行为所产生的作用也会大打折扣

扣,甚至沦为空中楼阁(Hartog等,2013)^[21]。更进一步,由于个体的思维方式和理解能力天然存在差异,他们对企业实施的人力资源管理实践自然而然会形成不同的解读,进而导致差异化的应对方式,无法有效地激发员工表现出组织所期望的行为。基于此,企业在推行特定导向人力资源管理系统时不仅要关注这些实践能否顺利地传递到员工层次,而且还需要关注不同员工对这些实践背后的目标和优先事项是否形成一致的认识与理解。人力资源管理战略共识反映了员工在对特定人力资源管理系统目标和优先事项的认识与理解上具有的一致性,能够为该系统的有效实施提供保障(高中华,2022^[22];Weller等,2020^[23])。此外,人力资源管理战略共识还被广泛地当作人力资源管理系统强度的重要指标,人力资源管理共识越高说明该系统的强度越高,那么员工把这种系统“内化于心、外化于行”的可能性也越大(Ostroff和Bowen,2016)^[24]。据此,本研究将进一步以人力资源管理战略共识作为调节变量,来回答主动性提升型系统何时能够更有效地促进员工主动变革行为,从而对主动性提升型实践的理论边界进行剖析,为平台化转型过程中人力资源管理的有效实施提供更多证据支持。图1为本研究的理论模型。

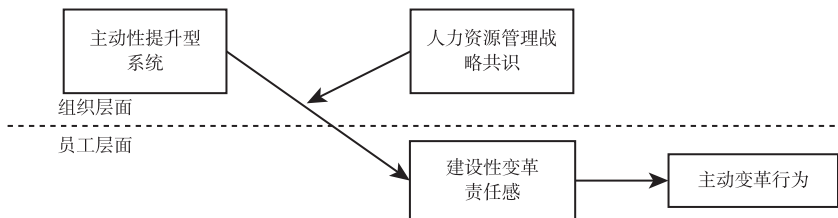


图1 本研究的理论模型

二、理论分析与研究假设

1. 主动性提升型系统

主动性提升型系统属于聚焦型人力资源管理模式。近年来战略人力资源管理的普适和权变视角逐渐被配置视角所取代,学者们的关注点也已经从通用型转向聚焦型实践(Jiang和Li,2019)^[3],例如服务导向、关系导向、安全导向等(Gittell等,2010^[25];Liao等,2009^[26];Zacharatos等,2005^[27])。聚焦型实践相对于由多种彼此之间联系相对松散的措施构成的通用型人力资源管理系统而言,不仅在效度上更具有优越性,而且还能够反映出特定人力资源管理实践的目标特征,有助于将企业的资源与注意力集中于特定目标的实现之上(Jiang和Li,2019)^[3]。随着外部环境中的竞争变得越来越激烈,企业越来越难以提前规划变革,员工个人主动性发挥的作用与日俱增,他们需要更为主动地更新他们的知识与技能、识别新的竞争威胁与机会、预测用户需求与期望的变化(Bindl等,2012)^[28]。在此背景下,以提升个人主动性为导向的主动性提升型系统应运而生(Hong等,2016)^[9]。但以往研究尚未进一步揭示在平台化转型中,随着组织变革思路从自上而下计划执行模式到自下而上主动涌现模式的转变,这种人力资源管理模式如何激发员工在推动或参与变革方面的动机和行为。

本质上,主动性提升型系统强调把提升员工个人主动性作为招聘、培训开发、绩效评价、薪酬激励、工作设计等人力资源管理实践调整所遵循的基本导向。具体而言,由于主动性人格、灵活角色定位能力等个体特征能够直接或间接地对员工的主动能力和动机产生积极影响,促进他们主动地对环境或自身做出改变(Parker等,2006)^[29],因此在主动性提升型系统的招募与甄选标准中会加入对这些个体特征的考虑。研究表明,除人格、能力等方面的个体特征外,角色广度自我效能作为员工对自身变革能力的信念,能够驱使员工在不同情境中都展示出较高的个人主动性(Parker等,2006)^[29],还能够让他们相信即便遭遇障碍或阻力也有充足能力推动有助于改善流程或者提升效率的变革(Axtell和Parker,2003^[30];Fay和Sonnetag,2010^[31])。据此,在主动性提升型系统的培

训与开发实践设计中,不仅注重从能力层面提升灵活角色定位能力,而且还注重对员工角色广度自我效能的培养。在绩效评价和奖励实践中,主动性提升型系统能够通过绩效标准、正向反馈等方式认可员工的个人主动性(Harackiewicz,1979)^[32],进一步让员工以创新的方式发现问题并找到可能的解决方案,向组织、领导或同事进行建言,这些行为都属于具有变革导向的主动工作行为。在工作设计实践中,既强调不同员工在工作上的相互依赖性以增强他们对他人工作产生影响的机会,又注重通过赋予员工较高的工作自主性为员工发挥个人主动性创造机会,进而促进他们自发地在工作中做出改变或者进行改进(Hartog和Belschak,2012)^[33]。

2. 员工建设性变革责任感的中介作用

建设性变革责任感是员工责任感在持续变革情境中的体现,是一种可塑性较强的内在心理状态,能够反映出员工发起建设性变革并且对这种变革所产生的未来结果主动承担责任或义务的意愿(Fuller等,2006)^[12]。根据工作特征模型的观点,员工责任感反映了他们对待工作的内在动机、满意感以及对工作质量或成效的关注度,可以通过工作任务的设计或调整进行塑造(Hackman和Oldham,1980)^[34],这一观点为揭示人力资源管理实践与员工责任感之间的关系提供了理论佐证,组织可以通过实施特定导向的人力资源管理实践让员工面临的工作任务具有他们所期望的特征(Hackman,1976)^[35]。研究表明,当工作任务能够让员工拥有决策权和自主性时,他们会对该工作产生责任感;当员工与同事在工作任务的完成上具有较高的相互依赖性时,他们更容易看到自己的行为对他人的直接影响,从而增强对工作的责任感(Pearce和Gregersen,1991)^[36]。

在战略人力资源管理研究中,工作动机是连接各项人力资源管理实践与员工行为结果的一个重要心理过程(Jiang等,2012)^[11]。建设性变革责任感反映了员工在提出新改进、开发新流程、更有效地纠正问题等方面付出更多努力的主观愿意,因此适合作为动机层面的解释机制来揭示主动性提升型系统如何对主动变革行为产生促进作用(Fuller等,2006)^[12]。在推动建设性变革的过程中,员工难免会遇到问题、障碍甚至是挫折,尤其是当员工自发地对工作流程、程序和政策做出改变时,他们不仅有可能得不到必要的支持,甚至还可能遭遇来自各方的质疑。主动性提升型系统在招聘选拔环节强调候选人的主动性人格、灵活角色定位能力等个体特征,同时还在培训开发实践中关注加强员工的韧性,提升他们意志力,激励他们坚持自我驱动、保持积极主动,能够为了特定目标坚持不懈、持之以恒地付出努力(Frese等,1997^[37];Frohman,1997^[38])。此外,主动性提升型系统还有助于员工塑造前瞻思维,在工作中关注长期结果,并且能够站在组织角度思考问题,注重防范于未然,会提前识别出可能发生的问题,在工作方式、政策流程等方面做出及时改变,以便进行有效的预防或应对;同时还有助于提高员工对组织使命的认同程度,促进他们坚持目标和行动导向,避免陷入左顾右盼的状态,能够快速地把目标转化为行为,并且不断自发地思考如何在工作方式或方法上进行调整以便更好地完成工作(Frese等,1997)^[37]。由此可见,组织能够通过实施主动性提升型系统提升员工的建设性变革责任感(Fuller等,2006)^[12]。

