

# 激发人心效力:本土组织伦理系统 提升员工绩效的新视角\*

——基于浙江 ZX 公司的扎根研究

李建玲<sup>1,2</sup>, 刘善仕<sup>1</sup>

(1. 华南理工大学工商管理学院, 广东 广州 510640;

2. 贵州民族大学学工部, 贵州 贵阳 550025)

**内容提要:**组织伦理是社会伦理道德规范在商业情境下的微观体现,一直是管理学界关注的热点议题。然而,组织伦理是什么,在员工绩效提升中发挥着怎样的价值,现有研究并未阐释清晰。本文选取具有典型伦理文化的浙江 ZX 工业有限公司为案例企业,采用建构主义扎根理论方法,对中国本土组织伦理系统及其对员工绩效的影响机制进行了探讨和分析。结果表明:(1)中国本土企业的组织伦理系统是一个兼顾内、外部因素,包括情感导向和工具导向的四维整合概念,即注重员工关怀、强调伦理问责、鼓励价值创造和承担社会责任四个方面。(2)组织伦理实践通过“个体内在驱动”和“社会网络影响”双重路径激发人心效力,提高员工绩效。在“个体内在驱动”路径下,“注重员工关怀”实践能有效激发员工的情感承诺,“鼓励价值创造”实践促使员工形成规范承诺,最终作用于员工绩效,这一机制体现了对员工内在动机的激活;在“社会网络影响”机制下,“强调伦理问责”和“承担社会责任”敦促员工行为符合组织规范和社会期望,从而表现出惩罚规避行为和社会赞许行为,最终影响员工绩效,这一机制体现了对员工外部动机的激活。

**关键词:**建构主义扎根;组织伦理系统;员工绩效;个体内在驱动;社会网络影响

**中图分类号:**C939 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2017)09—0100—16

## 一、引言

提升员工绩效一直是组织致力追求的核心目标,是企业经营本质的需要。学术界也结合企业管理实践,提出了提升员工绩效的不同管理模式,如早期的科层式管理以及后来的人本管理。相关研究从这些传统视角出发,研究了员工绩效的影响因素。有研究结果显示,诸如规章制度、薪酬激励、领导风格等传统管理实践对员工绩效提升的敏感性呈现下降趋势(宋超、陈建成,2011),因此,提升员工绩效需要新的视角。

组织伦理聚焦于组织如何处理与内外部利益相关者的互动关系,再次引起管理学术界的关注。组织通过对内外部关系的处理和平衡,塑造良好的企业形象与声誉,与员工建立起相互认同、相互依赖的嵌入关联,只有这样,他们才愿意与组织共进退,真正成为具有高忠诚度的卓越员工(Treviño等,2003;Brown & Treviño,2006)。回顾以往有关组织伦理的研究文献,发现伦理型领导、组织伦理氛围对于营造组织伦理文化、提高组织忠诚、促进员工绩效具有决定性的作用(Deconinck,2010;Park等,2015;Liu等,2013)。例如,

收稿日期:2017-05-30

\* 基金项目:国家自然科学基金项目“基于社会情感财富理论视角下家长式人力资源管理系统及其作用机理研究”(71472067)。

作者简介:李建玲(1987-),女,四川广安人,博士研究生,讲师,研究方向为人力资源管理、组织心理与行为,E-mail:valeria29@sina.com;刘善仕(1966-),男,江西吉安人,教授,研究方向为战略人力资源管理、组织行为学,E-mail:bmssliu@scut.edu.cn。通讯作者:李建玲。

Bouckennooghe 等(2015)发现,伦理型领导通过目标一致性和心理资本的中介作用对员工工作绩效产生积极影响;Kaya & Başkaya(2016)也发现,组织伦理氛围对员工个人绩效产生重要影响。可见,组织伦理可以成为改善员工绩效的新的刺激点。

组织伦理是嵌入一定的社会文化和组织情境中的(Mcleod 等,2016),若要将基于西方伦理理论的相关研究(如伦理型领导、组织伦理氛围)引入中国企业,就有必要扎根中国本土情境探讨组织伦理是什么,其如何作用于员工绩效。本文旨在挖掘中国本土情境下组织伦理系统的结构内涵,讨论如何通过组织伦理实践来促进员工绩效,这是一个极具理论和实践价值的研究领域。

## 二、文献评述

现有关于组织伦理的研究文献对组织伦理的概念界定莫衷一是。Biron(2010)认为,组织伦理有别于个人伦理价值观和社会道德体系,是一系列内隐的或明文规定的组织内成员广泛认可的行为规范或道德标准。在此基础上,Gibson(2012)提出,组织伦理是商业组织在目标设置和管理决策过程中体现或运用的道德规范标准集合,他进一步将组织伦理内涵延伸至有关外部利益相关者(如股东、社区)的决策领域。此外,学者们也采用组织伦理氛围和伦理文化等概念来表述组织伦理的内涵。如 Cullen 等(1989)提出,组织伦理氛围是指组织内部成员对于什么是符合伦理的行为、如何解释伦理困境的共同体验,体现了组织内部利益相关者的伦理互动关系;伦理文化是组织关于伦理道德问题做出的一系列外显的基本假设与价值取向(Treviño 等,1988),体现了组织对待所有利益相关者的伦理观点。从以上论述可见,学者们对组织伦理概念的主要分歧在于关注层次的异同,即组织伦理是组织内部的道德规范准则,还是组织处理与外部利益相关者关系时所参照的伦理规范。本文倾向于采纳 Gibson 的观点,认为组织伦理内涵不仅包含组织内部道德规范性要素,还强调商业决策情境下组织的伦理原则。换言之,组织伦理是组织处理与内、外部利益相关者关系时所参照的道德标准。基于上述对组织伦理概念的厘清,本文进一步从组织伦理关注层次、伦理道德标准和组织伦理对员工绩效影响路径三个角度对相关研究进行梳理。

### 1. 组织伦理实践存在不同的关注层次

如前文提及,组织伦理关注层次可划分为组织内部利益相关者和外部利益相关者,前者是从员工或组织利益的角度进行决策和开展工作,后者会将顾客或社会效益置为首要考虑因素。目前,大多数组织伦理研究均聚焦于对组织内部利益相关者的影响,如伦理型领导通过自身的榜样作用来影响下属的伦理感知,强调公平、授权、诚信或激励等内部伦理实践,组织伦理氛围也是组织内成员对伦理道德标准所形成的共同感知,真正能够体现组织与外部利益相关者等非员工要素的相对较少(莫申江、王重鸣,2010)。莫申江等(2015)提出,组织伦理系统主要包含伦理型领导和伦理问责两方面要素,这也还是停留在对内部伦理实践的探讨。

### 2. 组织伦理实践因伦理道德标准不同呈现较大差异

在关系存续期间,双方互动主要包括工具性交换和情感性交换两个方面,前者被视为权衡成本与收益的一种算计性行为,后者表现为一种情感性导向或价值观的契合性(Lynn 等,2006)。互动双方所持的伦理标准不同,其行为方式及其结果也会不同。对组织而言,功利性伦理标准强调围绕企业的经营目标,形成一系列管理制度和规范,追求组织利益最大化,具体表现为伦理规范、角色责任、伦理问责或规范遵从等工具性伦理实践(White & Lam,2000);情感性伦理是企业“嵌入”社会网络中,承担一定的社会责任和义务,追求共同利益最大化,具体表现为员工关怀、价值共享、正直美德或社会协同等情感性伦理实践(Solomon,1993)。回顾以往文献,相关研究在伦理标准的定位上存在“人情化过度”现象,片面强调组织或领导的仁爱关怀、关系维系、大公无私等情感性伦理行为对员工态度行为转变的决定性影响。值得注意的是,如果员工仅仅感受到来自组织持续性的人文关怀和宽容让步,会引发诸如“组织善,员工欺”“员工做错后不反省”等现实管理困境(莫申江等,2015;Brown & Mitchell,2010)。因此,组织伦理体系更有可能是一种混合状态,不同要素相互作用,产生的效果也完全不同。莫申江等(2015)的研究结果就表明,组织中伦理型关怀只有与伦理问责相结合,让员工“心服口服”,才能对其行为产生正面影响。

