

差错反感文化对员工二元绩效的影响机制研究*

杜鹏程¹, 李敏², 王成城³

(1. 安徽大学商学院, 安徽 合肥 230601;

2. 安徽大学经济学院, 安徽 合肥 230601;

3. 安徽大学管理学院, 安徽 合肥 230601)

内容提要:当前,组织中盛行的差错防范策略,长期发展中会形成差错反感文化,不利于组织和员工的绩效。本文聚焦差错反感文化对员工二元绩效的不良影响和内在机制,通过建立差错反感文化、组织支持感、组织认同和员工二元绩效的理论模型,基于安徽省18家国有企业的481份有效问卷进行实证分析。实证结果表明,员工感知到的差错反感文化负向影响员工的双元绩效,而且对情境绩效维度的影响较大;组织支持感和组织认同感正向影响员工双元绩效;感知到的差错反感文化通过组织支持感和组织认同的中介作用负向影响员工的双元绩效,其中,对双元绩效的情境绩效维度影响较大。本文的研究丰富和拓展了差错管理和绩效管理等领域研究成果,探索和揭示了差错反感文化影响员工双元绩效的内在机制,并将实证研究结论应用于案例分析,并给出针对性的管理建议。

关键词:差错反感文化;组织支持感;组织认同;二元绩效

中图分类号:C936 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2017)05—0101—14

一、引言

差错是组织生活的一个经常性的事实,并可能产生消极或积极的后果。越来越多的研究开始关注差错的原因、后果和应对策略。差错发生在每一个行业、组织和部门(Stern等,2008),在工作背景下普遍存在。差错主要是员工生理和心理的局限性造成的(Helmreich,2000),具体原因主要有疲劳、工作量、恐惧、认知超载、人际沟通差、不完全信息的处理和有缺陷的决策(Johnson等,2013)。

差错能导致消极或积极的后果。但是,与差错消极后果相比,差错的积极后果并不明显。差错会给个人和组织带来消极后果,在个人层面,差错会导致员工愤怒、绝望等消极情绪(Brodbeck等,1993),还会给员工带来压力、挫折感和习得性无助感(Nordstrom等,1998);在组织层面,差错会带来事故、错误的产品、质量问题、绩效问题、目标延迟、负面口碑、财务损失和安全威胁等(Guchait等,2012)。

组织可以采用差错防范策略与差错管理策略来应对差错(尹奎等,2016)。在实践中,由于差错严重的不良后果,组织往往零容忍差错,并不惜一切代价避免或者防止差错的产生,普遍采用各种惩罚和防范机制试图减少和消灭差错。当前,组织中盛行的是差错防范策略,在长期中逐渐形成了浓厚的差错反感文化,组

收稿日期:2016-09-11

* **基金项目:**国家自然科学基金项目“差错管理氛围对创新行为的跨层次影响:基于创新型企业及其研发人员的实证研究”(71372183);安徽省高等教育振兴计划人才项目“安徽省学术技术带头人培养资助计划”(05201350);安徽大学学术创新研究扶持项目“科研人员过度认同与工作压力的非线性关系研究”(yfc100104)。

作者简介:杜鹏程(1964-),男,安徽阜阳人,管理学博士,安徽省学术和技术带头人,安徽大学商学院党委书记、教授、博士生导师,研究方向是人力资源管理、技术创新管理,E-mail:dupengch@126.com;李敏(1989-),女,安徽太和人,博士研究生,研究方向是人力资源管理、创新创业管理,E-mail:lam183@sina.com;王成城(1982-),男,安徽淮南人,博士,副教授,研究方向为区域经济、公共管理与组织行为,E-mail:wjpcahu@126.com。通讯作者:李敏。

织成员害怕、担忧差错的出现,出差错后甚至想要掩盖所犯的差错,在一定程度上给员工和组织造成不良影响。在这样的组织中,差错与消极事件联系在一起,会导致较低的员工士气与绩效(Swanson & Hsu, 2011)。因此,有学者提倡差错管理策略,侧重于差错负面后果的最小化,通过差错的早期检测、快速的纠错、原因分析和学习来防止未来类似差错的发生(Van Dyck 等, 2013)。差错管理策略强调差错的积极作用,试图呼唤和帮助组织建立正向的差错管理文化(王重鸣等, 2000; 杜鹏程等, 2015)。

关于差错管理策略的后果,一方面,现有研究多从理论角度说明差错防范策略和差错反感文化的缺点,较少进行实证研究;另一方面,现有的实证研究多对组织层面的后果进行研究,从实证角度说明差错管理策略和文化的积极影响,较少关注它们对员工绩效的影响,例如差错管理文化能够促进组织绩效(朱颖俊等, 2011)和员工差错报告的意向(Gold 等, 2014)等。那么,差错反感文化对某一变量的作用方向一定与差错管理文化相反吗? 差错管理文化对某一变量具有积极作用,就一定能够推断差错反感文化具有消极影响吗? 现有研究无法解答,甚少验证差错反感文化对员工态度、行为和绩效的不良影响,少量针对差错反感文化不良影响的的研究,也是从差错反感文化会降低员工创新行为的视角出发(杜鹏程等, 2015)。