自我决定理论为揭示主动性提升型系统对建设性变革责任感的影响提供了依据。根据该理论,个体的自主性、胜任感以及归属感三种基本需求的满足有助于提升他们从事某项工作的内在动机(Deci和Ryan,1980)^[10]。在主动性提升型系统中,企业可以通过多种实践来系统地满足员工在这三方面的基本需求。具体而言:首先,主动性提升型系统能够提升员工的自我驱动倾向,让他们变得更愿意为变革付出努力,即便遇到障碍和挫折也会很坚定,同时,员工在这一过程中也能够满足他们的自主性需求;其次,主动性提升型系统能够通过招聘甄选、培训开发等实践提升员工队伍的角色广度自我效能以及灵活角色定位能力,这有助于满足他们对胜任感的需求;最后,主动性提升型系统还能够通过实施长期导向的绩效评价、工作设计等措施,把员工的发展与组织命运联系在一起,这不仅能够促进他们更加自发地思考所在组织到底需要什么样的变革才能更好地实现长远

目标,而且还会满足他们对归属感的需求(Frese等,1997)^[37]。这三种基本需求的满足能够让员工对建设性变革产生强烈的责任感,促进他们真正把推动组织建设性变革视为己任,自发地、自愿地寻找机会以便为变革做出贡献。因此,本文提出如下假设:

H₁:主动性提升型系统对员工建设性变革责任感有正向影响。

主动变革行为区别于其他缺乏变革导向的角色外行为,此外,相较于独自闷头搞创新或者私下向领导或他人提出建言的变革导向行为,主动变革行为更加强调员工在建设性变革的发起和推动中所发挥的直接作用(Morrison和Phelps,1999)^[1],因此这种行为的影响程度可能会更深,波及范围可能会更广。研究也表明,员工主动变革行为不仅能够为组织带来诸多期望的结果,例如任务绩效、工作满意度、情感承诺、工作投入等,而且还能帮助员工得到更好的职业发展(张征和李锦,2019)^[39]。近年来,主动变革行为更是被纳入了员工绩效的范畴,成为判断员工对组织贡献的重要标准(García-Chas等,2015^[40];Griffin等,2007^[41];Martin等,2013^[42];Ouyang等,2019^[43];Schilpzand等,2018^[44])。根据自我决定理论的观点,与员工日常结构化的任务绩效行为相比,主动变革行为属于非结构化行为,这种行为的激发和维持尤为不易,需要较强的内在动机驱使(贾建锋等,2020)^[45]。这是因为中国文化强调“人情”和“面子”,员工可能会受到和谐动机驱使而不愿意主动地对现状提出挑战(张正堂等,2020)^[46]。建设性变革责任感具有较强的未来导向,能够让员工发自肺腑地愿意为未来的行为和结果负责(Fuller等,2006)^[12]。一方面,高建设性变革责任感的员工不会满足于简单地根据当前绩效标准来完成自己的分内之事,他们会不断反思“如何更好地开展工作”,对现有绩效标准提出质疑并且致力于重新界定或改善工作的内容与方式;另一方面,他们能够从效价和可行性上认可参与变革的重要性,不仅更有可能认识到发起或参与变革是有价值的事情,能够给他们带来个人满足感和成就感,而且还倾向于相信变革更有机会获得成功(Morrison和Phelps,1999)^[1]。因此,本文提出如下假设:

H₂:员工建设性变革责任感对主动变革行为有正向影响。

研究还表明,建设性变革责任感有助于中介传递领导风格、工作设计、工作环境等外在因素对变革导向行为的影响(Arain等,2019^[47];Fuller等,2006^[12];Lopez-Dominguez等,2013^[48];Choi,2007^[49])。结合主动性提升系统对建设性变革责任感的激发作用,本研究认为员工的建设性变革责任感同样能够作为中介因素,进一步把主动性提升型系统的影响传递到行为层面,促进员工主动变革行为的提升。因此,本文提出如下假设:

H₃:主动性提升型系统能够通过员工建设性变革责任感的中介作用,进而间接地促进员工主动变革行为。

3. 员工人力资源管理战略共识的调节作用

战略共识来自于战略管理领域,反映了员工在对组织战略目标的理解决、认同、承诺上达成的一致性程度(Floyd和Wooldridge,1992)^[50]。从功能性角度来看,战略共识是战略规划与实施过程有效推进的重要保障,主要通过两种方式发挥作用:一是凝聚人心,提升战略目标在员工心目中的地位,降低员工把个人目标凌驾于战略目标的可能性;二是澄清战略优先事项,推进员工在目标实现方面的沟通、合作和协调(Kellermanns等,2005)^[51]。人力资源管理战略共识是战略共识在人力资源管理研究领域的拓展,反映了员工对特定导向人力资源管理系统目标和优先事项的认知和理解方面达成的一致性程度(Weller等,2020)^[23]。研究发现,人力资源管理最终的实践效果不仅与特定制度和措施本身息息相关,而且更重要的是全体员工能否有效地感知到并且认可这些制度和措施,并且在目的和实践上能够达成共识。这是由于这种共识能够为组织带来积极的结果,例如增强员工的情感承诺、降低他们的离职倾向(Jiang等,2017^[20];Li等,2011^[52];Sanders等,2008^[53];Nishii等,2008^[19])。

此外,人力资源管理战略共识还会作为边界条件,对特定人力资源管理系统的实施效果产生影响。一个可能的原因是人力资源管理战略共识能够提高员工对人力资源管理系统目标和优先事项认识的清晰度。在共识较高的情况下,人力资源管理系统中的各项实践能够更准确地传递到员工的工作动机和行为之上(Bowen 和 Ostroff,2004)^[54]。反之,如果员工对特定人力资源管理的系统目标和优先事项缺乏共识,那么该系统在实施过程中就会缺乏合力,不同员工之间甚至还会产生分歧乃至冲突,增加组织内部资源的消耗,进而对各项人力资源管理实践的顺利实施产生阻力(Kellermanns 等,2005)^[51]。Li 等(2018)^[55]为人力资源管理战略共识的调节作用提供了证据,他们发现人力资源管理共识能够通过塑造共享的认知、行为倾向、情感,增强高参与导向人力资源管理实践在促进创新方面所发挥的积极作用。具体而言,较高的人力资源管理战略共识能让不同员工对组织期望形成共同的理解,这会进一步促进彼此之间形成相似的认知地图以及一致的心智模式,达到“心有灵犀一点通”的默契状态,这种共享的认知状态能够为创新过程中知识的流动与整合提供基础;共享行为倾向能够让员工更加自发地参与沟通和协调过程,以完成相互依赖的工作任务,扫清创新过程中由于沟通不畅而可能导致的障碍;共享情感有助于促进工作场所的人际互动,增强员工与他人期望、需求、目标等方面的相互理解,提升彼此之间的信任与凝聚力。这些因素均为从人力资源管理实践到组织创新的转化过程提供了保障(Li 等,2018)^[55]。

主动性提升型系统能否有效地激发员工建设性变革责任感,人力资源管理战略共识是一个关键边界条件,这是因为这种共识有助于强化主动性提升型系统在满足员工自主性、胜任感以及归属感这三种需求方面的作用,从而更好地激发他们主动参与或发起变革的内在此愿。首先,人力资源管理战略共识意味着员工能够较为准确地理解该系统的设计初衷。主动性提升型系统的目的是通过多种实践更有针对性地激发员工的个人主动性。当员工能够较为一致地认识到这个目标时,他们更有可能把主动性提升型系统实践看作是展示自己才华的机会,满足他们的自主性需求,而非给他们带来被控制感。其次,人力资源管理战略共识为员工能力的发展提供了明确的方向,员工会更加充分地利用人力资源管理实践提升开展工作所需要的能力。此外,自我决定理论的认知评价观点认为,人力资源管理系统能够为员工提供开展工作所需要的信息,进而让员工更加胜任自己的工作,满足他们对胜任感的需要(Deci,1975^[56];Deci 和 Ryan,1980^[10])。具体而言,主动性提升型系统所强调的角色广度自我效能以及灵活角色定位能力能够让员工在平台化转型背景下更加游刃有余地开展。最后,人力资源管理战略共识有助于强化员工与组织之间的关系。具体到主动性提升型系统的实施上,当员工具有较高的人力资源管理战略共识时,这种系统更有可能促进员工产生与组织命运相连的感受,从而更好地满足他们的归属需要。由此可见,人力资源管理战略共识有助于促进主动性提升型系统更好地转化到内在动机层面,更有效地激发员工推动或参与建设性变革的责任感,促进他们展示出主动变革行为。因此,本文提出如下假设:

H₄:主动性提升型系统对员工建设性变革责任感的促进作用受到人力资源管理战略共识的正向调节,即人力资源管理战略共识越高,主动性提升型系统对员工建设性变革责任感的促进作用越强。

H₅:主动性提升型系统通过建设性变革责任感对员工主动变革行为产生的间接效应受到人力资源管理战略共识的正向调节,即人力资源管理战略共识越高,主动性提升型系统通过建设性变革责任感对员工主动变革行为的间接效应越强。

三、研究设计

1. 研究对象与程序

本研究的调查对象来自国内某餐饮集团位于全国 11 个省份的 140 家连锁门店的店长与员工。近年来,该集团在国内知名咨询公司的帮助下大力推动平台化转型,“共创、共担、共享、共赢”成为

集团新的经营理念。研究团队从2020年8月起为该集团开展转型方案成效的跟踪评估,这为探究主动性提升型实践对员工主动变革行为的激发机制提供了适宜的情境。转型前,该集团采取直营模式,由集团总部对位于全国不同地域的七个分公司进行直接管理,经由各个分公司对下辖门店进行间接管理。转型后,该集团采取了平台化经营模式,取消了处于总部和门店之间的分公司这一组织层级,总部不再直接对门店进行直接管理,而是转变为打造平台优势,鼓励员工进行内部创业,减少直营店的数量,逐步扩大加盟店的规模,而集团总部则专注于管理系统的构建、品牌价值的塑造和上下游资源的整合。与此同时,经营决策权进一步下放,各门店可以根据所在地区的实际情况进行服务创新,员工主动变革行为在这个过程中的重要性日益凸显。

首先,研究者在集团CEO及人力资源负责人的陪同下,对集团总部所在城市的5家门店进行了实地走访。由于事先并没有与门店进行沟通,因此研究者在实地走访中能够更为真实地了解员工在自然工作状态下的态度和行为,从而为模型的建立与修正提供了一手资料。其次,在人力资源部门协调下,研究团队向集团所有门店发出调研邀请,详细介绍了本次调研的目的、形式和答谢措施,并且承诺数据和结果仅用于学术研究。经过反复沟通,共有150家门店同意参与调研。由于调研中涉及员工对门店的管理实践进行评价,因此仅对各门店的正式在册员工发放调查问卷,未包括临时性的雇佣人员,总计有1051名员工实际参与。再次,在问卷调查正式开展之前,研究者及助理在集团总部所在城市周边随机抽取了17家门店,现场指导问卷的发放及填写过程,以便及时发现并解决问题并在发放流程上做出调整,形成纸质的问卷调查操作手册,在手册里详细地介绍了本次问卷调查的注意事项与实施细节。随后,研究者对各个门店的店长进行在线培训,让他们熟悉问卷调查操作手册。培训之后,研究者分两个不同的时间点,将两阶段带有识别码的调查问卷分别邮寄到各个门店。收到纸质问卷之后,各门店利用早晚会或周例会等场合由店长组织员工集中填写。同时,为打消被调查者填写问卷时的顾虑,研究团队为每份问卷均准备了信封并在信封封口处预先粘贴封条,被调查者填写问卷后直接密封提交到门店问卷回收箱,由店长统一寄给研究者。

本研究的调研问卷采用纸笔形式,由门店店长和员工配对填写。前后两期调查问卷发放间隔1个月。在第一期问卷中,各门店店长评价门店当前采取的主动性提升型系统,以及自身的人口统计学信息和门店的背景信息,门店员工评价他们对主动性提升型系统的感知、自身的主动型人格以及性别和年龄等人口特征信息。为保证准确计算各门店员工评价的人力资源管理战略共识,需要门店员工具有较高的参与程度,所以删除了第一期员工问卷反馈低于75%的门店。由此,向143家门店的975名员工发放了第二期问卷。在第二期问卷中,门店员工评价自身的建设性变革责任感和主动变革行为。来自141家门店的873名员工返回了第二期调查问卷。最终,根据问卷识别码进行匹配后,获得了来自140家门店的846名员工的前后两期数据,有效回收率为80%。其中,82%为女性,平均年龄为33岁(标准差为10岁)。作为对该集团支持本研究调研的答谢,研究团队为有效参与两期调研的门店编制一份定制化的管理诊断报告,同时为集团提供一份有关平台化管理有效性的综合咨询报告。

2. 测量工具

本研究所选用的原始量表均为来自管理学领域英文顶级期刊的成熟量表,拥有较高的信度和效度。为保证在中文环境中的适用性,对这些量表中的条目进行了翻译与回译,以确保与英文表述具有相同的含义,同时根据中文语境对部分表达进行了本土化处理。全部量表均使用7点李克特计分方式,1表示非常不同意,7表示非常同意。

(1)主动性提升型系统。主动性提升型系统的测量采用Hong等(2016)^[9]开发的16条目量表。此量表从甄选、培训、绩效评价和奖励四个核心方面进行评价,以反映组织的人力资源管理系统在多大程度上有助于提升个人主动性。在本研究中,各门店的店长对所管理门店的主动性提升

型系统进行评价,此量表在店长问卷中的导语为“作为一名店长,您在多大程度上同意以下您所管理门店在实施以下管理活动”,样例条目如“我们招聘和甄选具有前瞻性,能在小问题变为大麻烦前将其解决的员工”和“我们奖励那些不懈努力,持续解决工作相关问题的员工”。此量表在本研究中的信度(Cronbach's α)为0.93。

(2)人力资源管理战略共识。参照Weller等(2020)^[23]探讨高绩效人力资源管理系统共识上的计算方法,本研究基于标准差来反映人力资源管理战略共识。相比于其他离散测度指标,标准差不仅具有更强的统计力度,而且也更易于解释,因此这种方法被研究者们广泛地运用在了对群体共识的计算之中(Britt,2001^[57];Lindell和Brandt,2000^[58])。本研究同样采用Hong等(2016)^[9]开发的16条目主动性提升型系统量表,由各个门店内的正式在册员工做出评价,此量表在员工问卷中的导语为“根据您的观察与感受,您在多大程度上同意以下您所在门店的管理活动”,以反映每名员工对主动性提升型系统的认知和理解。此问卷在本研究中的信度为0.95。随后,逐个门店计算员工评价的主动性提升型系统的标准差,以此反映在同一家门店中员工在人力资源管理上达成的战略共识。最后,参照Weller等(2020)^[23]的做法,将各门店员工人力资源管理评分的标准差乘以-1,以便使分数越高表示人力资源管理战略共识越高。

(3)建设性变革责任感。建设性变革责任感量表来自于Morrison和Phelps(1999)^[1],共有五个测量条目。基于此量表,门店员工各自评价自身在多大程度上感到有责任开展变革。问卷条目例如“我觉得自己有责任在工作中带来改变”和“我觉得自己有责任来改善我的工作环境”。参照前人的做法(Lee等,2016)^[59],本研究在应用此量表时去掉了其中的两个反向条目,仅保留了三个正向条目。此量表在本研究中的信度为0.78。

(4)主动变革行为。主动变革行为量表来自Li等(2016)^[60],共有六个测量条目,由门店员工进行评价。量表条目例如“我经常尝试为我们店引入改进过的流程”和“我经常提出建设性的意见来改善组织内部的运作方式”。此量表在本研究中的信度为0.88。

(5)控制变量。本研究首先控制了员工的性别、年龄等人口特征变量。此外,员工的主动变革行为不仅受到组织人力资源管理体系的影响,而且也会受到个人人格特质的影响,因此将员工的主动型人格作为控制变量。本研究选用了Seibert等(1999)^[61]开发的10条目主动型人格量表,由门店员工填写,量表条目例如“最让我兴奋的事是看到我的想法变成现实”和“即使别人反对,我也愿意坚持自己的想法”。此量表在本研究中的信度为0.82。