### 3. 组织伦理对员工绩效影响路径

在认知驱动下,当员工实际感知到的组织伦理价值观与其偏好的伦理标准相匹配,产生认知共鸣时,他们更易对组织产生较高的满意度和承诺水平,并倾向于继续留在组织中。例如,Thompson等(2010)提出了伦理价值观内化为员工认知的三阶段模型:一是诊断阶段,对组织伦理价值观与成员特质之间的匹配程度进行诊断,发现存在的冲突;二是预示阶段,在识别冲突的基础上,陈述新的组织伦理价值观;三是驱动阶段,组织提供一定物质或非物质激励,促使员工在认知上接受新的组织伦理价值观。Ogunfowora(2014)通过实证研究证实了伦理型CEO可通过价值观契合的中介作用对员工工作意愿产生积极影响。在情感驱动下,当员工情感需要的满足指向工作和组织时,会提升与工作和组织的交换关系,增强回报的义务感和责任感,进而影响员工绩效(Yalabik等,2013)。Domino等(2014)研究发现,组织伦理实践有益于员工—组织良好关系的建立,最终促成员工组织支持感、工作满意度和情感承诺的生成。在道德氛围驱动下,员工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。组织伦理实践容易营造一种道德氛围,员工有充分的道德问题意识和较高的道德底线,进而减少从事不端行为的动机(Mayer等,2010)。综上所述,组织通过影响组织成员的认知和情感,并营造一种道德氛围,进而对他们的绩效产生促益。“认知驱动”这一作用路径主要是借力于满足员工期待的功利性动机(Taylor & Taylor,2011)，“情感驱动”这一作用路径主要是借力于员工的情感性动机(Batkundl,2009),而“道德氛围”这一作用路径主要借力于社会舆论影响力。员工行为决策过程中,其所感知到的社会环境线索构成了员工决策的心理环境,促使员工调整行为以符合组织预期(张永军、赵国祥,2015)。

从以上论述可以看出,学者现有对组织伦理展开了广泛探讨,从伦理型领导、伦理氛围和伦理文化等角度丰富了组织伦理的研究版图,但仍存在以下局限性:(1)从对象层次来看,现有研究大多关注组织内部,强调组织对员工关系的处理与平衡,缺乏对外部利益相关者等非内部因素的关注,无法满足当前企业组织纷纷嵌入所属行业、社区网络,试图构建联盟、集群或战略合作伙伴关系的内在需求,虽然个别研究提及外部利益相关者的重要性(莫申江、王重鸣,2010),但未展开深入探讨;(2)就伦理标准来看,组织伦理实践过度强调“人性化”,忽视了对伦理规范或伦理问责等重要因素的考量;(3)从作用机制研究来看,静态的实证检验居多,不能很好地说明组织伦理与员工绩效的关系层次和动态作用机理。此外,中国情境下的组织伦理研究直接沿用西方概念或量表,缺乏根植于中国企业实践和经验的探讨。因而,本文拟采用扎根理论质性研究方法,从系统整合的角度出发,构建一个更具解释效力的组织伦理架构,并在此基础上揭示组织伦理系统凝聚人心、对员工绩效产生影响的动态作用过程,从而回答“组织伦理是什么”“组织伦理如何作用于员工绩效”等问题。

## 三、研究方法与设计

### 1. 研究方法

本文的主题涉及复杂的社会文化和心理现象,且是探索性质的,故采用单案例扎根研究方法。单案例研究适合对现实中复杂而具体的问题进行深入考察,以发掘其中潜在的理论贡献(毛基业、李晓燕,2010)。目前,扎根理论有两种不同流派:一派是以Glaser(1978)为代表的客观主义扎根理论,认为扎根理论的核心要义在于数据本身,主张在数据的“自然呈现”中发现理论,力求脱离情境(Barney,1992),Glaser等的扎根理论是一种完全基于数据,与价值无涉的客观主义研究,属于实证主义范畴;另一流派是以Charmaz(2006)为代表的建构主义扎根理论,他在Strauss & Corbin(1990)研究基础上,融合了“客观涌现”与“主观诠释”,关注数据的生成过程,强调研究者与研究对象的视域融合,认为扎根研究是“定位于社会的、历史的、当地的以及互动的背景中”,旨在建构具体情境中的意义和行动,属于诠释学范畴。

本文目的在于解释和描述本土组织伦理系统有意义的社会行动,是主客观的互动,揭示组织伦理系统对员工态度行为的作用机理,故建构主义扎根理论方法更适合本文。席西民、韩巍(2010)也指出,本土化研究中,基于诠释学传统的建构主义研究方法能够更好地揭示、解释特定组织情境中的互动关系,加深对组织真实动态的理解,丰富探索组织真实结构和机制的认识途径。

## 2. 理论性取样与案例背景

理论性取样是依据建构理论的需要而有目的地选择样本 (Glaser, 1978)。根据理论性抽样的典型性和可获得性,本文选取浙江 ZX 工业有限公司(下称“ZX 公司”)作为扎根研究的案例对象。

ZX 公司创建于 1990 年,是一家多元化发展的集团公司,产业跨零部件事业、装备事业、健康事业、环境环保事业四大领域。近几年来发展迅速,先后成立八家子公司,员工近 5000 人。2010 年,集团成立二十周年之际,董事长向全体员工提出给自己减去 20 岁的年龄,以创业时的热情和斗魂,与全体员工一起确立转型目标,特别是企业文化的转型,以确保企业的长久发展和员工幸福之路。2012 年,集团再次启动了更为深刻的家文化转型。通过学习中国传统圣贤文化,树立了企业的经营哲学——“提高心性,拓展经营”,重新确立了公司的使命——“追求全体员工物质和精神两方面幸福的同时,为人类社会的进步和发展做出贡献”。为此,公司成立“幸福企业推进中心”,全面展开以八大模块为脉络的组织伦理推进工作(如表 1 所示),将伦理观念落实于经营的方方面面,主动造福于社会,成就员工幸福人生,从而建立真正的幸福企业。以上实践表明,公司正积极打造一家恪守商业伦理、主动承担社会责任的生产制造型企业。值得一提的是,近几年来,正值东部沿海地区工业生产面临“用工荒”之际,ZX 公司的春节后员工复工率基本保持在 97% 以上,且公司利润增长率连续三年高达 30%,未出现任何亏损情况。鉴于此,本文认为,ZX 公司适合作为典型案例样本开展扎根研究,通过深度剖析 ZX 公司的组织伦理系统,探讨组织如何激发员工积极性,提高员工绩效。

表 1 ZX 公司的组织伦理活动一览表

组织伦理模块	模块内容简介	2015 年执行情况
人文关怀	在公司内倡导“家”的氛围,不仅在工作、学习、生活方面给予员工最大帮助,更要通过领导的言传身教,在思想、行动、情感等方面给予员工家人般的温暖。关怀举措不仅限于员工本人,还包括员工的父母、子女,将爱延伸到员工的家中	14 项主题,51 次活动,累计涉及员工 13744 人次
人文教育	在人文关怀的基础上提升员工的道德理念,使员工认识“作为人何为正确”,找到生命的价值和意义,从而让每一个员工都能够担当起自己在工作、家庭以及社会中的不同角色	五项主题,19 次活动,累计参与的员工 4558 人次
绿色企业	在生产经营活动中践行绿色低碳,实现绿色设计、绿色采购、绿色制造、绿色销售,同时,更加注重生态环境的保护	三项主题,累计参与员工 1504 人次
健康促进	通过教育及健康关怀,提升员工的健康意识,改善员工的健康状况	两项主题,累计受益员工 700 人次
慈善公益	通过传统文化教育和爱心倡导,形成一种风气,每个人都愿意伸出援助之手帮助需要帮助的人,用自己的点滴付出,换得更多人的幸福,让这个世界充满爱和温暖	三项主题,累计参与员工 555 人次
志工拓展	积极培养公司志愿工作者,职责是义务协助更多的企业、社区、学校等创建幸福典范,引导更多行业懂得以员工的幸福为经营目的,同时,知道如何去落实	四次拓展活动,374 名志工常态参与
人文记录	通过人文志工进行文字、照片和影像的记录,为全面推广做好文档及相关资料的储备	人文记录近 10 万字、2170 张照片,制作视频 260 分钟
敦伦尽分 <sup>①</sup>	无论是在社会、家庭还是在自己工作的公司,人人都应该承担起自己应尽的职责和义务	落实《哲学手册》和“ZX 员工标准”

资料来源:本文整理

## 3. 研究素材搜集与整理

为提高研究的效度,本文主要采用“三角验证法”<sup>②</sup>,从多个信息来源获取研究素材。具体来看,本文的

<sup>①</sup>敦伦尽分:ZX 公司直接引用了印光大师提出的“敦伦尽分”为基础的学佛次第。“敦”是敬重之意,“伦”是伦理道德,“尽”是恪守义务,“分”是指自己的位置和身份。“敦伦尽分”则指以崇敬的心理,遵守社会的伦理道德,尽职尽责地承担好自己本分的义务。