关于差错反感文化和绩效直接关系的研究很少,个别研究关注团队和组织层面的绩效(Van Dyck 等, 2005; Lei 等, 2016; Love & Smith, 2016),极少对差错反感文化与员工普遍工作绩效的关系进行研究。此外,员工感知到的差错反感文化,作为员工对组织差错反感文化的认知结果,双元绩效作为员工一种行为结果,二者之间的关系可能并不是直接的。然而,现有研究极少探讨差错反感文化影响员工绩效的内在机制。本文聚焦传统组织的差错反感文化对员工双元绩效的不良影响,通过理论回顾,基于社会交换理论和社会认同的视角,建立理论和假设模型,选择组织支持感和组织认同作为中介变量,研究差错反感文化影响员工双元绩效的内在机制,拓展差错管理和双元绩效领域的理论研究,对实践中企业进行有效的差错和绩效管理有一定的指导意义。

本文的理论创新和贡献主要体现在以下几个方面。首先,以往多研究差错管理文化对组织绩效的影响(Van Dyck 等, 2005),本文研究差错反感文化对员工绩效的影响。其次,过去的研究较少涉及差错反感文化影响员工双元绩效的内在心理机制。本文通过识别内在心理机制,试图揭示差错反感文化影响员工双元绩效的内在机制。再次,本文从个体感知的视角,研究员工感知的差错反感文化,而不是在组织层面测量差错反感文化,简化数据处理的方法和步骤,且能够有效避免管理层测量误差对实证结果的影响。最后,现有研究较少将员工双元绩效作为一个整体来研究,更少对二者进行比较研究。本文建立双元绩效的二阶因子模型,研究差错反感文化对双元绩效的整体影响,并比较差错反感文化对双元绩效两个维度的影响。本文还具有一定的实践价值。一方面,本文能很好地对实践中看似矛盾的现象进行解释,实践中规避和防范差错能够在一定程度上提高短期绩效,然而,长期来看,过度的规避差错会形成较强的差错反感文化,改变员工的态度和行为倾向,不仅不能提高员工和组织的绩效,反而会进一步降低绩效;另一方面,本文选择案例进一步分析,将实证研究结论应用于实践,并给出有针对性的管理建议。

二、理论基础与研究假设

1. 差错反感文化与员工双元绩效的关系

差错反感文化与差错管理文化有负相关关系,它是差错管理文化的另一个维度(王重鸣等, 2000; 杜鹏程等, 2015)。关于差错管理文化,陈文沛(2013)指出,差错管理文化既包括显性的差错管理制度,也包括隐性的对待差错的态度和行为等;尹奎等(2016)认为,差错管理文化是组织为了最大限度地降低差错的消极影响、发挥差错的积极作用而采取的一系列与差错相关的实践与程序。相对而言,差错反感文化是指组织中的成员害怕差错的出现,或者当差错发生时,感到沮丧、想要遮掩差错(Van Dyck 等, 2005)。

差错反感文化负向影响员工的双元绩效。组织是由人组成的,又是员工存在的载体和工作的场所。因此,组织中各种因素,尤其是组织处理差错的方式必然会影响员工的态度、行为和工作结果。差错反感文化能够影响甚至改变组织成员的差错取向,即差错有关的态度和行为倾向。实验证据表明,一个正向的差错取向与差错思考、差错学习、差错沟通等能力有关,对工作绩效有潜在的积极影响(Frese等,1994);而负向的差错取向与差错压力、差错遮掩等倾向有关,对工作绩效有潜在负向影响。因此,员工感知的差错反感文化必然影响员工的工作绩效。

其次,差错反感文化对差错的容忍度较低,员工担心他们会受到责备和惩罚,因而会犹豫谈论他们的差错。当员工感受到威胁时,也限制了他们从事补救活动的意愿。当组织存在差错反感文化时,由于员工之间缺乏沟通和差错学习,以及从事恢复活动意愿的降低,可能导致无效的差错处理(如服务恢复),从而降低个人和组织的业绩。

再次,在差错反感文化中,差错不仅影响员工的情绪,还可能导致出差错员工的额外需求。在差错情境下,员工不仅需要处理当前的任务,还要承担差错可能带来的不良后果和对个人形象等方面潜在的负面影响,增加了员工工作以外的负担,耗费了员工大量的时间和精力。在较高差错反感文化的组织中,员工会因为差错而被惩罚,员工有避免个人形象负面影响的需要,会通过遮掩差错或者责怪别人等方式来处理差错。因而,员工额外的差错认知需求会增加,员工用于工作的时间和精力相应的下降,时间、精力的不足往往会带来二次差错,进而降低员工业绩。在差错反感文化较低的组织中,能够规避二次差错的出现,提高差错处理效率,加速差错检测,使员工更有可能得到他人的帮助。所有这些因素能够导致快速、顺利,以及良好的差错处理,并最终促进组织绩效的提高(Van Dyck等,2005)。因而,在正向的差错管理文化下,员工感到舒适的人际风险(例如承认差错、寻求帮助后提交差错和共享差错信息),因为他们有信心,他们不会受到惩罚、指责、嘲笑、尴尬和被人看不起(Edmondson,1999)。

此外,根据工作要求—资源模型(JDR模型),工作资源会带来积极的工作结果,例如提高绩效、增加组织承诺、降低离职意向和增加组织公民行为(Christian等,2010)。工作资源指的是减少工作要求的资源,包括员工生理、心理和组织等方面的资源,能够实现工作目标、激发个人成长、学习和发展。较低的组织差错反感文化,也就是较高的差错管理文化可能是一种重要的工作资源。支持性和正向的工作气氛作为一种工作资源,能够提高员工的工作成果(Guchait等,2014)。一方面,组织中工作是相互依存的,员工必须共同努力实现组织目标,正向的差错管理文化可能有利于高效的组织运行,而差错反感文化则会使员工充满怨恨等消极情绪,不利于组织的运行和工作目标的实现,差错管理文化可能会带来更团结、支持和守信的氛围,能够发展出更强的人际关系,缓解员工的差错紧张情绪,进一步促进和形成更稳定和满意的工作环境;另一方面,正向的差错管理文化阻碍了责备和惩罚,防止员工浪费他们的个人资源和精力来解决负面情感问题,如内疚、羞愧和恐惧,他们可以利用所有资源进行有效的补救。因此,较低的差错反感文化会积极影响员工的绩效。