3. 统计分析

首先,本研究采用多层次结构方程模型框架中的路径分析(Preacher等,2010)^[62]。相较于传统的多层级分析方法将组内和组间效应合并并在单一斜率中,此方法的最大优势在于能够将层次1(个体层次)的方差分解为组内和组间两个部分,由此实现对某些关系在组内和组间可能出现的差异进行控制。本研究具体采用Mplus 8统计软件顺序检验如下两个模型:模型1为基于“主动性提升型系统→建设性变革责任感→主动变革行为”这一路径的2-1-1跨层级中介模型;模型2为人力资源管理战略共识调节“主动性提升型系统→建设性变革责任感→主动变革行为”这一路径第一阶段的2-1-1跨层级调节中介模型。调节效应和调节路径分析中调节变量的高低取值为调节变量的均值加减一个标准差。跨层级间接效应及其高低差异均采用20000次自助抽样(Bootstrap)得出。

其次,尽管本研究采取领导与员工配对填写问卷,以及在两个不同时点收集数据的非同源研究设计,但是仅采用了问卷收集单一方法,因此可能受到共同方法偏差影响。根据Podsakoff等(2003)^[63]的建议,采用Harman单因子检验共同方法偏差的影响。未旋转的主成分分析结果表明,共有六个因子的特征根大于1,而且第一个因子解释的变异量为32.82%,小于40%的临界标

准,表明并不存在严重的共同方法偏差问题。

最后,本研究采用多层次验证性因子分析考察店长对所管理门店主动性提升型系统的评价、员工对所在门店主动性提升型系统的感知、员工建设性变革责任感、员工主动变革行为以及员工主动型人格这五个构念之间的区分效度。参照 Hong 等(2016)^[9]开发量表时的做法,验证性因子分析中主动性提升型系统在两个层次均被设定为二阶单因子模型,甄选、培训、绩效评价和奖励分别作为四个一阶因子。结果显示,五因子模型的拟合效果良好($\chi^2(818) = 1901.29, CFI = 0.91, TLI = 0.91, RMSEA = 0.04, SRMR = 0.05$),并且五因子结构拟合显著优于具有四因子、三因子、两因子和单因子结构的替代模型(例如将建设性变革责任感和主动变革行为合并后, $\chi^2(821) = 2119.90, CFI = 0.90, TLI = 0.89, RMSEA = 0.04, SRMR = 0.05$)。这说明上述变量具有良好的区分效度,是能够彼此区分的不同构念。

四、假设检验与结果

1. 描述性统计分析

本研究所涉及变量的描述性统计、相关系数及信度系数如表 1 所示。个体层次主动性提升型系统、建设性变革责任感和主动变革行为之间均呈现显著的正相关。组织层次主动性提升型系统对员工个体层次建设性变革责任感和主动变革行为的跨层次影响有待在下文中的多层次结构方程模型中进一步检验。

表 1 变量的均值、标准差及零阶相关系数

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6
组织层次								
1. 主动性提升型系统	6.16	0.58	(0.93)					
2. 人力资源管理战略共识	-0.48	0.23	0.17*	(0.95)				
个体层次								
1. 性别	0.82	0.38						
2. 年龄	32.61	9.77	0.26***					
3. 主动型人格	5.62	0.70	-0.05	0.04	(0.82)			
4. 主动性提升型系统	6.14	0.64	-0.02	-0.02	0.47***	(0.95)		
5. 建设性变革责任感	5.65	0.88	-0.07*	0.02	0.30***	0.25***	(0.78)	
6. 主动变革行为	5.04	1.00	-0.09**	0.05	0.30***	0.19***	0.52***	(0.88)

注:组织层次 $n = 140$,个体层次 $n = 846$;^a表示领导评价的组织层次人力资源管理,^b表示员工评价的个体层次人力资源管理感知;对角线上括号中的数值表示各观测变量的信度(Cronbach- α);[†] $p < 0.10$,^{*} $p < 0.05$,^{**} $p < 0.01$,^{***} $p < 0.001$ (双尾)

2. 假设检验

表 2 中模型 1 列示了主动性提升型系统通过建设性变革责任感影响员工主动变革行为的多层次结构方程模型结果。在加入了相关控制变量的条件下,领导评价的主动性提升型系统对建设性变革责任感具有显著正向影响($b = 0.13, p < 0.05$),为假设 H_1 提供了实证支持。同时,在控制了主动性提升型系统的条件下,建设性变革责任感对员工主动变革行为具有显著正向影响($b = 0.82, p < 0.001$),为假设 H_2 提供了实证支持。这初步说明,建设性变革责任感能够在主动性提升型系统和员工主动变革行为之间起到中介效应。为进一步验证此中介效应,本文将上述两阶段的路径系数相乘,通过 20000 次 Bootstrap 抽样方法进行检验,结果如表 3 中模型 1 所示。主动性提升型系统通过建设性变革责任感影响员工主动变革行为的间接效应显著($b = 0.11, 95\% CI[0.01, 0.23]$)。因此,假设 H_3 得到验证。

表 2 多层次结构方程结果

变量	模型 1(中介模型)		模型 2(调节中介模型)	
	建设性变革责任感 (中介变量)	主动变革行为 (结果变量)	建设性变革责任感 (中介变量)	主动变革行为 (结果变量)
组织层次				
主动性提升型系统(自变量)	0.13(0.06)*	-0.04(0.07)	0.14(0.06)*	-0.06(0.07)
建设性变革责任感(中介变量)		0.82(0.16)***		0.80(0.17)***
人力资源管理战略共识(调节变量)			0.15(0.17)	0.33(0.16)*
自变量×调节变量			0.62(0.24)*	0.05(0.33)
截距	5.66(0.04)***	-0.71(0.91)	5.64(0.04)***	-0.53(0.94)
剩余方差	0.13(0.03)***	0.09(0.03)***	0.12(0.03)***	0.08(0.02)***
个体层次				
性别(控制变量)		-0.17(0.08)*		-0.17(0.08)*
年龄(控制变量)		0.00(0.00)		0.00(0.00)
主动型人格(控制变量)		0.20(0.05)***		0.19(0.05)***
建设性变革责任感(中介变量)		0.49(0.04)***		0.49(0.04)***
剩余方差		0.60(0.05)***		0.60(0.05)***

注:组织层次 $n = 140$, 个体层次 $n = 846$; 表中为非标准化回归系数, 括号中为标准误; 自变量和调节变量先被全局中心化处理, 然后生成乘积项(即自变量×调节变量), 以降低共线性的影响; $ip < 0.10$, * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$ (双尾)

假设 H_4 提出主动性提升型系统对建设性变革责任感的影响受到人力资源管理战略共识的调节。在表 2 中模型 1 的基础上, 本文在模型 2 中进一步加入了人力资源管理战略共识及其与主动性提升型系统的交互项。结果显示, 该交互项对建设性变革责任感具有显著的正向影响 ($b = 0.62, p < 0.05$)。为更直观地反映此调节关系, 绘制如图 2 所示的调节效应图。简单斜率检验结果显示, 当人力资源管理战略共识取高值时(均值加一个标准差), 主动性提升型系统和建设性变革责任感之间呈现显著的正向关系 ($b = 0.28, p < 0.01$)。当人力资源管理战略共识取低值时(均值减一个标准差), 主动性提升型系统和建设性变革责任感之间的关系不显著 ($b = -0.01, ns$)。因此, 假设 H_4 得到验证。