<sup>②</sup>三角验证法强调采用多种手段研究同一现象,通过多元数据和交叉验证确认新的发现,避免偏见造成的负面影响。

数据来源与收集方式主要有:(1)深度访谈。深度访谈是本文的主要资料来源,为确保访谈与研究主题密切相关,本文采用半结构化访谈,话题涉及公司的发展历程、战略定位、公司创始人故事、组织文化与伦理规范、人力资源管理实践、管理者风格和员工对组织文化的理解及其工作态度和行为。为确保访谈对象的代表性,研究者对公司各层级人员进行深度访谈,样本基本信息如表 2 所示,包括公司高管两人、中层管理者五人(职能部门一人,生产部四人)、一线员工五人。访谈时间总计 632 分钟,整理出文字资料 127954 字。(2)公司门户网站信息和文本资料。研究者对公司网站信息、公司内部期刊和公司哲学手册进行整理,形成文字资料 586950 字。(3)现场观察。调研期间,研究者深入企业,对工作现场进行观察,整理为备忘录,与其他资料相互补充和印证。(4)公司高层管理者(人物代码 B)、中层管理者(人物代码 C)、一线员工(人物代码 L)的个人微信号。整个数据收集过程历时 10 个月。研究者在收集数据的同时,对其进行初步整理和分析,将新旧数据进行反复比较,以指导下一步的数据收集工作。当数据不能产生新的类属或概念时,说明数据收集已达到饱和状态,暂停数据收集工作。

表 2 样本基本信息

编号	性别	年龄(岁)	公司工作年限	职位	访谈时间(分钟)	整理稿字数
A	男	50	26	公司董事长	35	5462
B	男	48	17	公司副总裁	135	31739
C	男	39	5	人力资源部部长	110	29274
D	女	42	18	质检主管	45	8326
E	男	45	24	车间主管	45	8637
F	男	32	12	车间主管	33	5302
G	男	38	13	车间主管	40	7543
H	女	33	13	一线员工	35	5379
I	女	22	1	一线员工	32	5267
J	男	25	3	一线员工	43	7749
K	女	36	8	行政工作人员	37	5621
L	女	23	1	行政工作人员	42	7655

资料来源:本文整理

#### 4. 质性数据的分析

本文严格遵循 Charmaz(2006)扎根理论的具体操作程序进行,依次为初始编码、聚焦编码和理论编码。具体编码过程中,由一位 HRM 领域的副教授、两位 HRM 领域的博士生参与独立编码,经过小组讨论协商,对编码进行修正。为确保数据分析的可信度与有效性,本文采用三角验证、自然观察法、研究者反思和理论饱和度检验等多种方法。三角验证通过以下途径来实现:一是数据来源多样性,包括公司内部资料、观察笔记和访谈资料;二是受访者来自案例企业的不同管理层级和不同部门;三是同时由三位学者独立完成编码,对比讨论获得共识。自然观察法是在不干预的情况下对案例企业的生产经营、日常管理和员工行为态度进行现场观察。该方法能够解决受访者印象整饰和回溯释意问题(Graebner & Eisenhardt,2007)。研究者反思是研究者力求摒弃预设框架,不断反思在数据分析和理论比较过程中,编码和编码之间的关系是否真实。理论饱和度检验是确保编码过程中没有发现新概念类属,类属之间也没有产生新的关系,从而保证理论模型的饱和性。

#### 四、基于扎根理论方法的组织伦理系统的构思

要探究组织伦理系统的结构内涵,需要确定影响组织伦理系统的变量特征。通过编码分析,对初始编码阶段的各项概念进行整合,得到了两个聚焦代码和四个核心概念,如表 3 所示。在此基础上,研究者再次回到原始数据并搜集新的数据,尝试是否能找出其他影响组织伦理系统构建的因素。通过对材料的分析,暂未发现新的概念和核心类属,影响组织伦理系统变量特征这一概念类属已经达到饱和。

表3 ZX公司组织伦理系统变量特征的聚焦编码示例

聚焦代码	次级核心概念	初始代码示例
伦理关注层次	外部利益相关者	A1-90 为下游商家提供高质量产品;A1-97 生产出让消费者放心的产品;B3-5 公司发展事业的出发点是服务社会;F1-13 塑造良好的企业形象;F1-15 让整个行业、市场对公司产生信心……
	内部利益相关者	A1-87 企业要留得住员工;A1-99 组织内部关系和谐;B2-54 员工是企业可持续发展的源动力;G1-5 让员工获得物质和精神两个层面的幸福;L1-4 领导与员工关系融洽……
伦理道德标准	情感主义导向	A1-41 公司与员工彼此信任;A1-85 公司与员工感情深厚;B3-6 公司对社会充满感情;F1-2 大家亲如兄弟姐妹;G1-13 公司切实为员工着想……
	工具主义导向	A1-42 员工行为符合组织规范;A1-55 公司赚取利润是实现利益共享的前提;C1-45 员工有责任成为一名优秀职员;C1-77 公司的本质是经营;C1-90 公司不盈利是失败的……

资料来源:本文整理

### 1. 组织伦理系统的变量特征

表3的编码结果显示,在中国情境下,伦理关注层次和伦理道德标准是影响组织伦理的重要因素,共同决定了组织伦理实践系统的构成。

(1) 伦理道德标准。通过编码可知,案例企业在关系构建、员工福利、社会责任等方面强调关怀和付出,而在组织制度规范、企业经营目标方面强调服从和奖惩。“作为公司,具备一定的社会功能,我们有义务和责任让员工和社会幸福,包括物质层面和精神层面的幸福。一个让员工和社会痛苦不堪的企业是不道德的;但作为一名员工,你需要敦伦尽分,做好本职工作,有责任为企业做出贡献,否则员工就是不道德的”(人物代码B)。可见,案例企业根据具体的管理情境和管理目的采取不同的伦理道德标准。

本文将伦理道德标准界定为组织在管理和决策过程中所表现出来的道德观,回答了“什么样的行为是合乎道德”的问题。道德标准不同,组织伦理实践表现出较大差异。通过对材料的编码发现,案例企业的伦理道德标准具有“情感主义导向”和“工具主义导向”两个要素。情感主义导向强调对利益相关者的“家庭般”关怀,在与他们的互动中注重情感交流;工具主义导向强调组织利益最大化,一切行为都是基于利益计算的。ZX公司兼顾情感主义导向和工具主义导向,一方面,强调关怀员工和贡献社会;另一方面,也认为企业要通过创造价值不断盈利才能实现企业的良性发展,更好地为员工、为社会谋福利。如此看来,情感主义导向和工具主义导向两者之间并不矛盾,而是相互促益的关系。正如集团高层指出“企业是以大爱为根基的广泛听取民意的独裁者,真心关爱员工的同时,也要对员工行为进行规范和教育。员工不仅需要爱,还需要引导,告诫他什么能做、什么不能做”(人物代码A)。

(2) 伦理关注层次。通过编码可知,案例企业深刻认识到内、外部利益相关者对组织潜在竞争优势和战略目标达成的重要性。“现在,生产制造型企业的经营环境面临内外部威胁,对外产品竞争力减弱,订单减少,销售额急剧下降;对内难以凝聚人心,雇佣关系恶化。必须重获市场信心,并与员工发展共同体关系,企业才有发展的源动力”(人物代码A)。2008年金融危机爆发,面对内外交困的艰难处境,ZX公司创始人深入思考企业发展的源动力,反复强调“过去企业过度追求经济利润,人心被伤得太深,消费者和员工都不相信企业”这一现实问题,从而将企业使命定位为“追求全体员工物质和精神两方面幸福的同时,为人类社会的进步和发展做出贡献”,体现了ZX公司兼顾内、外部相关者利益,提高组织内部凝聚力和外部竞争力的伦理战略定位。

本文将伦理关注层次界定为企业进行伦理决策时所考虑的利益群体,回答了“哪些是利益相关者”的问题。关注点不同,组织伦理实践也不尽相同。通过对材料的编码发现,案例企业的组织伦理关注层次可以划分为“内部利益相关者”和“外部利益相关者”两个方面。当组织关注内部利益相关者时,会采取一定的伦理管理措施和手段来激励或引导内部员工,消除内部伦理关系障碍,让员工忠于组织,为公司整体利益而奋斗;当组织认为外部利益相关者与企业发展休戚相关时,会表现出比其他企业更高道德意义的伦理行为,塑

造良好的企业形象和声誉。ZX 公司非常注重内部凝聚力和外部竞争力的打造,对内关怀和引导员工,组织上下形成一股合力;对外进行价值承诺和责任担当,倡导绿色环保和慈善公益。从这个角度来看,组织伦理系统需要兼顾内、外部利益相关者,从而搭建一个利于企业持续发展的伦理生态环境。