最后,依据现有实证研究可以推断差错反感文化对绩效的负向影响作用。差错管理文化提倡差错产生后的沟通、思考以及学习,而不是差错遮掩,可以影响员工处理差错的倾向(Gronewold & Donle,2011)、员工生理和心理特征(Cigularova等,2010),进而对员工和团队工作绩效产生作用,最终对组织绩效有积极影响。在员工层面的研究较少,Casey & Krauss(2013)的实证研究表明,组织的差错管理气氛能预测煤矿工人的安全绩效。在团队层面,Lei等(2016)认为,差错学习气氛可能会减少团队内差错的发生,提高团队绩效。在组织层面的研究最为丰富, Van Dyck(2000)指出,组织的差错管理会影响组织氛围、员工的表现和组织绩效,学习型组织由于愿意识别、报告和讨论差错,潜在的差错较少,而绩效较高; Van Dyck(2005)提出了差错管理氛围影响组织绩效的模型,通过收集欧洲两个不同国家的数据进行实证研究发现,差错管理氛围能够

正向影响组织绩效的组织目标实现、企业生存力以及资产收益率;Lee(2016)探讨了社会服务机构差错管理文化的心理测量特征,认为差错管理文化与社会服务机构的组织效能呈正相关;Love & Smith(2016)认为,如果建筑行业追求生产力和绩效的改进,就需要更加重视差错管理和学习文化的发展,能够将差错转化为经验,从已经发生的差错中学习(差错管理)可以帮助阻止未来的差错。国内学者朱颖俊等(2011)认为,差错管理文化能够改善和促进组织绩效;高绩效组织往往有一个更好的差错管理文化和氛围,在这种氛围下,差错可以被容忍,对差错的反感也较低;由于差错反感文化与差错管理文化负相关,根据差错管理文化对员工绩效的积极影响可以推断,员工感知到的差错反感文化能够影响员工与差错有关的态度和行为倾向,进而影响和改变员工的工作表现,最终影响员工的绩效。

综上,差错反感文化能够影响甚至改变员工有关差错的态度和行为倾向,进而影响员工的工作表现和绩效。首先,在差错反感文化下,员工担心他们会受到责备和惩罚,会限制员工从事补救活动的意愿,会导致无效的差错处理,从而降低个人和组织的业绩。其次,较低的差错反感文化可能是一个重要的工作资源,根据 JDC 模型,工作资源能够提高员工的工作绩效。最后,依据差错管理文化和氛围对员工和组织绩效的积极影响可以推断,差错反感文化负向影响员工绩效。工作绩效是组织“生存和发展”的基石,现有研究多用任务绩效和情境绩效的双元结构来全面衡量员工的工作绩效。任务绩效又称作角色内绩效、基本绩效,指员工对组织技术核心有所贡献,拥有熟练完成工作任务的知识、技巧和能力。情境绩效也称作周边绩效、关联绩效和角色外绩效,指除规定的任务之外,员工有益于组织整体目标的其他活动。因此,本文提出以下假设:

H₁:员工感知到的差错反感文化越低,员工的双元绩效越高。

H_{1a}:员工感知到的差错反感文化越低,员工的任务绩效越高。

H_{1b}:员工感知到的差错反感文化越低,员工的情境绩效越高。

2. 差错反感文化、组织支持感与员工双元绩效之间的关系

组织支持感(Perceived Organizational Support, POS)是组织成员感知到组织对其重视和关心的程度。组织支持感(POS)是组织支持理论(OST)的核心,反映了员工相信他们所在的组织会重视他们的贡献,并关心他们的幸福感(Eisenberger 等,1986)。组织行为学以及计划行为理论认为,员工行为的产生受到态度的重要影响,而员工的态度由员工对行为的信念或者认知所决定。员工感知到的差错反感文化,作为员工对组织差错反感文化的认知结果,双元绩效作为一种行为结果,二者之间的关系可能并不是直接的。由于员工对组织差错反感文化的知觉与工作绩效分别关系到员工的心理认知和认知结果的行为意愿,组织支持感作为心理认知的一个基础理论,可能为差错反感文化对员工工作绩效提供一种影响机制。

依据社会交换理论的互惠原则可知,员工根据组织的恩惠给予相应的回报,员工对组织的综合感知可以预测他们的行为。基于社会交换原则,组织支持理论(OST)假定组织支持感较高的员工将寻求回报,表现出更为良好的工作态度、努力和绩效。也就是说,员工会以高工作绩效来补偿他们的雇主(Eisenberger 等,1986)。现有研究已表明,组织支持感可以有效预测员工的绩效,也证实了组织支持感的中介效应。Rhoades & Eisenberger(2002)通过 70 项研究的系统评价发现,组织支持与公平的组织程序、主管支持和有利的回报与工作条件积极相关,这反过来导致个人和组织的积极成果,如提高绩效和减少退缩行为等;Guchait 等(2014)研究差错管理下感知的主管和同事支持对员工参与服务补救绩效的影响,结果表明,感知的上级和同事支持积极影响员工参与服务补救绩效;Caesens 等(2016)也认为,感知到较高组织支持的员工往往表现出更高的绩效。