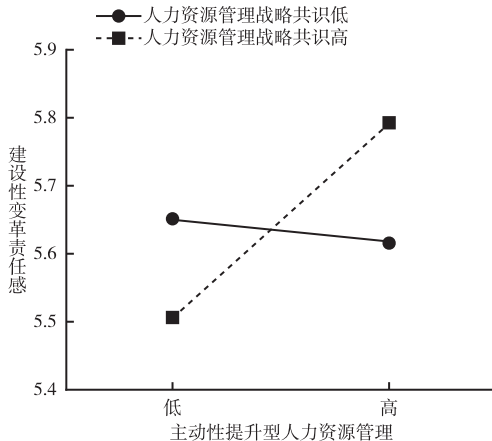


图 2 人力资源管理战略共识的调节效应

在假设 H₄ 成立的基础上,进一步检验假设 H₅ 提出的调节中介效应,结果如表 3 中模型 2 所示。在包含控制变量和直接效应的条件下,人力资源管理战略共识的高低差异会对“主动性提升型系统→建设性变革责任感→主动变革行为”这一间接路径产生显著影响。具体表现为,当人力资源管理战略共识高时,主动性提升型系统能通过建设性变革责任感的中介作用正向显著影响员工主动变革行为($b = 0.23, 95\% \text{ CI}[0.08, 0.41]$)。而当人力资源管理战略共识低时,主动性提升型系统通过建设性变革责任感的中介作用对员工主动变革行为的影响不显著($b = -0.00, 95\% \text{ CI}[-0.14, 0.14]$)。同时,此间接效应也随人力资源管理战略共识高低不同显著变化(高与低差异 = $0.23, 95\% \text{ CI}[0.05, 0.46]$)。因此,假设 H₅ 得到验证。

表 3 主动性提升型系统通过员工变革责任感影响员工主动变革行为的间接效应

变量	第一阶段 (α)		第二阶段 (β)		间接效应 ($\alpha \times \beta$)	
	点估计	95% CI	点估计	95% CI	点估计	95% CI
模型 1(中介模型)						
间接效应	0.13*	[0.01, 0.25]	0.82***	[0.51, 1.14]	0.11*	[0.01, 0.23]
模型 2(调节中介模型)						
间接效应(人力资源管理战略共识高)	0.28**	[0.10, 0.47]	0.80***	[0.47, 1.13]	0.23*	[0.08, 0.41]
间接效应(人力资源管理战略共识低)	-0.01	[-0.15, 0.14]	0.80***	[0.47, 1.13]	-0.00	[-0.14, 0.14]
间接效应差异(高-低)	0.29*	[0.07, 0.51]	0	\	0.23*	[0.05, 0.46]

注:表中为非标准化回归系数;CI=置信区间;间接效应及其高低差异均采用 20000 次自助抽样(Bootstrap)得出;[†] $p < 0.10$, * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$ (双尾)

五、结论与讨论

1. 研究发现与理论贡献

本研究通过对处于平台化转型之中某餐饮连锁集团 140 家门店店长与 846 名员工进行的两阶段跟踪调查,得到以下发现:

第一,主动性提升型系统有助于激发员工的建设性变革责任感。这一发现扩展了平台化转型背景下的战略人力资源管理研究。有效地激发自下而上的建设性变革对于平台化转型的成功至关重要。在经典变革理论中,组织变革的推进往往遵循计划执行模式,首先变革由高层领导发起并推动,中层领导在变革中扮演承上启下的角色,而基层员工则被视为变革计划的执行和落实者。Liu 和 Perrewé(2005)^[64]提出的认知情绪反应模型详细地刻画了员工作为执行和落实者在组织变革中的被动应对过程。在该模型中,随着变革活动从计划到实施的推进,员工会根据变革目标与个人目标的一致性程度对变革进行多次评估,在此过程中他们往往会经历复杂的情绪变化,由兴奋和害怕构成的混合情绪体验得以分化,而这些变化又进一步会对他们采取何种变革应对方式产生深刻影响(Bartunek 等,2006^[65];Choi,2007^[49])。兴奋导致积极应对行为,害怕导致消极应对行为。随着员工对变革认识的逐渐清晰,强烈的情绪逐渐回落,转化为更加平稳的行为倾向,包括退出、建言、漠视和忠诚(EVNL 反应框架)。显然,Liu 和 Perrewé(2005)^[64]的被动应对过程难以解释员工在组织变革中主动角色的形成过程。从基本逻辑来看,经典变革理论所依

赖的这种自上而下的计划执行模式不仅让组织在转型过程中瞻前顾后,而且将基层员工置于被动应对的状态,导致组织难以有效地发挥一线员工在捕捉并应对市场变化多端的用户需求方面的作用(Liu 和 Perrewé,2005)^[64]。在此背景下,学者们开始思考在激发组织自下而上变革方面,人力资源管理是否依然有效以及如何发挥作用(刘军等,2021)^[66]。本研究表明,主动性提升型系统能够有效地激发员工建设性变革责任感,这不仅有助于丰富学界对员工在组织变革中主动性角色的认识,而且能够为战略人力资源管理在平台化转型时期的研究价值提供更多证据。

第二,主动性提升型系统能够通过激发员工建设性变革责任感进而有效地提升他们的主动变革行为。以往研究主要从组织支持感、责任心、主动性人格等个体因素的角度解释了为何某些员工相对于其他人而言表现出更多的主动变革行为(张征和李锦,2019)^[39],却没有回答组织应该实施哪些针对性的管理措施,从而系统地提升员工的主动变革行为。本研究所发现的主动性提升型系统对主动变革行为的促进作用补充了文献中对于主动变革行为组织层面影响因素关注的不足。虽然已有研究表明高绩效、高承诺人力资源管理系统与主动变革行为具有一定的相关性(Yan 等,2019)^[6],但这些系统属于通用型实践,潜在逻辑依然是传统金字塔式结构下的组织-员工关系,对于组织平台化转型中员工特定行为的形成缺乏解释力。显然在既定绩效评价模式下提高员工绩效或者提升心理承诺已不再是平台化转型企业所追求的目标(井润田等,2016)^[67];王凤彬等,2019)^[68]。主动性提升型系统对主动变革行为的激发作用为揭示战略人力资源管理在平台化转型过程中的作用提供了进一步的证据(Dysvik 等,2016)^[69];Yan 等,2019)^[6]。此外,主动性提升型系统作为基于西方文化背景提出的人力资源管理实践系统,在崇尚中庸思想的中国文化背景下是否会“水土不服”,这一问题在以往研究中尚未给出解答。据此,本研究还为主动性提升型系统的文化普适性提供了实证证据。

第三,建设性变革责任感在主动性提升型系统与员工主动变革行为起到中介作用。该发现表明,建设性变革责任感能够作为动机层面的机制,解释主动性提升型系统对员工主动变革行为的间接影响,揭示彼此之间关系的“黑箱”,帮助人们更为深刻地理解平台化转型背景下主动性提升型系统如何发挥作用。在人力资源管理实践对组织期望行为的激发过程中,工作动机是一个重要的中间心理状态(Jiang 等,2012)^[11]。诸多有关战略人力资源管理“阴暗面”的研究表明,不少管理措施不仅没有把员工的注意力集中于组织希望达成的战略目标之上,反而还让员工承受较大的压力,感受到较高的工作受控感(Han 等,2020)^[18]。这些不当管理导致员工在工作中更加计较个人得失,花更多精力琢磨如何获得收益,而非主动地、自发地去思考如何更好地开展工作(Jiang 和 Li,2019)^[3]。主要原因就在于不少管理措施在设计之初,为了取得立竿见影的成效,设计者过度地关注是否有助于提升外在动机,而没有把提升内在动机作为主要考虑因素(Deci 等,1999)^[15]。此外,这一研究发现还回应了学者们对主动变革行为内在驱动因素研究的呼吁(张征和李锦,2019)^[39]。主动变革行为具有未来导向(Morrison 和 Phelps,1999)^[1],这种行为带来的结果很多时候并不能及时地反映到当下的绩效评价中,因此需要很强的内在动机加以支撑。据此,本研究对建设性变革责任感中介作用的检验弥补了以往研究中的这一不足。