### 2. 组织伦理系统的维度划分

从以上论述可知,组织伦理系统的设计与构建需要考虑伦理关注层次和伦理道德标准这两个基本维度。按照伦理关注层次和伦理道德标准的不同,可以把组织伦理系统分为四个组成部分,如图 1 所示:注重员工关怀、强调伦理问责、鼓励价值创造和承担社会责任,每一维度的特点及典型实践举例如表 4 所示。

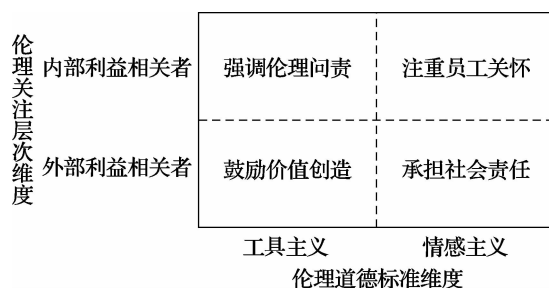


图 1 ZX 公司组织伦理系统的构成

资料来源:本文绘制

表 4 ZX 公司组织伦理系统的组成部分及典型实践举例

维度	特点	典型实践示例
注重员工关怀	满足员工基本需求;关注员工物质和精神层面的幸福;强调员工思想和技能上的成长;包容引导员工	B2-5 员工有困难了,公司尽力提供帮助和支持;B2-55 员工共享企业收益,实行全员持股;F1-16 邀请医学专家为特殊员工开展一对一的咨询工作;L1-43 为在职人员开办学历进修班……
强调伦理问责	强调角色义务;明确原则底线;搭建问题沟通机制	A1-29 真切关爱员工的同时也要对员工行为进行规范;A1-49 确定公司的客观行为标准;A1-48 坚决惩罚触碰公司底线的行为;D1-141 多渠道收集员工合理化建议……
鼓励价值创造	鼓励员工创造价值;追求持续盈利能力	A1-57 号召员工在岗位上实现价值;B2-7 开展精益生产项目;C1-16 对优秀员工和团体进行表彰奖励;D1-13 持续盈利是实现各方利益最大化的前提……
承担社会责任	具有高度的社会责任感;分担员工家庭责任;从事社会公益活动	A1-82 公司倡导良心经营,做事业首先想到对社会的影响;B2-66 开展讲座或家庭活动来促进员工家庭和谐;C1-5 开展向社会送温暖活动,如给环卫工人送礼品、慰问百岁老人……

资料来源:本文整理

(1)注重员工关怀。强调对员工的人文关怀,在满足员工基本需求的同时,积极挖掘并培养员工潜能,关注员工物质和精神层面的幸福。这有助于在组织内部打造“大家庭”氛围,员工一组织间情感深厚,企业照顾关爱员工,员工对企业尽忠尽责。自从公司导入“幸福企业工程”以来,人文关怀一直作为 ZX 公司的重要工作来推进。同以个体单元为传统的传统人本关怀实践不同,ZX 公司选择将员工家庭视为一个有机的管理单元,不仅关心员工个人,还将关心渗透进员工家庭,解决员工家庭困难。比如,公司创始人与高管自愿投资成立“家文化基金”,对员工 80 周岁以上的父母发放黄金老人关爱金,对适龄结婚员工发放结婚关爱金,为员工学龄儿童开办“暑期夏令营班”,相似福利还有幸福宝宝关爱金、宝宝出生关爱金、父母往生关爱金等。其他典型关怀实践还有:邀请医学专家为特殊员工开展一对一的咨询工作;为单身青年举办联谊活动;员工绩效不达标,主张沟通教育,重奖轻罚等。

(2) 强调伦理问责。在组织内建立起行为规范和沟通反馈机制,为员工提供工作生活方面的指引。案例企业认为,员工犹如大家庭里面的孩子,不能过分宠溺,要对其进行引导和规范,帮助其树立正确的人生观和价值观。例如,公司制定哲学手册,明确客观行为标准,所有员工人手一本;施行某项规章制度时,广泛教育与宣传,并让员工签字认可,员工一旦触犯(如在公共场所抽烟),将根据条例接受处罚。行为问责机制的建立很好地解决了关系导向、宽松文化等可能触发员工反生产行为的潜在风险。值得注意的是,伦理问责机制的有效性依赖于沟通反馈机制的建立,公司或领导要扮演“民主型”家长,不能专断独行,在广征民意的基础上制定规章制度,确保每位员工的知情权,才能赢得“人心”。只有获得普遍认同的制度规范,在付诸执行时,才能激起员工的主动参与意识。ZX 公司沟通反馈机制有幸福午餐沟通会、新员工座谈会、微信平台、公司 OA 系统等多种形式。

(3) 鼓励价值创造。为了满足外部相关者的利益诉求(如消费者对产品的质量要求、股东持续盈利的需要、社会公益要求等),公司要不断创造价值并保持持续盈利的能力。因此,公司鼓励员工进行技术创新,以创新带动产品升级,最终实现共享利益最大化。在案例企业中,公司鼓励技术突破、产品开发和市场开拓等行为,并对“品质优秀个人”“精益先锋”和“精益团队”进行表彰奖励。在全员共创价值的工作氛围下,ZX 公司的产品持续进行更新换代,满足了顾客的质量要求,也响应了社会的绿色环保需求,进一步保证了公司的市场竞争力。

(4) 承担社会责任。强调对员工家庭、社区乃至整个社会的责任,以一种有利于社会的方式进行经营和管理。具有社会责任感的组织往往具有良好的企业形象和声誉。案例企业表现出高度的社会责任感,集团副总裁 B 说道:“我们企业就是要打造幸福社区,为社会整体幸福尽一份力量。”在具体实践中,公司为了员工家庭和谐,分担本属于员工的家庭责任,针对婆媳、夫妻、妯娌等复杂关系开展讲座或家庭活动,以此增进家庭情感。此外,公司开展多项社会公益活动,定期组织志工慰问敬老院和福利院、倡导每周少开一天车的环保力行活动等。

### 五、基于扎根理论方法的组织伦理系统对员工绩效的影响路径

组织伦理系统是由明确的道德规范和有效的道德管理手段所共同构成的伦理价值推动体系(Berheim, 1992)。通过上述分析,本文已经明确,ZX 公司组织伦理系统包括注重员工关怀、强调伦理问责、鼓励价值创造和承担社会责任四个方面的伦理管理措施或手段。那这四个伦理要素是如何发挥价值推动作用,有效提高员工绩效的呢?研究者对“组织伦理实践如何提高员工绩效”这一问题的相关质性数据进行编码分析,通过对材料的概念化和范畴化,识别出主范畴和次范畴。编码分析最终得到四个聚焦代码,10 个核心概念和 147 个初始代码,如表 5 所示。由于上文已对组织伦理实践进行了丰富阐述,此处主要就其他三个聚焦代码进行解析。依据 Meyer & Allen(1991)提出的组织承诺概念,本文进一步将情感承诺和规范承诺归纳为组织承诺,体现了组织成员对特定组织及其目标的内化与认同;社会赞许倾向和惩罚规避倾向反映了个体嵌入特定社会网络,为迎合社会或组织期望与规范所表现出来的个体特质(Paulhus, 2002),本文将其归纳为网络压力。编码结果显示,员工绩效行为包括任务绩效和关系绩效,前者与工作产出直接相关,后者与工作没有直接关联,但能促进团体互助与协作,这与 Borman & Motowidlo(1997)的工作绩效二维分类相吻合。

表 5 组织伦理系统对员工绩效的影响编码分析

聚焦代码	次级核心概念	概念内涵	初始代码示例
组织承诺	情感承诺	员工对企业的心理依附,与组织有着深厚情感	B2 - 49 幸福企业建设增加了员工归属感;H1 - 12 对公司认可程度高,穿着公司制服很有荣誉感……
	规范承诺	组织目标和价值观内化的结果,员工对组织表现出强烈的义务感和责任感	C1 - 22 员工将公司伦理文化内化为自身价值观;G1 - 18 员工的责任心增强……



聚焦代码	次级核心概念	概念内涵	初始代码示例
网络压力	社会赞许性	个体为了赢得他人认可或获得奖励,做出符合社会规范或社会期望的行为的倾向性	D1 - 2 公司家庭氛围让性格顽劣的人也会变得柔软;F1 - 15 公司在当地和员工家乡享有盛誉,言行举止要符合公司形象……
	惩罚规避性	个体为了避免惩罚或免遭排挤,使自己行为符合组织的价值判断及其规章制度的倾向性	B3 - 4 公司上下都努力工作,自己无法消磨度日;D1 - 38 规章制度在那里摆着,自己也签字确认了,必须遵守……
员工绩效	任务绩效	与工作产出直接相关的,员工完成工作的结果或履行职务的结果	A1 - 98 处理问题的效率提升;D1 - 33 产品合格率提升较大,在 99.6% 左右……
	关系绩效	保持良好的工作关系,营造良好的组织氛围,对工作任务的完成有促进和催化作用	C1 - 10 性格不再急躁,更会为人处事;H1 - 7 员工间相处融洽,同事之间调休、值班非常容易沟通……