在差错反感文化下,员工担心出差错以及可能带来的惩罚等负面影响,感受到的组织支持感随之下降。根据社会交换理论,返还的和收到的应该是等价的。当员工的组织支持感较高时,员工会以高绩效回报。同样的,组织支持感较低时,员工会以低绩效来回报。因此,差错反感文化会通过降低员工感受到的组织支

持感,进而降低员工的工作绩效。Van Dyck 等(2005)认为,组织中差错管理文化对员工的差错认知以及对差错的反应有重要的影响,较低的差错反感文化有助于组织降低差错带来的消极后果、潜在危害以及组织成员对于差错的反感程度。较低的差错反感文化能够使员工正确地认识工作中发生的差错,并且由于组织对差错的容忍以及对差错学习的支持,这样的文化氛围让员工不必专注于防守,可以反复思考他们所犯的错误。因而,较低的差错反感文化下,员工对组织的情感依附和责任感也必然较高,即员工知觉到的差错反感文化越低,组织支持感就越强。较低的差错反感文化还阻碍了责备和惩罚,防止员工浪费他们的个人资源/精力来解决负面感情问题,如内疚、羞愧和恐惧,可以利用所有资源进行有效的补救,进而提高绩效。因此,本文提出以下假设:

H₂:员工感知到的差错反感文化通过组织支持感的中介作用影响员工的双元绩效。

H_{2a}:员工感知到的差错反感文化通过组织支持感的中介作用影响员工的任务绩效。

H_{2b}:员工感知到的差错反感文化通过组织支持感的中介作用影响员工的情境绩效。

3. 差错反感文化、组织认同和员工双元绩效的关系

员工各类行为和工作绩效的产生,往往都难以简单地归于个体本身的原因,而更多地受组织文化和组织氛围的影响,由员工与组织交互联系与作用共同产生。组织认同是员工与组织目标和价值观一致性的形成过程(Ashforth & Mael,1989),能够反映员工与组织之间的潜在联系(Edwards,2005)。组织认同是对组织的依恋,被纳入一个人的自我概念中,会对员工的心理、态度和行为产生影响。当员工的组织认同感较高时,个人利益与组织利益联系在了一起,组织的成功就成为了个人的成功。在高认同的条件下,员工真正关注组织的成功,将组织绩效作为个人的目标。此外,员工很强的组织认同可能会增加他们的角色表现,并直接对他们的角色付出更多的努力。事实上,已有实证研究也表明,组织认同能够预测员工的工作绩效(Van Zomeren 等,2008),增加员工参与和情境绩效(Van Dick 等,2006)。

在差错背景下,一个共同的社会认同是社会支持和应对的基础。根据组织认同的定义可以看出,组织认同作为一种“联系员工与组织强有力的纽带”,必然会受到组织层面文化因素的影响。魏钧等(2008)认为,组织认同事实上就是文化认同,其心理机制包括四个基本过程:文化比较、文化类属、文化区别和文化定义;何立等(2008)探讨了不同类型组织文化对组织认同的影响,结果显示,支持型文化对组织认同的正向影响最为显著,组织认同在创新型文化和支持型文化与工作投入的关系中分别起部分中介和完全中介作用。可见,差错反感文化作为一种组织文化,必然影响组织认同,组织认同会进一步影响员工的心理、态度和行为,差错反感文化也会对员工行为和绩效产生影响。因此,组织认同可能在差错反感文化与员工双元绩效关系中发挥中介桥梁的作用。

结合 Van Dyck 等(2005)的研究,差错反感文化水平较低的组织,尤其是提供开放的差错交流环境,能够削弱差错的不良影响,增强差错可能带来的潜在正面影响,促进差错的学习、沟通和掌握,为员工塑造了良好的工作环境,从而增强员工的组织认同感。Guchait 等(2016)把员工强烈的差错管理文化感知看作是组织的一种工作资源,团队/工作单位的凝聚力作为人际/小组工作资源,研究表明,组织管理文化(负向的差错反感文化)会提高群体的组织认同感,导致群体凝聚力增强。员工感知到的差错反感文化较低时,会增强员工的组织认同感,而当员工与组织的价值观保持一致时,有助于促进差错掌握、差错胜任和差错沟通,进而提升员工的双元绩效。因此,本文提出以下假设:

H₃:员工感知到的差错反感文化通过组织认同的中介作用影响员工的双元绩效。

H_{3a}:员工感知到的差错反感文化通过组织认同的中介作用影响员工的任务绩效。

H_{3b}:员工感知到的差错反感文化通过组织认同的中介作用影响员工的情境绩效。

三、研究设计

1. 数据搜集与描述性统计

为控制产权性质对研究结果的影响,本文对安徽高速公路集团以及太和县经济开发区的 18 家国有企业进行调研。依托安高集团和经开区的横向课题,保证数据的真实性。在调研之前,集团和管委会的管理人员提前与相关企业联系。课题研究人员对特定企业发放纸质问卷,并尽可能当场回收,装入档案袋;对于小部分未现场回收的问卷,一周内邮回。根据企业规模的大小确定发放纸质问卷的数量,每家企业发放 25 ~ 35 份纸质问卷。调研期间累计发放纸质问卷 600 份,回收 524 份员工问卷,回收率 87.33%。根据问卷填写前后不一致、空白选项过多等剔除问卷,获得 481 份有效问卷,有效率 91.80%。有效样本的员工分布特征如表 1 所示。

表 1 样本的员工分布 (N = 481)