第四,人力资源管理战略共识不仅有助于强化主动性提升型系统对建设性变革责任感的激发作用,而且还能够加强主动性提升型系统通过建设性变革责任感的中介作用对主动变革行为的间接影响,这一发现进一步丰富了平台化转型中的战略人力资源管理研究。已有战略共识文献更多强调高管团队内部、高层领导与中层领导之间形成的战略共识,但较少关注到员工之间形成的人力资源管理战略共识发挥的作用(Kellermanns 等,2005)^[51]。本研究发现,只有当组织内员工之间就人力资源管理的目标与实践形成较高的共识时,主动性提升型系统才会通过“内化于心、外化于

行”的过程发挥作用。这意味着,人力资源管理实践得以发挥作用的重要前提是员工“心往一处想,劲往一处使”。进一步从调节路径的分析结果来看,人力资源管理战略共识对主动性提升型系统与主动变革行为之间间接路径的调节作用主要发生于“内化于心”阶段,人力资源管理战略共识的高低会显著地改变主动性提升型系统对建设性变革责任感的影响,但对“外化于行”阶段的调节效应并不显著,并不会改变建设性变革责任感与主动变革行为之间的关系,这进一步为建设性变革责任感对主动变革行为的内在驱动作用提供了佐证。此外,从人力资源管理战略共识对整个间接路径的调节作用来看,当员工在对人力资源管理的认识和理解上具有较高的战略共识时,建设性变革责任感在从主动性提升型系统到主动变革行为的间接路径中发挥的中介作用才显著。这意味着要想发挥建设性变革责任感在主动性提升型系统影响机制中的中介作用,提升员工对这种人力资源管理的战略共识是关键。

2. 实践启示

本研究还具有重要的管理实践启示。首先,为激发自下而上的建设性变革提供了新颖的思路。当前诸多平台化转型企业亟需通过发起多种形式的组织变革来赢得竞争优势,但固有的由上至下的变革思路常常使得组织转型陷入“曲高和寡”的尴尬局面。本研究意味着推行自下而上变革的关键在于激发员工的主动性,激励他们有意识地在日常工作中主动进行变革,自主探索并优化工作流程。为实现该目的,组织应从甄选、培训、绩效、奖励、工作设计等实践中注入对主动性的关注。其次,主动变革行为绝不仅仅是一般的角色外行为,其变革导向的特点使得常规的鼓励与支持对于该行为的推动作用颇为有限。本研究发现建设性变革责任感不仅是主动变革行为最直接的动力,而且还能显著中介传递主动性提升型系统对主动变革行为的促进作用。作为主动变革行为的内在驱动因素(Fuller等,2006)^[12],建设性变革责任感的中介作用说明主动性提升型系统在实施过程中能否有效地激发员工的主动变革行为在于他们是否对发起建设性变革产生了内在责任感,也就是说需先“内化于心”,从内在动机层次激发员工对参与或推行建设性变革产生“舍我其谁”的责任感,才能更好地“外化于行”,从行为层次积极主动地投入到建设性变革的参与或推动活动之中。据此,企业和管理者可以把建设性变革责任感作为侦测主动性提升型系统在激发员工主动变革行为方面有效性的重要指标,从而判断员工是否有充足的内驱力来进行主动变革,并且愿意发自肺腑地投入到持续变革之中,而非迫于外在压力不得不装模作样地开展一些无足轻重的形式变革。最后,人力资源管理战略共识是特定人力资源管理系统能否有效发挥作用的关键。企业应通过培训、沟通等多种手段来促进员工就人力资源管理系统战略目的达成较高的共识。这是因为本研究发现只有当企业有效地解决了不同员工对特定人力资源管理认知和理解上的分歧时,主动性提升型系统才能真正发挥作用,通过激发员工建设性变革责任感来提升主动变革行为。

3. 研究局限与展望

本研究还存在一些不足和局限。首先,本研究揭示了主动性提升型系统对员工主动变革行为的影响机制,但没有进一步从组织层面剖析主动性提升型系统对于组织建设性变革能力的影响。事实上,作为一种战略人力资源管理工具,主动性提升型系统很有可能会通过调动全体员工的主动性来增强组织的战略柔性、动态能力乃至创新能力,进而提升组织的建设性变革能力。此外,本研究只关注了主观的主动变革行为,没有考虑客观的变革结果,比如企业的客户满意度、回头率等经营绩效是否因为变革而得到了显著提升。后续研究可以沿着这一思路,从组织层次剖析主动性提升型系统对于组织结果的影响机制。其次,本研究发现员工人力资源管理战略共识这一主动性提升型系统有效性的理论边界,但这种共识仅能够反映出人力资源管理环境本身,无法基于更广泛的组织环境视角回答何时主动性提升型系统更加有效。作为企业的战略实践活动,战略人力资源管

理实践必然会要与组织环境相契合。从理论上看,主动性提升型系统主要通过激发员工的主动变革行为发挥积极作用,因此很有可能在高不确定性、充满变革的市场环境下更加有效。后续研究可以从更广泛的组织环境角度进一步剖析主动性提升型系统的有效性边界。最后,本研究利用跨层数据进行了因果机制检验,后续研究可以进一步结合情境实验、纵向研究设计等方式进一步探究主动性提升型系统的影响机制。

参考文献

- [1] Morrison, E. W. , and C. C. Phelps. Taking Charge at Work: Extrarole Efforts to Initiate Workplace Change [J]. *Academy of Management Journal*, 1999, 42, (4) : 403 - 419.
- [2] Thomas, J. P. , D. S. Whitman, and C. Viswesvaran. Employee Proactivity in Organizations: A Comparative Meta-Analysis of Emergent Proactive Constructs [J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2010, 83, (2) : 275 - 300.
- [3] Jiang, K. , and P. Li. Models of Strategic Human Resource Management [A]. In Adrian Wilkinson, A. , N. Bacon, S. Snell, and D. Lepak (Eds.). *SAGE Handbook of Human Resource Management* [C]. London: SAGE Publications Ltd. , 2019.
- [4] Khatri, N. , V. Gupta, and A. Varma. The Relationship between HR Capabilities and Quality of Patient Care: The Mediating Role of Proactive Work Behaviors [J]. *Human Resource Management*, 2017, 56, (4) : 673 - 691.
- [5] Liu, F. , H. S. Chow, Y. Gong, and H. Wang. Mediating Links between HRM Bundle and Individual Innovative Behavior [J]. *Journal of Management and Organization*, 2016, 25, (1) : 1 - 16.
- [6] Yan, J. , J. Luo, J. Jia, and J. Zhong. High-Commitment Organization and Employees' Job Performance: The Roles of the Strength of the HRM System and Taking Charge [J]. *International Journal of Manpower*, 2019, 40, (7) : 1305 - 1318.
- [7] Baker, J. J. , T. Kearney, G. Laud, and M. Holmlund. Engaging Users in the Sharing Economy: Individual and Collective Psychological Ownership as Antecedents to Actor Engagement [J]. *Journal of Service Management*, 2021, 32, (4) : 483 - 506.
- [8] Beltrán-Martín, I. , J. C. Bou-Lluis, V. Roca-Puig, and A. B. Escrig-Tena. The Relationship between High Performance Work Systems and Employee Proactive Behaviour: Role Breadth Self-Efficacy and Flexible Role Orientation as Mediating Mechanisms [J]. *Human Resource Management Journal*, 2017, 27, (3) : 403 - 422.
- [9] Hong, Y. , H. Liao, S. Raub, and J. H. Han. What It Takes to Get Proactive: An Integrative Multilevel Model of The Antecedents of Personal Initiative [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2016, 101, (5) : 687 - 701.
- [10] Deci, E. L. , and R. M. Ryan. Self-Determination Theory: When Mind Mediates Behavior [J]. *Journal of Mind and Behavior*, 1980, 1, (1) : 33 - 43.
- [11] Jiang, K. , D. P. Lepak, J. Hu, and J. C. Baer. How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-analytic Investigation of Mediating Mechanisms [J]. *Academy of Management Journal*, 2012, 55, (6) : 1264 - 1294.
- [12] Fuller, J. B. , L. E. Marler, and K. Hester. Promoting Felt Responsibility for Constructive Change and Proactive Behavior: Exploring Aspects of an Elaborated Model of Work Design [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2006, 27, (8) : 1089 - 1120.
- [13] Fugate, M. , and G. Soenen. Predictors and Processes Related to Employees' Change-Related Compliance and Championing [J]. *Personnel Psychology*, 2018, 71, (6) : 1 - 24.
- [14] Shimoni, B. What is Resistance to Change? A Habitus-Oriented Approach [J]. *Academy of Management Executive*, 2017, 31, (4) : 2016 - 2073.
- [15] Deci, E. L. , R. Koestner, and R. M. Ryan. A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation [J]. *Psychological Bulletin*, 1999, 125, (6) : 692 - 700.
- [16] Deci, E. L. , A. H. Olafsen, and R. M. Ryan. Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of A Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2017, 4: 19 - 43.
- [17] Rigby, C. S. , and R. M. Ryan. Self-Determination Theory in Human Resource Development: New Directions and Practical Considerations. *Advances in Developing Human Resources*, 2018, 20, (2) : 133 - 147.
- [18] Han, J. , J. M. Sun, and H. L. Wang. Do High Performance Work Systems Generate Negative Effects? How and When? [J]. *Human Resource Management Review*, 2020, 30, (2) : 1 - 14.
- [19] Nishii, L. H. , D. P. Lepak, and B. Schneider. Employee Attributions of The "Why" of HR Practices: Their Effects on Employee Attitudes and Behaviors, and Customer Satisfaction [J]. *Personnel Psychology*, 2008, 61, (3) : 503 - 545.
- [20] Jiang, K. , J. Hu, S. Liu, and D. P. Lepak. Understanding Employees' Perceptions of Human Resource Practices: Effects of