资料来源:本文整理

在聚焦编码基础上,进一步抽象出这些编码之间的逻辑关系,以“故事线”的方式描述行为现象和事件脉络,这一过程也是发展出新的理论架构的过程。根据“刺激—态度—行为”的典型逻辑,围绕“组织伦理实践(刺激)如何影响员工绩效(行为)”的故事线可概括为:(1)组织伦理实践通过提高员工组织承诺(情感承诺和规范承诺),对员工绩效产生影响。这一作用机制反映了伦理实践对员工内在动机的激发,可被视为个体内在驱动路径。(2)组织伦理实践通过激活员工社会网络属性(社会赞许倾向和惩罚规避倾向),对员工绩效产生影响。这一作用机制反映了员工嵌入某一社会网络,必须面临和承受该网络所施加的舆论压力和监督机制,可被视为社会网络影响路径。之所以将组织承诺(情感承诺和规范承诺)和网络压力(社会赞许性和惩罚规避性)视为中介因素而非调节因素,除了遵从“刺激—态度—行为”的典型逻辑范式外,主要原因在于,扎根分析发现,组织伦理实践与组织承诺/网络压力存在明显的前因后果关系,正如被访者说道“我们并不是一开始就忠于组织、为公司考虑,而是公司的关怀照顾、无私共享,让我们心甘情愿如此”(人物代码 C),同时,“公司营造的这种伦理氛围,你不这样做,就感觉不合群,不是公司的一员”(人物代码 G)。可见,组织伦理实践激发了员工的组织承诺并诱发了网络舆论压力,最终间接作用于员工绩效,组织承诺和网络压力是组织伦理实践影响员工绩效的重要中介变量。

### 1. 个体内在驱动路径下组织伦理实践对员工绩效的影响

个体内在驱动是个人由于对组织产生认知或情感认同,而激发出的内部行为动机。通过编码分析发现,案例企业“注重员工关怀”和“鼓励价值创造”的伦理实践,分别激活了员工内在情感驱动的情感承诺和内在认知驱动的规范承诺。已有研究表明,对组织具有较高的情感承诺和规范承诺,能有效提高员工绩效(Khan 等,2010;Rafiei 等,2014)。

情感承诺是员工对企业的心理依附,与组织有着深厚情感。“员工关怀”伦理实践在公司营造了家庭氛围,员工对公司产生深厚感情甚至是依恋,最终表现为对组织的高度忠诚。ZX 公司一直强调在人文关怀方面的持续性改进,建立起了一系列员工支持计划,如“急难情况关怀项目”,因家庭经济条件十分困难而遇上棘手问题的员工,可申请基金资助;再如“家庭子女上学资助项目”,员工子女因经济困难面临辍学时可申请助学金。同时,公司还根据实际情况为员工组织爱心捐款活动,充分调动其他员工和社会的力量。集团行政中心一名普通工作人员(人物代码 K)就切实感受到来自公司的温暖,该员工姐姐重度烧伤、病情严重,急需手术,公司了解情况后立即组织募捐,一天内就收到来自公司 200 余人的捐助,金额近五万元。这种对员工困难毫不迟疑、效果卓著的人文关怀事件并非个案,在公司上下普遍形成了一种共识——“一人有难,八方支援”。公司对员工“人心”的凝聚不仅体现在人文关怀的制度设计上,还体现在对“问题员工”的处理上。苏州子公司生产部一孙姓员工曾带头罢工,导致车间停产三天,子公司总经理建议裁掉该员工,但集团董事长不同意,多次同该员工进行恳谈,了解到该员工父亲过世,母亲双眼几近失明的情况下,他毫不犹豫安排其母亲前往杭州某知名医院就诊。每当孙姓员工说到此事,都会哑了喉咙,湿了眼眶。“公司老板都这样对

我了,我唯一能做的就是感恩,好好工作”(人物代码J)。在调研过程中,就有员工表示“有家公司打算高薪邀请我,我拒绝了,有时候人图的不是物质,是一种幸福感”(人物代码C)。可见,员工一旦对组织产生情感承诺,即使是自身利益受到损失,也愿意为组织发展做出贡献。同时,在感受到来自组织或领导的关心和照顾时,ZX公司员工也容易将这种情感转移到工作场所中人际关系的处理上,将同事视为兄弟姐妹,关系融洽,相互扶持。“这样的公司怎能让你不爱它、珍惜它,它是我一辈子的归属,我愿意与公司领导、同事相互扶持,共同进步”(人物代码C)。所以,员工关怀实践通过情感承诺的中介作用对任务绩效和关系绩效均产生积极作用。

规范承诺是组织目标和价值观内化的一种结果,员工会表现出强烈的义务感和责任感。“鼓励价值创造”实践让员工看到本职岗位及其价值对自身、对公司、对社会的重要影响,企业经营效益不断攀升的同时,自身利益也得到充分保障,利益共同体观念内化为员工价值观,引导员工工作态度和行为。ZX公司实行全员持股,员工认识到公司利益与自身利益休戚相关,只有努力创造更大价值,才能实现自身利益最大化。不仅如此,ZX公司每年都有经费预算用于改善员工生活和工作环境,加强基础设施建设,如增设健身房、建立生活超市和医疗机构等,让员工真实感受到企业盈利情况下个人福利的不断充实。“这样,公司经营犹如动车组,动力装置分散安装在每节车厢上,每个员工都是企业发展动力的源泉”(人物代码A)。这样的“动车效应”在员工身上得到充分体现,正如员工表示“如果某个员工没完成任务,我会跟他一起加班,因为这关系到公司的整体效益”(人物代码I)、“员工为公司赚取了最大利润,公司才能为员工谋取最大幸福”(人物代码C)。值得一提的是,扎根分析显示,鼓励价值创造通过规范承诺的中介作用仅对任务绩效产生积极作用,而对关系绩效没有明显影响。

## 2. 社会网络影响路径下组织伦理实践对员工绩效的影响

社会网络影响是指员工嵌入一定的社会网络,社会舆论的促进或抑制作用,使他们产生相应的外部行为动机。通过编码分析发现,案例企业“承担社会责任”和“强调伦理问责”的伦理实践促使员工表现出社会赞许行为倾向和惩罚规避行为倾向,分别体现了社会网络规范的促进和抑制作用。通过社会赞许倾向和惩罚规避倾向,员工行为会主动迎合社会、组织期望,进而影响员工绩效。

社会赞许行为倾向是指个体为了赢得他人认可或获得奖励,做出符合社会规范或社会期望行为的倾向性。“承担社会责任”伦理实践使公司享有良好声誉,并在组织中形成一种榜样效应,上行下效,员工倾向于表现出社会赞许性行为。基于此,履行社会责任不再是组织的“不务正业”,而是为企业营造积极组织氛围的一种有效方式。在这种氛围影响下,一方面,员工为了使自身“身价”匹配组织形象,赢得组织认可或获得奖励,他们往往表现出较高的任务绩效,正如一位员工说到“公司在本地和我们家乡享有盛誉,作为公司一员感到非常自豪,所以更要把工作做好,不能给公司丢脸”(人物代码F);另一方面,公司履行社会责任所营造的和谐氛围也有利于促进员工的关系绩效,“公司上下每个人都力争为社会做贡献,营造了一种积极氛围。性格顽劣的人内心也会变得柔软,与人相处融洽”(人物代码H)。在现场观察中,本文也发现,员工在完成指定任务后,即使是免费加班也会帮助其他员工。可见,“承担社会责任”的伦理实践通过社会赞许倾向的中介作用对任务绩效和关系绩效均产生积极作用。

惩罚规避倾向是指个体为了避免惩罚或免遭排挤,使自己行为符合组织的价值判断及其规章制度的倾向性。“强调伦理问责”传递了公司行为规范,控制了组织舆论导向,为避免惩罚或被边缘化,员工行为往往会符合组织期望。在案例企业中,公司采用多种渠道(如哲学手册、公司内刊、教育培训、微信公众号等)将公司价值观、经营理念和行为规范渗透到员工日常工作和学习中,员工有着明确的行为准则。近期,公司开展“健康促进”员工关爱项目,为提高工作场所的空气质量水平,倡导所有成员集体戒烟,为保证措施有效,凡是自愿签字认可该措施的员工,如发现抽烟行为会遭到罚款,无一例外。再如,以前,工作上出现问题,部门间推诿扯皮现象时常发生,但自从公司倡导“行有不得反求诸己”的家训后,领导在会上带头进行自我反思,各部门、各员工也会反思自身存在的问题,寻找问题解决办法。“并不是说公司每个人都是自觉自愿的,但在这样的环境氛围下,你不好好工作、遵守规范,就感觉不合群,不是公司的一员”(人物代码G)。编码分析发现,“强调伦理问责”通过惩罚规避倾向的中介作用仅对任务绩效产生积极作用,而对关系绩效没有显著影响。