项目	组别	人数	百分比 (%)	项目	组别	人数	百分比 (%)
年龄	20 岁以下	6	1.2	任职年限 (年)	1 年以下	50	10.4
	21 ~ 30 岁	274	57.0		1 ~ 2 年	86	17.9
	31 ~ 40 岁	166	34.5		3 ~ 5 年	110	22.9
	41 ~ 50 岁	32	6.7		6 ~ 10 年	150	31.2
	51 ~ 60 岁	3	0.6		10 年以上	85	17.7
受教育水平	高中及以下	100	20.8		月收入 (元)	2000 元以下	154
	大专	279	58.0	2001 ~ 3000 元		274	57.0
	本科	100	20.8	3001 ~ 4000 元		41	8.5
性别	硕士及以上	2	0.4	4001 ~ 5000 元		10	2.1
	男	199	41.4	5001 元以上		2	0.4
	女	282	58.6				

资料来源:本文整理

2. 变量设计与测量方式

所有变量测量的原始量表均来自英文文献,并在中国情境下被验证具有良好的信效度。所有变量均采用 5 点 Likert 量表,“1”代表“非常不同意”,“5”代表“非常同意”。

(1) 差错反感文化。来自 Van Dyck 等(2005)开发的差错反感文化的量表,具体到个体层面即员工感知到的差错反感文化;参考杜鹏程等(2015)年根据中国情境进行修订后的量表,包括“完全没有必要同别人谈论差错”等七个条目。在本文中,该量表具有较好的内部一致性(Cronbach α 系数为 0.970),可进行进一步的统计分析。

(2) 组织支持感。采用 Eisenberger(1986)编制的量表,并在中国情境下验证具有良好的信效度(谭小宏等,2007;韩翼、刘竞哲,2009),主要包括:“组织很重视我的目标和价值”“当我出现问题时可以从组织得到帮助”等九个条目。本文中,该量表具有较好的内部一致性(Cronbach α 系数为 0.951),可进行进一步的统计分析。

(3) 组织认同感。采用 Mael & Ashforth(1992)的一维量表,该量表共有六个条目,参考韩雪松(2007)的翻译对条目的具体表述进行本土化。该量表包括六个测量条目(如:当我谈到企业时,我会说“我们如何如何”而非“他们如何如何”)。本文中,该量表的 Cronbach α 系数为 0.892,具备良好的信度,可进行进一步的统计分析。

(4) 双元绩效。员工双元绩效包括任务绩效和情境绩效两大维度。任务绩效采用王辉等(2003)设计的量表,主要包括:“我能完成交办的所有任务”等七个条目。情境绩效参考 Borman & Motowidlo(1997)的研究,主要包括:“我自愿承担并非正式工作范围内的任务”“我帮助他人及与他人合作”等五个条目。在本文中,任务绩效和情境绩效量表的 Cronbach α 系数分别为 0.879 和 0.883,具备良好的信度,可进行进一步的统计分析。

四、研究结果

1. 各变量信效度分析

根据数据分析和处理的结果,差错反感文化、组织支持感、组织认同感、任务绩效和情境绩效的 Cronbach α 系数均在 0.8 以上,并且问卷总体的 Cronbach α 系数为 0.889,表明各变量和整体问卷的信度较高。本文把差错反感文化、组织支持感、组织认同感、任务绩效和情境绩效的五因子模型和双元绩效的四因子模型作为基本模型,进行验证性因子分析,结果如表 2 所示。从表 2 可以明显看出,五因子模型和双元绩效四因子模型拟合效果较好,这说明,本文所涉及的变量具有良好的效度。

表 2 验证性因子分析结果

模型	所含因子	χ^2	Df	χ^2/df	CFI	NNFI	NFI	RMSEA	SRMR
基本模型	五因子:EAC;POS;OI;TP;CP	1576.820	517	3.050	0.978	0.976	0.967	0.067	0.047
	四因子:EAC;POS;OI;TP+CP	1748.965	521	3.357	0.974	0.972	0.964	0.073	0.050
模型 3	四因子:EAC+POS;OI;TP;CP	5295.199	521	10.164	0.899	0.892	0.890	0.206	0.244
模型 4	三因子:EAC+POS+OI;TP;CP	6842.047	524	13.057	0.867	0.858	0.858	0.266	0.272
模型 5	二因子:EAC+POS+OI+TP	8429.147	526	16.025	0.834	0.822	0.825	0.320	0.290
模型 6	单因子:EAC+POS+OI+TP+CP	9404.619	527	17.846	0.813	0.801	0.804	0.364	0.278

注: + 表示因子的合并;EAC:差错反感文化,POS:组织支持感,OI:组织认同感,TP:任务绩效,CP:情境绩效
资料来源:本文整理

2. 描述性统计分析

各变量的描述性统计分析结果如表 3 所示。可以看出,差错反感文化与组织支持感、组织认同感、双元绩效、任务绩效以及情境绩效显著负相关,组织支持感和组织认同感均与双元绩效、任务绩效以及情境绩效显著相关。

表 3 变量的描述性统计

变量	均值	标准差	EAC	POS	OI	DP	TP
EAC	2.51	0.989	1				
POS	3.85	0.643	-0.260***	1			
OI	4.00	0.567	-0.254***	0.658***	1		
DP	4.09	0.466	-0.339***	0.611***	0.591***	1	
TP	4.08	0.496	-0.301***	0.549***	0.528***	0.955***	1
CP	4.11	0.501	-0.340***	0.604***	0.588***	0.911***	0.747***