Demographic Dissimilarity to Managers and Coworkers[J]. *Human Resource Management*,2017,56,(1):69-91.

[21] Hartog, D. N., C. Boon, R. Verbarg, and M. A. Croon. HRM, Communication, Satisfaction, And Perceived Performance: A Cross-Level Test[J]. *Journal of Management*,2013,39,(6):1637-1665.

[22] 高中华. 平台化转型中人力资源管理系统及其有效性:理论构建与分析[J]. 北京:中国人力资源开发,2022,(5):69-82.

[23] Weller, I., J. Süß, H. Evanschitzky, and F. von Wangenheim. Transformational Leadership, High-Performance Work System Consensus, and Customer Satisfaction[J]. *Journal of Management*,2020,46,(8):1469-1497.

[24] Ostroff, C., and D. E. Bowen. Reflections on the 2014 Decade Award: Is There Strength in the Construct of HR System Strength? [J]. *Academy of Management Review*,2016,41,(2):196-214.

[25] Gittell, J. H., R. Seidner, and J. Wimbush. A Relational Model of How High-Performance Work Systems Work[J]. *Organization Science*,2010,21,(2):490-506.

[26] Liao, H., K. Toya, D. P. Lepak, and Y. Hong. Do They See Eye to Eye? Management and Employee Perspectives of High-Performance Work Systems and Influence Processes on Service Quality[J]. *Journal of Applied Psychology*,2009,94,(2):371-391.

[27] Zacharatos, A., J. Barling, and R. D. Iverson. High-Performance Work Systems and Occupational Safety[J]. *Journal of Applied Psychology*,2005,90,(1):77-93.

[28] Bindl, U. K., S. K. Parker, P. Totterdell, and G. Hagger-Johnson. Fuel of the Self-Starter: How Mood Relates to Proactive Goal Regulation[J]. *Journal of Applied Psychology*,2012,97,(1):134-150.

[29] Parker, S. K., H. M. Williams, and N. Turner. Modeling the Antecedents of Proactive Behavior At Work[J]. *Journal of Applied Psychology*,2006,91,(3):636-652.

[30] Axtell, C. M., and S. K. Parker. Promoting Role Breadth Self-Efficacy through Involvement, Work Redesign and Training[J]. *Human Relations*,2003,56,(1):113-131.

[31] Fay, D., and S. Sonnentag. A Look Back to Move Ahead: New Directions for Research on Proactive Performance and Other Discretionary Work Behaviours[J]. *Applied Psychology: An International Review*,2010,59,(1):1-20.

[32] Harackiewicz, J. M. The Effects of Reward Contingency and Performance Feedback on Intrinsic Motivation[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*,1979,37,(8):1352-1363.

[33] Hartog, D. N. D., and F. D. Belschak. When Does Transformational Leadership Enhance Employee Proactive Behavior? The Role of Autonomy and Role Breadth Self-Efficacy[J]. *Journal of Applied Psychology*,2012,97,(1):194-202.

[34] Hackman, J. R., and Oldham, G. R. *Work Redesign*[M]. Reading, MS: Addison-Wesley, 1980.

[35] Hackman, J. R. Motivation through the Design of Work: Test of a Theory[J]. *Organizational Behavior and Human Performance*,1976,16,(2):250-279.

[36] Pearce, J. L., and H. B. Gregersen. Task Interdependence and Extrarole Behavior: A Test of the Mediating Effects of Felt Responsibility[J]. *Journal of Applied Psychology*,1991,76,(6):838-844.

[37] Frese, M., D. Fay, K. Leng, T. Hilburger, and A. Tag. The Concept of Personal Initiative: Operationalization, Reliability and Validity in Two German Samples[J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*,1997,70:139-161.

[38] Frohman, A. L. Igniting Organizational Change from below: The Power of Personal Initiative[J]. *Organizational Dynamics*,1997,25,(3):39-53.

[39] 张征,李锦. 员工主动变革行为:前因与后果[J]. 北京:中国人力资源开发,2019,(5):60-75.

[40] García-Chas, R., E. Neira-Fontela, and C. Varela-Neira. Comparing the Explanatory Capacity of Three Constructs in the Prediction of Engineers' Proficiency, Adaptivity, and Proactivity[J]. *Human Resource Management*,2015,54,(4):689-709.

[41] Griffin, M. A., A. Neal, and S. K. Parker. A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts[J]. *Academy of Management Journal*,2007,50,(2):327-347.

[42] Martin, S. L., H. Liao, and E. M. Campbell. Directive versus Empowering Leadership: A Field Experiment Comparing Impacts on Task Proficiency and Proactivity[J]. *Academy of Management Journal*,2013,56:1372-1395.

[43] Ouyang, K., B. Cheng, W. Lam, and S. Parker. Enjoy Your Evening, be Proactive Tomorrow: How off-Job Experiences Shape Daily Proactivity[J]. *Journal of Applied Psychology*,2019,104,(8):1003-1019.

[44] Schilpzand, P., L. Houston, and J. Cho. Not Too Tired to be Proactive: Daily Empowering Leadership Spurs Next-Morning Employee Proactivity as Moderated by Nightly Sleep Quality[J]. *Academy of Management Journal*,2018,61,(6):2367-2387.

[45] 贾建锋,赵雪冬,赵若男. 人力资源管理强度如何影响员工的主动行为:基于自我决定理论[J]. 北京:中国人力资源开发,2020,(3):6-17.

[46] 张正堂,赵李晶,丁明智. 授权型领导对员工主动变革行为的影响机制[J]. 北京:科研管理,2020,(10):218-226.