组织伦理系统各维度对员工绩效的影响路径及其关系结构如表6所示。

表 6 组织伦理实践对员工绩效的影响路径及其关系结构

影响路径	主要关系结构	关系结构内涵	典型语句描述
个体内在驱动路径	注重员工关怀→情感承诺→任务绩效	通过伦理关怀实践,员工与组织建立深厚的情感联结,员工积极完成职责范围内的工作	“公司对我的关怀和照顾让我和家人十分感动,我唯有好好工作,才能回报”(人物代码 J)
	注重员工关怀→情感承诺→关系绩效	通过伦理关怀实践营造家庭氛围,员工与组织建立深厚的情感联结,表现出高度的奉献和人际促进精神	“公司是一个大家庭,相互关心是公司基调,同事只要有需要,即使不是职责范围,大家都会全力帮助”(人物代码 H)
	鼓励价值创造→规范承诺→任务绩效	通过鼓励价值创造,将组织经营目标内化为员工价值观,激发员工的工作责任感和义务感,进而提高任务绩效	“我们公司实行利益共享,只有努力创造更大价值,才能实现自身利益最大化,所以我们很乐于努力工作”(人物代码 E)
社会网络影响路径	承担社会责任→社会赞许倾向→任务绩效	社会责任行为塑造了良好的企业形象,为了匹配组织形象,赢得组织认可或获得奖励,员工表现出较高的任务绩效	“我们公司做了许多公益活动,在社会上享有盛誉。我们更要好好工作才符合公司形象,才对得起这种荣誉感”(人物代码 F)
	承担社会责任→社会赞许倾向→关系绩效	公司的社会责任行为感染员工,为了赢得他人认可或获得奖励,员工行为符合组织规范或期望,表现较高的关系绩效	“公司上下每个人都力争为社会做贡献,营造了一种积极氛围。性格顽劣的人内心也会变得柔软,与人相处融洽”(人物代码 H)
	强调伦理问责→惩罚规避倾向→任务绩效	在伦理问责的影响下,个体为了避免惩罚或免遭排挤,使自己行为符合组织价值判断及其规章制度的,进而保证任务绩效	“公司上下都努力工作,自己消磨度日肯定会遭人嫌弃。而且规章制度在那里摆着,自己也签字确认了,必须遵守”(人物代码 D)

资料来源:本文整理

## 六、理论整合与结果讨论

总结以上内容,根据组织伦理的实践维度和作用路径,本文构建了组织伦理系统及其对员工绩效影响的理论模型,如图 2 所示。

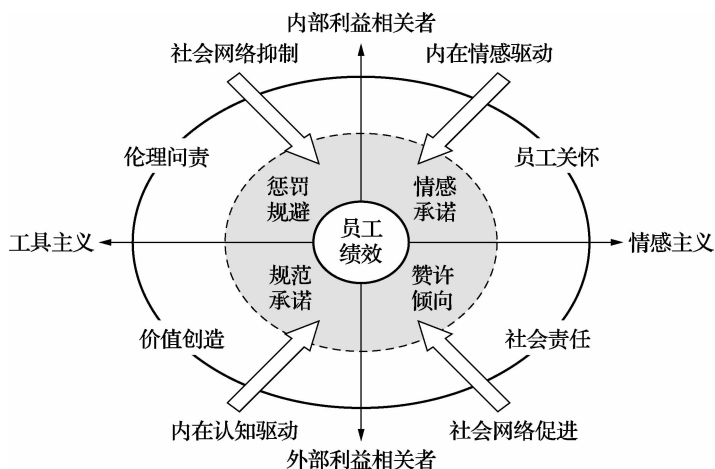


图 2 组织伦理系统及其对员工绩效影响的理论模型

资料来源:本文绘制

### 1. 组织伦理系统构成要素的讨论

根据伦理关注层次和伦理道德标准,本文形成了一个兼顾内、外部利益相关者,包括情感导向和工具导向的组织伦理系统的四维整合概念,即注重员工关怀、强调伦理问责、承担社会责任和鼓励价值创造。

过去,西方组织伦理主要聚焦于组织伦理氛围和伦理型领导理论的研究。就组织伦理氛围研究而言,它对组织伦理体系进行了丰富描述,但在解释企业伦理行为时仍存在局限性,主要表现在组织内部存在异质性,各小群体会生成不同的伦理原则或规范,因此,组织内极少存在单一伦理氛围,伦理氛围类型并不稳定。本文提出的四要素组织伦理系统将企业不同伦理要素进行整合,形成了一个统一整体,揭示了情感主义导向和工具主义导向、外部利益相关者和内部利益相关者这两组看似矛盾的伦理维度如何通过不同作用机制,共同对员工绩效发挥作用。伦理型领导强调员工关怀、权力分享、角色界定等榜样示范行为,让员工产生敬重和钦佩之情。但必须指出的是,无论个体或组织,只有同时做好弘扬伦理道德和明确伦理底线两方面,才能够形成凝聚人心的力量(Sepp,2007)。同伦理型领导理论相比,本文提出的组织伦理系统的内涵更为丰富,不仅体现了伦理型领导“员工关怀”和“社会责任”的榜样示范性,也体现了“伦理问责”和“价值创造”的规范引导作用。

## 2. 组织伦理系统的内部一致性讨论

根据组织竞值架构理论的思想(Quinn & Cameron,2011),组织或领导管理应兼容并蓄,在单一架构中呈现不同甚至矛盾的思维与理念,才能与复杂的组织实际相吻合。本文提出的组织伦理系统由伦理道德标准(情感主义导向—工具主义导向)和伦理关注层次(内部利益相关者—外部利益相关者)两个基本向度构成。内部利益相关者与外部利益相关者、情感主义导向和工具主义导向这两组维度看似矛盾或冲突,但能统一于特定组织中共同发生作用。本文证实,这些要素在ZX公司中均有不同程度的体现,实现了有效统一。具体来看,“情感主义导向”和“工具主义导向”体现了中国本土企业的“大家长”情怀,ZX公司将员工视为儿女,注重与员工的情感交流,给予充分的关怀照顾,同时,也要求员工履行自身的角色义务,当员工出现越轨行为就会受到“家法警告”。这种“严厉的爱”(Kelman & Souman,2015)与中国“敬畏”思想相契合,是对本土组织家长式管理的贴切描述。兼顾“内部利益相关者”和“外部利益相关者”,体现了企业由“经济组织”向“公民组织”的转换,追求经营利润不再是企业唯一目标,企业要将视角转向外部利益相关者,承担一定的社会责任(柯林斯、波拉斯,2006)。当前,企业组织纷纷嵌入所属行业、社区网络,试图构建联盟、集群或战略合作伙伴关系,脱离企业所处互动背景以及与企业有着密切关系的利益相关者来探讨企业的组织伦理实践,已不能完整地反映组织伦理系统的真实价值。因而,提升组织伦理管理水平,不再局限于在组织内部营造一种积极的伦理氛围,还应强化对外部利益相关者的伦理影响,进而为企业营造良好的伦理生态环境,全方位发挥组织伦理的管理效能。这一发现也是对已有研究的突破,企业不需要在内部利益相关者和外部利益相关者之间,在情感性伦理标准和工具性伦理标准间做绝对性的选择和舍弃,而是可以构建多维度的组织伦理系统来获得企业管理的韧性和灵活性(Lavine,2014)。

## 3. 组织伦理系统对员工绩效的影响路径讨论

在个体内在驱动路径下,组织伦理实践使员工产生情感认同和价值观内化,工作态度更为积极,进而提高了员工绩效。具体而言,组织的“注重员工关怀”实践通过员工情感承诺的中介效应,作用于员工的任务绩效和关系绩效;组织的“鼓励价值创造”实践通过员工规范承诺的中介效应,作用于员工的任务绩效。无论是情感承诺还是规范承诺,都是高质量员工—组织关系的表现,意味着员工对组织及其目标的认同与承诺。同时,这也是员工执行力的保证,他们往往表现出较强的工作主动性和组织公民行为,被称之为“责任过载”效应(Stamper等,2009)。