注:***代表显著水平 $p < 0.01$, **代表显著水平 $p < 0.05$;DP:双元绩效
资料来源:本文整理

3. 共同方法偏差检验

关于同源误差,本文采用 EFA 和 CFA 两种方法进行 Harman 单因素检验。EFA 得出特征根最大的因

子,解释了整体变异量的 19.619%,小于 50%。验证性因子分析结果(如表 2 所示)表明,单因子模型拟合结果达不到测量学的要求,可认为样本数据的同源误差并不严重。

4. 假设检验

本文采用结构方程模型进行假设检验。首先,将部分中介模型作为基础模型(如图 1 所示),其中,两维度的双元绩效作为二阶因子处理。然后,构建一个完全中介模型进行比较,即在完全中介模型的基础上将差错反感文化和双元绩效的路径系数限制为 0。各模型拟合结果如表 4 所示。

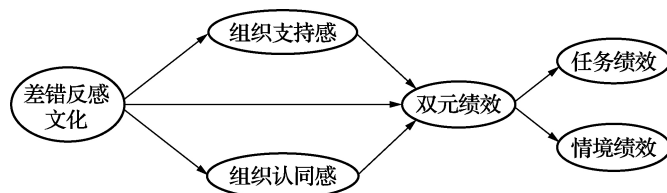


图 1 部分中介模型

资料来源:本文绘制

表 4 模型比较拟合指数

模型	$\chi^2(df)$	$\Delta\chi^2/\Delta df$	χ^2/df	RMSEA	CFI	TLI	IFI	路径系数
部分中介	1817.754(521)		3.489	0.072	0.909	0.902	0.910	全显著
完全中介	1835.881(522)	18.127(1)	3.517	0.072	0.908	0.901	0.908	全显著

资料来源:本文整理

从表 4 可知,完全中介模型与部分中介模型相比,两者的 $\Delta\chi^2/\Delta df$ 为 18.127(1),大于临界值 3.84 (0.05,1),说明取消差错反感文化和双元绩效的路径系数后,卡方值显著增加,模型发生了显著的改变,表明部分中介模型优于完全中介模型,即组织支持感和组织认同感仅部分中介了差错反感文化对双元绩效的影响。部分中介模型拟合情况良好,各拟合指标为: $\chi^2/df = 3.489$, $RMSEA = 0.072$, $CFI = 0.909$, $TLI = 0.902$, $IFI = 0.910$ 。此时,各变量之间标准化的路径系数均显著,如图 2 和表 5 所示。

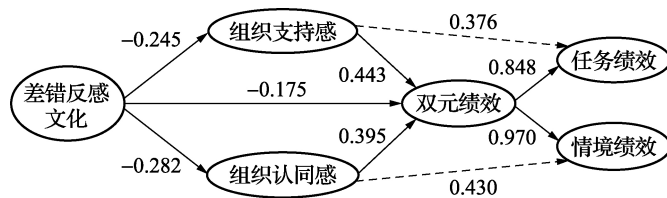


图 2 部分中介模型的路径系数

资料来源:本文绘制

表 5 部分中介模型的路径分析

路径	路径系数	总效应	直接效应	间接效应
差错反感文化→组织支持感	-0.245	-0.245	-0.245	—
差错反感文化→组织认同感	-0.282	-0.282	-0.282	—
差错反感文化→双元绩效	-0.175	-0.395	-0.175	-0.220
差错反感文化→任务绩效	—	-0.335	—	-0.335
差错反感文化→情境绩效	—	-0.383	—	-0.383

路径	路径系数	总效应	直接效应	间接效应
组织支持感→二元绩效	0.443	0.443	0.443	—
组织支持感→任务绩效	—	0.376	—	0.376
组织支持感→情境绩效	—	0.430	—	0.430
组织认同感→二元绩效	0.395	0.395	0.395	—
组织认同感→任务绩效	—	0.335	—	0.335
组织认同感→情境绩效	—	0.383	—	0.383

资料来源:本文整理

从表5可以看出,差错反感文化与二元绩效的总效应为-0.395,表明差错反感文化对员工的双元绩效有负向影响,即员工感知到的差错反感文化越强烈,员工的双元绩效越低,假设H₁得到验证。具体到二元绩效的两个维度,差错反感文化与任务绩效的总效应为-0.335,说明差错反感文化对员工的任务绩效有消极的负向影响,假设H_{1a}得到验证;差错反感文化与情境绩效的总效应为-0.383,说明差错反感文化对员工的情境绩效有负向影响,假设H_{1b}得到验证。

差错反感文化负向影响组织支持感($\beta = -0.245, p < 0.01$),组织支持感正向影响二元绩效($\beta = 0.443, p < 0.01$),组织支持感的中介效应为0.109,说明员工感知到的差错反感文化部分通过组织支持感的中介作用影响员工的双元绩效,假设H₂得到验证。具体到二元绩效的两个维度,其中组织支持感对任务绩效的间接效应为0.376,组织支持感在差错反感文化对任务绩效的影响中起部分中介作用,中介效应为-0.092,假设H_{2a}得到验证;组织支持感对情境绩效的间接效应为0.430,组织支持感在差错反感文化对情境绩效的影响中起部分中介作用,中介效应为-0.105,假设H_{2b}得到验证。