- [47] Arain, G. A. , I. Hameed, and J. R. Crawshaw. Servant Leadership and Follower Voice: The Roles of Follower Felt Responsibility for Constructive Change and Avoidance-Approach Motivation [J]. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2019, 28, (4), 555 – 565.
- [48] Lopez-Dominguez, M. , M. Enache, J. M. Sallan, and P. Simo. Transformational Leadership as an Antecedent of Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior [J]. *Journal of Business Research*, 2013, 66, (10): 2147 – 2152.
- [49] Choi, J. N. Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior: Effects of Work Environment Characteristics and Intervening Psychological Processes [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2007, 28, (4): 467 – 484.
- [50] Floyd, S. W. , and B. Wooldridge. Managing Strategic Consensus: The Foundation of Effective Implementation [J]. *Executive (Ada, Ohio)*, 1992, 6, (4): 27 – 39.
- [51] Kellermanns, F. W. , J. Walter, C. Lechner, and S. W. Floyd. The Lack of Consensus about Strategic Consensus: Advancing Theory and Research [J]. *Journal of Management*, 2005, 31, (5): 719 – 737.
- [52] Li, X. , S. J. Frenkel, and K. Sanders. Strategic HRM as Process: How HR System and Organizational Climate Strength Influence Chinese Employee Attitudes [J]. *International Journal of Human Resource Management*, 2011, 22, (9): 1825 – 1842.
- [53] Sanders, K. , L. Dorenbosch, and R. D. Reuver. The Impact of Individual and Shared Employee Perceptions of HRM on Affective Commitment: Considering Climate Strength [J]. *Personnel Review*, 2008, 37, (4): 412 – 425.
- [54] Bowen, D. E. , and C. Ostroff. Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of the “Strength” of the HRM System [J]. *Academy of Management Review*, 2004, 29, (2): 203 – 221.
- [55] Li, Y. , M. Wang, D. D. Van Jaarsveld, G. K. Lee, and D. G. Ma. From Employee-Experienced High-Involvement Work System to Innovation: An Emergence-Based Human Resource Management Framework [J]. *Academy of Management Journal*, 2018, 61, (5): 2000 – 2019.
- [56] Deci, E. L. *Cognitive Evaluation Theory: Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation* [M]. Boston: Springer, 1975.
- [57] Britt, B. T. W. Social Support, Group Consensus And Stressor-Strain Relationships: Social Context Matters [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2001, 22, (4): 425 – 436.
- [58] Lindell, M. K. , and C. J. Brandt. Climate Quality and Climate Consensus as Mediators of the Relationship between Organizational Antecedents and Outcomes [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2000, 85, (3): 331 – 348.
- [59] Lee, H. W. , J. Pak, S. Kim, and L. Z. Li. Effects of Human Resource Management Systems on Employee Proactivity and Group Innovation [J]. *Journal of Management*, 2016, 45, (2): 819 – 846.
- [60] Li, R. , Z. Y. Zhang, and X. M. Tian. Can Self-Sacrificial Leadership Promote Subordinate Taking Charge? The Mediating Role of Organizational Identification and the Moderating Role of Risk Aversion [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2016, 37, (5): 214 – 216.
- [61] Seibert, S. , J. M. Crant, and M. K. Kraimer. Proactive Personality And Career Success [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1999, 84, (3): 416 – 427.
- [62] Preacher, K. J. , M. J. Zyphur, and Z. Zhang. A General Multilevel SEM Framework for Assessing Multilevel Mediation [J]. *Psychological Methods*, 2010, 15, (3): 209 – 233.
- [63] Podsakoff, P. M. , S. B. Mackenzie, J. Y. Lee, and N. P. Podsakoff. Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2003, 88, (5): 879 – 903.
- [64] Liu, Y. , and P. L. Perrewé. The Role of Emotion in Employee Counterproductive Work Behavior: Integrating the Psychoevolutionary and Constructivist Perspective [A]. In C. E. Härtel, W. J. Zerbe, and N. M. Ashkanasy (Eds.). *Emotions in Organizational Behavior* [C]. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2005.
- [65] Bartunek, J. M. , D. M. Rousseau, J. W. Rudolph, and J. A. DePalma. On the Receiving End: Sensemaking, Emotion, and Assessments of an Organizational Change Initiated by Others [J]. *Journal of Applied Behavioral Science*, 2006, 42, (2): 182 – 206.
- [66] 刘军, 崔琦, 袁艺玮, 高中华, 李朋波. 内部准备度视角下的组织平台化转型研究述评 [J]. 北京: 中国人力资源开发, 2021, (10): 20 – 34.
- [67] 井润田, 赵宇楠, 滕颖. 平台组织、机制设计与小微企业过程——基于海尔集团组织平台化转型的案例研究 [J]. 广州: 管理学季刊, 2016, (4): 38 – 71, 136.
- [68] 王凤彬, 王骁鹏, 张驰. 超模块平台组织结构与客制化创业支持——基于海尔向平台组织转型的嵌入式案例研究 [J]. 北京: 管理世界, 2019, (2): 121 – 150, 199 – 200.
- [69] Dysvik, A. , B. Kuvaas, and R. Buch. Perceived Investment in Employee Development and Taking Charge [J]. *Journal of Managerial Psychology*, 2016, 31, (1): 1 – 12.

The Activating Mechanism of Employees' Taking Charge in the Context of Platform Transformation: The Moderating Role of HRM Strategic Consensus

GAO Zhong-hua^{1,2}

(1. Institute of Industrial Economics, Chinese Academy of Social Sciences, Beijing, 100006, China;

2. Research Center for Small and Medium-sized Enterprises, Chinese Academy of Social Sciences, Beijing, 100006, China)

Abstract: In the era of digital economy, more and more enterprises acquire new competitive advantages through platform transformation. To seize advantages along with the transformation, they not only have to promote organizational change and implement plans from top to bottom, but also need daily constructive changes initiated by the employees from bottom to top. For enterprises that are undergoing or preparing for platform transformation, it is particularly critical to stimulate employees' taking charge through adjusting human resource management system.

Initiative-enhancing human resource management provides a valuable viewpoint for stimulating taking charge and thereby inspiring more bottom-up constructive changes. This study aims to contribute to the literature on strategic HRM (SHRM) by revealing the underlying mechanism and the possible boundary condition of initiative-enhancing HRM system on employees' taking charge. The first contribution lies in identifying the plausible impacts of initiative-enhancing HRM system on employees' taking charge through integrating the perspective of SHRM with organizational change literature in the context of platform transformation. The second contribution rests with unveiling the underlying motivational mechanism of initiative-enhancing HRM by taking the responsibility for constructive changes as a mediator. The third contribution is that we uncover one of the possible theoretical boundaries by taking HRM strategic consensus as a moderator.

To examine the hypotheses in this study, we conducted a two-stage paper and pencil survey with an interval of one month. Our participants were 150 restaurant executives and 1051 employees from these restaurants in a large chain that was going through the platform transformation under the assistant of a domestic famous consultant corporation. At the first stage, all restaurant executives were asked to rate initiative-enhancing HRM of their restaurants, their own proactive personality and demographics (such as gender, age and so on). Employees were also asked to rate their perceptions of initiative-enhancing HRM and demographical information. Initiative-enhancing HRM was measured by the 16-item scale developed by Hong et al. (2016), and proactive personality was measured by the 10-item scale developed by Seibert et al. (1999). At the second stage, employees were asked to rate their felt responsibility for constructive changes and behaviors of taking charge. The responsibility for constructive changes was measured by 5-item scale developed by Morrison and Phelps (1999), and taking charge was measured by 6-item scale developed by Li et al. (2016). Finally, 140 restaurant executives and 846 employees from these restaurants have completely filled out our surveys at both stages.

Multiple-level structural equation modelling was employed to test our hypotheses. Our results suggest that initiative-enhancing HRM positively affects employees' taking charge via the mediating role of their responsibility for constructive changes. Moreover, HRM strategic consensus cannot only strengthen the effects of initiative-enhancing HRM on employees' responsibility for constructive changes, but also amplify the indirect effect of initiative-enhancing HRM on employees' taking charge behaviors via the mediating role of their responsibility for constructive changes. The above findings cannot only provide theoretical basis for activating active roles of employees in platform transformation, but also advance the SHRM research by extending into the context of platform transformation. Furthermore, the moderating role of HRM strategic consensus broadens our understanding of theoretical boundary of SHRM.

Key Words: initiative-enhanced HRM; taking charge; responsibility for constructive change; HRM strategic consensus

JEL Classification: M54, J53

DOI: 10.19616/j.cnki.bmj.2023.08.006

(责任编辑:舟山)