在社会网络影响机制下,组织伦理实践通过社会网络促进和社会网络抑制的双重效应,促使员工表现出组织所期待的行为。具体而言,组织的“承担社会责任”实践通过社会赞许倾向的中介效应,作用于员工的任务绩效和关系绩效;组织的“强调伦理问责”实践通过惩罚规避倾向的中介效应,作用于员工的任务绩效。中国个体存在高度的关系嵌入性,个人成就或主观幸福感源于所处社会网络的定义和评判(沈毅,2012),进而驱动个体在符合社会行为规范的框架内行动。因此,在华人组织中,通过伦理实践对员工施加社会舆论压力,也是提高员工绩效的有效途径。

深入分析发现,情感主义向度的“注重员工关怀”和“承担社会责任”均间接作用于员工的任务绩效和关系绩效,而工具主义向度的“强调伦理问责”和“鼓励价值创造”仅间接作用于员工的任务绩效。根据社会交换理论,工具性交换强调双方利益交换的公平性和等价性,且是物质利益的交换,所以,以“工具主义”为原则的两组伦理实践仅影响与员工薪资报酬紧密相关的任务绩效。而就关系绩效而言,它并不属于职责范围内的义务,是员工源于情感表达的自觉自愿行为,所以,关系绩效往往是情感性互动诱发的结果,这已得到学者们的共识(Han等,2015)。在中国,员工—组织的情感关系更具泛家族色彩,员工一旦与组织建立起“类亲情关系”,便与组织同进退、共患难,努力工作之外也表现出极高的奉献和人际促进行为(朱苏丽等,2015)。因此,以“情感主义”为原则的两组伦理实践能显著提高员工的任务绩效和关系绩效。

## 七、研究结论

通过扎根理论方法,本文开发了依托于中国本土情境的组织伦理系统构思,不仅反映了中国本土企业的伦理诉求,也体现了企业实体的经营本质。同时,组织伦理系统各要素相互作用,共同激发了组织内潜在的人心效力,实现企业经营目标的同时也赢得了良好的组织声誉,不失为组织实现持续良性发展的一剂良药。

### 1. 研究意义

首先,本文通过扎根理论研究得出的组织伦理系统不仅考虑到内部利益相关者,还加入了对外部利益相关者的考量,是对现有组织伦理理论的延伸。

其次,本文从个体内在驱动和社会网络影响的微观角度,揭示了组织伦理系统的动态作用机制,对组织伦理实践作用于员工绩效的过程进行了阐释,是对以往组织伦理静态研究的拓展。国内相关研究大多采用理论推导或实证检验对企业伦理进行探讨,缺乏质性数据的支撑。莫申江等(2015)从社会学习理论的角度,研究了各层级领导伦理关怀和伦理问责两方面的涓滴影响效应,并证实两者交互作用下对员工离职意愿和行为的影响作用,与本文伦理实践的相关类属有相似之处,然而,该研究仅从领导角度剖析组织伦理系统的动态作用机制,大大缩小了组织层面伦理系统的结构内涵。此外,对比国外关于组织伦理的作用机制研究,社会网络影响视角拓展了员工绩效提升的途径,不再仅仅是个人内在驱动的结果,也可借助社会舆论对员工“施压”。

最后,本文分析了情感主义导向和工具主义导向这组矛盾性伦理实践如何共同作用于员工绩效,是对当前管理实务中伦理管理困境的有效破解。一方面,有些企业过度追求经营效益,制定各种“刚性”规章制度强迫员工行为与组织目标保持一致,忽视了员工关怀与社会责任的履行,这一类企业往往在短期内能取得一定的经营业绩,但不利于企业形象和品牌效应的树立,持续性发展受到牵制;另一方面,有些企业过度强调社会公益活动的组织和参与,并对员工体现出无微不至的关怀,但忽略了企业的经营本质,企业经营效益低下,“员工关怀”和“社会责任”也成了“无源之水,无本之木”,难以实现,这一类企业虽让人钦佩,却带着浓烈的“悲怆”色彩。本文证实了组织伦理的“工具理性”作用,是对企业经营本质的有效补充而不是替代。对组织伦理系统的合理设计和理性运用,能有效促进员工绩效的提升。这一理念可以为伦理嵌入型企业提供实践参考和指引。

### 2. 研究局限及展望

作为一项探索性研究,本文也存在一定局限性。首先是理论饱和度问题。本文采取单案例扎根研究方式,虽然选取了具有代表性的企业,多来源多途径搜集资料,但仍只能保证个体样本的理论饱和,难免影响该研究的外部效度。后续研究需要增加其他样本,开展多案例比较研究,不断丰富和完善本文所发展的理论,使其达到更广泛意义上的饱和。其次,本文目的是对组织伦理系统及其对员工绩效的影响进行探索性的理论建构,未对理论模型进行量化检验。接下来可进一步采用量化数据验证模型,以弥补质性分析的不

足。组织伦理系统是否因企业性质和规模不同而存在显著差异,这也有待未来进一步验证。最后,本文从质性角度探讨了组织伦理系统对员工绩效的影响,其与组织绩效是否存在必然联系,还有待未来开展量化研究加以验证。

参考文献:

- [1] Barney G G. Basics of Grounded Theory Analysis: Emergence vs. Forcing[M]. Mill Valley, California: Sociology Press, 1992.
- [2] Batkundi S S. A Model of Organizational Commitment: Instrumental and Intrinsic Motivation and Beyond[J]. Canadian Journal of Administrative Sciences, 2009, 10, (2): 154 – 166.
- [3] Berheim J B. Reinforcing Ethics at Work[J]. The Human Resource Professional, 1992, 4, (2): 55 – 58.
- [4] Biron M. Negative Reciprocity and the Association Between Perceived Organizational Ethical Values and Organizational Deviance[J]. Human Relations, 2010, 63, (6): 875 – 897.
- [5] Borman W C, Motowidlo S J. Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research[J]. Human Performance, 1997, 10, (2): 99 – 109.
- [6] Bouckennooghe D, Zafar A, Raja U. How Ethical Leadership Shapes Employees' Job Performance: The Mediating Roles of Goal Congruence and Psychological Capital[J]. Journal of Business Ethics, 2015, 129, (2): 1 – 14.
- [7] Brown M E, Mitchell M S. Ethical and Unethical Leadership: Exploring New Avenues for Future Research[J]. Business Ethics Quarterly, 2010, 20, (4): 583 – 616.
- [8] Brown M E, Treviño L K. Ethical Leadership: A Review and Future Directions[J]. Leadership Quarterly, 2006, 17, (6): 595 – 616.
- [9] Braun H I, Jackson D N, Wiley D E. The Role of Constructs in Psychological and Educational Measurement[M]. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 2002.
- [10] Charmaz K. Constructing Grounded Theory: A Practical Guide through Qualitative Analysis[M]. London: Sage, 2006.
- [11] Cullen J B, Victor B, Stephens C. An Ethical Weather Report: Assessing the Organization's Ethical Climate[J]. Organizational Dynamics, 1989, 18, (2): 50 – 62.
- [12] Deconinck J B. The Influence of Ethical Climate on Marketing Employees' Job Attitudes and Behaviors[J]. Journal of Business Research, 2010, 63, (4): 384 – 391.
- [13] Domino M A, Wingreen S C, Blanton J E. Social Cognitive Theory: The Antecedents and Effects of Ethical Climate Fit on Organizational Attitudes of Corporate Accounting Professionals——Reflection of Client Narcissism and Fraud Attitude Risk[J]. Journal of Business Ethics, 2014, 26, (1): 1 – 15.
- [14] Gibson J L. Organizational Ethics: No Longer the Elephant in the Room[J]. Healthc Manage Forum, 2012, 25, (1): 37 – 43.
- [15] Glaser B G. Theoretical Sensitivity: Advances in the Methodology of Grounded Theory[M]. Mill Valley, California: Sociology Press, 1978.
- [16] Graebner M E, Eisenhardt K M. Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges[J]. Academy of Management Journal, 2007, 50, (1): 25 – 32.
- [17] Han T S, Chiang H H, Mcconville D, et al. A Longitudinal Investigation of Person-Organization Fit, Person-Job Fit, and Contextual Performance: The Mediating Role of Psychological Ownership[J]. Human Performance, 2015, 28, (5): 425 – 439.
- [18] Kaya Ç, Başkaya R. The Roles of Organizational and Ethical Climate on Individual Performance of Employees[J]. Business Management Dynamics, 2016, 5, (8): 27 – 38.
- [19] Kelman S, Sounman H. “Hard”, “Soft” or “Tough Love” Management: What Promotes Successful Performance in a Cross – Organizational Collaboration[J]. International Public Management Journal, 2015, 19, (2): 141 – 170.
- [20] Khan M R, Jam F A, Ramay M I. The Impacts of Organizational Commitment on Employee Job Performance[J]. European Journal of Social Sciences, 2010, 15, (3): 292 – 298.
- [21] Lavine M. Paradoxical Leadership and the Competing Values Framework[J]. The Journal of Applied Behavioral Science, 2014, 50, (2): 189 – 205.
- [21] Liu J, Kwan H K, Fu P P, et al. Ethical Leadership and Job Performance in China: The Roles of Workplace Friendships and Traditionality[J]. Journal of Occupational & Organizational Psychology, 2013, 86, (4): 564 – 584.
- [22] Lynn M, Tetrick L E, Lynch P, et al. Social and Economic Exchange: Construct Development and Validation[J]. Journal of

Applied Social Psychology, 2006, 36, (4): 837 – 867.