同理可知,差错反感文化负向影响组织认同感($\beta = -0.282, p < 0.01$),组织认同感正向影响员工的双元绩效($\beta = 0.395, p < 0.01$),组织认同感的中介效应为0.111,说明员工感知到的差错反感文化部分通过组织支持感的中介作用影响员工的双元绩效,假设H₃得到验证。具体到任务绩效和情境绩效,组织认同感的间接效应分别为0.335和0.383,组织认同感在差错反感文化对任务绩效和情境绩效的影响中起部分中介作用,中介效应分别为-0.094和-0.108,假设H_{3a}和假设H_{3b}得到验证。进一步分析发现,差错反感文化与二元绩效的总效应为-0.395,其中,直接效应为-0.175,间接(中介)效应为-0.220,组织支持感和组织认同感的部分中介效应占总效应的55.70%。

五、研究总结

1. 研究结论

员工二元绩效一直以来是组织管理领域研究的热点,本文基于差错管理、个体感知与二元绩效相结合的独特视角,以个体感知到的差错反感文化为解释变量,组织支持感和组织认同感为中介变量,构建了差错反感文化与二元绩效的关系模型,通过实证研究,得出以下结论:

(1) 差错反感文化负向影响员工的双元绩效,且对员工情境绩效的影响较大。当个体感知到组织存在较强的差错反感文化时,员工会自觉降低自己的情境绩效,甚至即使发现他人犯错也不会帮助其改正。同时,由于员工害怕差错,如果员工犯错,为维持个人正面形象,犯错的员工也会想尽办法遮掩差错不被发现,从而耗费大量的时间和精力,而员工的资源和精力是有限的,用于工作任务的时间和精力会相应减少,员工甚至会产生二次差错,从而降低任务绩效。

(2) 组织支持感在差错反感文化对员工二元绩效的影响中起部分中介作用。差错反感文化负向影响员工的组织支持感,组织支持感正向影响员工的双元绩效,当个体感知到的差错反感文化水平越低时,组织支

持感越强,会积极影响员工的双元绩效,而且对情境绩效的促进作用较大;反之亦然。

(3)组织认同感在差错反感文化对员工二元绩效的影响中起部分中介作用。差错反感文化对员工组织认同感有显著负向影响,组织认同感正向影响员工的双元绩效,当个体感知到的差错反感文化越低,组织认同感就越强,进一步积极影响员工的双元绩效,而且对情境绩效的正向作用较大;反之亦然。

2. 理论贡献和实践启示

(1)理论上,当前多在组织层面对差错管理的有关问题进行研究,很少从员工的个体层面进行研究,更少探索个体层面差错感知的后果变量。当前关于员工绩效的研究多是将二元绩效的两大维度任务绩效和情境绩效分开研究,尽管研究者们发现了影响员工二元绩效的各种各样的因素,但通过文献归纳,本文发现,诸多因素对二元绩效两大维度的影响几乎都是同向的,较少将二元绩效作为一个整体来研究,更少对二者进行比较研究。本文从个体感知的视角,建立二元绩效二阶因子模型,研究差错反感文化对二元绩效的整体影响,比较差错反感文化对二元绩效两个维度的不同影响,探索组织认同感和组织支持感的中介作用,明确差错反感文化对员工二元绩效影响的内在机制。

在测量样本方面, Van Dyck 等(2005)在差错反感文化和绩效的关系研究中,研究对象局限于企业中的职业经理人。那么,组织差错管理文化和差错反感文化是否会对组织中普通员工的绩效同样有影响?先前的研究未对此进行证明。本文以安徽省高速公路以及太和县经济开发区企业为研究对象,扩大样本来源,检验了个体感知到的差错反感文化对于组织成员,特别是普通员工二元绩效的影响机制,并探讨了组织认同感与组织支持感在其中发挥的中介作用。

(2)实践上,本文能很好地对组织中看似矛盾的行为和现象进行解释。实践中,差错会降低绩效,规避和防范差错能够在一定程度上提高短期绩效。然而,长期来看,过度的规避差错,会形成较强的差错反感文化,改变员工的态度和行为倾向,不仅不能提高员工和组织的绩效,反而会进一步降低绩效。由于差错反感文化会降低组织认同感和支持感,员工会产生离职等行为,甚至会造成人员的流失。本文聚焦传统的组织差错反感文化对员工的不良影响,尤其是对员工工作绩效的影响,本文为企业提升工作绩效提供了新视角,对于组织优化绩效管理和正向差错管理文化的建立有一定的参考价值。

本文从实证角度解释为什么差错反感文化不可取,这对纠正组织长期以来差错管理的误区有重大意义。因此,在管理实践中,如果组织能够试着接受、正视和包容差错,营造良好的差错管理文化,降低甚至消除差错反感文化,鼓励员工从差错中沟通、学习和反思,能够降低员工对于差错的畏惧、遮掩和反感,增强差错学习、思考和胜任的信心和能力,最终有助于员工和组织绩效的提升。也就是说,当组织建立积极的差错管理文化和一整套协调有效的差错处理机制时,组织成员就不会担心自身因为犯错而受到惩罚,差错遮掩等消极行为也会明显降低,个体感知到的差错反感文化的减弱反而有助于组织成员利用差错带来的潜在机会进行探索和学习,从而提升工作绩效。

3. 管理建议

依托横向课题,本文对安徽省高速公路集团进行深入的案例分析,将实证研究结论应用于实践,并给出有针对性的管理建议。安徽省高速公路集团中存在一线服务员工和管理人员,一线服务员工为合同工,而管理人员为体制内员工。集团对一线服务员工的管理采用是差错防范策略,不允许出现差错,并采用一系列措施进行监督:如在岗亭设摄像头 24 小时录音录像、不定时巡查等,并将差错与绩效挂钩,对出差错的员工进行惩罚,比如强制练习改正、扣奖金等,有时还会波及整个班组,“一人犯错,全班受罚”的现象时有发生。