[24] Mayer D M, Kuenzi M, Greenbaum R L. Examining the Link Between Ethical Leadership and Employee Misconduct: The Mediating Role of Ethical Climate[J]. Journal of Business Ethics, 2010, 95, (1): 7 – 16.

[25] Mcleod M S, Payne G T, Evert R E. Organizational Ethics Research: A Systematic Review of Methods and Analytical Techniques[J]. Journal of Business Ethics, 2016, 134, (3): 1 – 15.

[26] Meyer J P, Allen N J. A Three Conceptualisation of Organizational Commitment[J]. Human Resource Management Review, 1991, (1): 64 – 98.

[27] Ogunfowora B. The Impact of Ethical Leadership Within the Recruitment Context: the Roles of Organizational Reputation, Applicant Personality, and Value Congruence[J]. Leadership Quarterly, 2014, 25, (3): 528 – 543.

[28] Park C H, Kim W, Song J H. The Impact of Ethical Leadership on Employees' In – Role Performance: The Mediating Effect of Employees' Psychological Ownership[J]. Human Resource Development Quarterly, 2015, 26, (4): 385 – 408.

[29] Quinn R E, Cameron K S. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework[M]. San Francisco: Jossey-Bass, 2011.

[30] Rafiei M, Amini M T, Forozaandeh N. Studying the Impact of the Organizational Commitment on the Job Performance[J]. Management Science Letters, 2014, 4, (8): 1841 – 1848.

[31] Sepp K I. From 'Shock and Awe' to 'Hearts and Minds': The Fall and Rise of Us Counterinsurgency Capability in Iraq[J]. Third World Quarterly, 2007, 28, (2): 217 – 230.

[32] Solomon R C. Ethics and Excellence: Cooperation and Integrity in Business[M]. New York: Oxford University Press, 1993.

[33] Stamper C L, Masterson S S, Knapp J A. Typology of Organizational Membership: Understanding Different Membership Relationships Through the Lens of Social Exchange[J]. Management and Organization Review, 2009, 5, (3): 303 – 328.

[34] Taylor J, Taylor R. Working Hard for More Money or Working Hard to Make a Difference? Efficiency Wages, Public Service Motivation and Effort[J]. Review of Public Personnel Administration, 2011, 31, (1): 67 – 86.

[35] Thompson K J, Thach E C, Morelli M. Implementing Ethical Leadership: Current Challenges And Solutions[J]. Insights to a Changing World Journal, 2010, (4): 107 – 116.

[36] Treviño L K, Brown M, Hartman L P. A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions from Inside and Outside the Executive Suite[J]. Human Relations, 2003, 56, (1): 5 – 37.

[37] Treviño L K, Butterfield K D, McCabe D L. The Ethical Context in Organizations: Influence on Employee Attitudes and Behaviors[J]. Business Ethics Quarterly, 1988, 8, (3): 447 – 476.

[38] White L P, Lam L W. A Proposed Infrastructural Model for the Establishment of Organizational Ethical Systems[J]. Journal of Business Ethics, 2000, 28, (1): 35 – 42.

[39] Yalabik Z Y, Popaitoon P, Chowne J A, et al. Work Engagement as a Mediator Between Employee Attitudes and Outcomes[J]. International Journal of Human Resource Management, 2013, 24, (14): 2799 – 2823.

[40] 毛基业, 李晓燕. 理论在案例研究中的作用——中国企业管理案例论坛(2009)综述与范文分析[J]. 北京: 管理世界, 2010, (2).

[41] 莫申江, 王重鸣. 国外伦理型领导研究前沿探析[J]. 上海: 外国经济与管理, 2010, (2).

[42] 莫申江, 王夏阳, 陈宏辉等. 由敬畏到人心: 组织伦理系统破解员工离职困局的新视角——以山东老家饮食连锁公司为例[J]. 北京: 管理世界, 2015, (2).

[43] 沈毅. 体制转型背景下的本土组织领导模式变迁——以某国有改制企业的组织“关系”实践为例[J]. 北京: 管理世界, 2012, (12).

[44] 张永军, 赵国祥. 伦理型领导对员工反生产行为的影响机制: 多层次视角[J]. 北京: 心理科学进展, 2015, (6).

[45] 朱苏丽, 龙立荣, 贺伟, 王忠军. 超越工具性交换: 中国企业员工—组织类亲情交换关系的理论建构与实证研究[J]. 北京: 管理世界, 2015, (11).

[46] 宋超, 陈建成. “80、90后”新生代员工管理与激励[J]. 呼和浩特: 人力资源管理, 2011, (5).

[47] 席西民, 韩巍. 中国管理学界的困境和出路: 本土化领导研究思考的启示[J]. 西安交通大学学报(社会科学版), 2010, (2).

[48] 詹姆斯·C. 柯林斯, 杰里·波拉斯. 基业长青(企业永续经营的准则)[M]. 北京: 中信出版社, 2006.

## Inspiring Mental Power: A New Perspective of the Organizational Ethical System to Improve Employees' Performance

—Grounded Research of Company ZX

LI Jian-ling<sup>1,2</sup>, LIU Shan-shi<sup>1</sup>

(1. School of Business Administration, South China University of Technology, Guangzhou, Guangdong, 510640, China;

2. Students Affairs Department, Guizhou Minzu University, Guiyang, Guizhou, 550025, China)

**Abstract:** Organizational ethics is the micro-representation of social ethics and morals in business context, which is still a hot topic for discussion. However, what is organizational ethics? What kind of role does it play in improving employees' performance? Extant studies, such as ethical leadership theory and organizational ethical climate theory, fail to explain these questions well. In view of the mixed influence of traditional culture and western civilization on Chinese enterprises since the reform and opening-up, the management model of local enterprises cannot be simply sorted into western scientific management or paternalistic management. In other words, in the period of social transition, the ethical criteria, moral rules and ethical focus show their own particularities and all of them had not been fully discussed.

Employing constructivist grounded theory, this study investigates organization ethical system and its mechanism effect on employees' performance in China based on the rich data from Zhejiang company ZX, a company with typical ethical culture. As we study, ethical focus and ethical standard together make great contribution to the forming of organization ethical system, and by particular path do the different dimensions of organization ethical system exert influence on employees' work performance.

The study finds that organization ethical system is a multi-dimension construct which is determined by ethical focus and ethical standard together. The dimension of ethical focus can fall into the continuum from internal stakeholders to external stakeholders, and ethical standards into the continuum from affective orientation to instrumental orientation. The study also finds that organization ethical system is a paradox, focusing on internal and external stakeholders, and adhering to instrumental and affective orientation at the same time, which conveys that organization ethical system can achieve the resilience and flexibility of enterprise management. Based on the different aspects of ethical focus and ethical standards, organization ethical system can be furthermore divided into four parts, including employee-oriented caring, bearing ethical accountability, inciting value creation and undertaking social responsibility.

Meanwhile, from the dynamic perspective of the influence of organization ethical system on employees' performance, this paper, using grounded theory method, explores the influence paths of different parts of organization ethical system on employees' performance. The study shows that, with the two paths of "individual intrinsic driving" and "social network influence", organization ethical system exerts influence on employees' performance. In "individual intrinsic driving" mechanism, "employee-oriented caring" practices can inspire employees emotional commitment, and "inciting value creation" practices may lead to normative commitment, which finally affect employees' performance. In "social network influence" mechanism, "bearing ethical accountability" practices and "undertaking social responsibility" practices induce employees to behaviors in the frame of social norms and organizational expectations, which also finally affects employees' performance.

The main contributions of this paper are as follows. Firstly, it broadens organization ethical theory by including internal and external stakeholders, instrumental and affective orientation at the same time, which fits with Competitive Values Frame indicating that the management modes of organizations can be paradoxical and flexible. Secondly, the paper reveals the dynamic process of the influence of organization ethical system on employees' performance, nuancing the different influence paths.

**Key Words:** constructivist grounded theory; organization ethical system; employees' performance; individual intrinsic driving; social network influence

**JEL Classification:** J53, M51

**DOI:** 10.19616/j.cnki.bmj.2017.09.007

(责任编辑:弘毅)