对于员工出现的差错多以惩罚为主,甚至进行公开的批评揭露,不仅会伤害员工的利益,还会伤害员工的情感,也会给企业带来重大损失。一线服务人员出现的差错,多是由于员工的责任心不强、粗心大意等原因,且未造成严重的不良影响。因此,可及时纠正引导,无需采取太过严厉的惩罚措施,否则会造成员工对

差错的遮掩和反感等不良情绪和行为倾向,不利于员工的留职,更不利于组织的发展。严格的差错防范和纠正制度,使得员工不堪重负,离职率较高,甚至未过试用期就离职。该集团的一线服务员工长期处于招聘状态,无形中增加了企业的管理和培训成本。

传统的差错防范策略无法促进员工的绩效,主要的原因是企业内部形成了一定程度的差错反感文化。根据实证结论,差错反感文化对员工的绩效有负向影响。此外,高速公路一线服务人员离职率和流动率较高,主要原因是企业内部存在的差错反感文化降低了员工对组织的认同感,进而不利于员工的留任。因此,在实践中应积极消除差错反感文化,从差错中吸取教训,积极从差错中学习,提高员工的组织支持感和认同感,进而提高员工绩效。

(1)转变管理者管理理念。经理和管理层应尽一切努力培养组织的差错管理文化,降低组织的差错反感文化,开发和维护信任与开放的气氛,使员工愿意提出新想法和意见。首先,领导和管理者需要以支持、辅导为主,不应采用独裁和惩罚性方式。其次,管理层必须改变会话,焦点不在于责备员工,而在于员工如何改善。管理层应鼓励员工讨论和询问常见的服务差错或以前发生过的差错),而不是被处罚,因为管理层处理是信任和支持的另一个指标。此外,如果领导者希望员工从事差错学习行为,领导者自己必须从事差错学习行为(例如,分享一些他们的过去和现在的差错),使员工可以向他们学习。言行之间的对齐表明领导者对学习的关心是真实和值得信赖的,从而真正降低组织和团队的差错反感文化,提高员工的心理安全和差错学习行为。最后,管理应确保政策、做法和程序鼓励员工以积极的态度讨论差错,以便员工能从对方的差错中学习,进而提高员工和组织的绩效

(2)开发和维护差错管理文化。为了降低差错的消极影响和增强差错潜在的积极作用,组织的领导者必须降低组织和团队的差错反感文化,发展和维护正向的差错管理文化,使得员工相信他们在心理上是安全的。当员工相信他们心理上是安全的,他们很可能愿意从事差错学习、差错沟通和互助行为,如承认差错、差错发生时寻求帮助、寻求反馈、讨论问题和形成解决办法,有利于促进员工形成开放的差错报告、积极质疑和分享见解,进而提高员工处理差错的能力,最终提升员工的任务绩效和情境绩效。

(3)变革人力资源管理。在人力资源管理方面进行一些努力,如使员工的绩效评估和反馈能够支持差错管理文化。所有的政策、惯例和程序都必须让员工意识到对他们支持,因为正式的政策、做法和程序是组织支持员工的信号。与差错有关的绩效评价制度会影响员工对公司的信任和认同。因此,绩效评价应反映组织的差错管理文化,奖励差错学习行为,并为差错反馈提供服务。

(4)管理者鼓励对差错开展讨论,克服员工报告差错的组织障碍。每个月月底开展一次差错讨论会,搭建一个全面发现差错和分享差错的平台,消除员工报告差错的顾虑。报告差错的障碍主要是组织和个人的障碍,组织障碍如文化、报告制度和管理行为,个人的障碍如恐惧、问责制和员工特点(Vrb-njak等,2016)。管理者应该注重制度而不是个人,需要加强对差错报告重要性的认识,并及时提供反馈,奖励良好的绩效和质量改进倡议。差错报告系统匿名而不需要承担后果,报告过程应简单,不需要报告人很多额外的工作和时间。此外,组织必须在保持问责制的同时,促进自愿、匿名和机密的差错报告。

此外,组织和管理者还可以采取开展差错管理培训等一系列措施,建立相关制度支持,保持组织的文化氛围。

4. 局限和不足

本文的局限性主要体现在以下两个方面。首先,本文采用调查问卷的方式进行数据收集,调查对象个体的认知偏差可能会影响他们对问卷的作答,获取的样本信息可能存在偏差;其次,本文的样本主要来源于安徽省境内多家国有企业,覆盖范围不广。今后研究可以进一步扩大样本点,考虑多层次和时间动态性的

差错对员工和团队层面的影响后果,并考虑到中西方文化的差异,对中西方企业差错反感文化与员工二元绩效之间的关系进行动态比较研究。

参考文献:

- [1] Ashforth B E, Mael F. Social Identity Theory and the Organization[J]. *Academy of Management Review*, 1989, 14, (1) :20 – 39.
- [2] 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.
- [3] Brodbeck F C, Zapf D, Prumper J, et al. Error Handling in Office Work with Computers: A Field Study [J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 1993, (66) :303 – 317.
- [4] Caesens G, Marique G, Hanin D, et al. The Relationship between Perceived Organizational Support and Proactive Behavior Directed towards the Organization [J]. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2016, 25, (3) :398 – 411.
- [5] Casey T W, Krauss A D. The Role of Effective Error Management Practices in Increasing Miners' Safety Performance [J]. *Safety Science*, 2013, (60) :131 – 141.
- [6] Christian M S, Edwards B D, Bradley J C. Situational Judgment Tests: Constructs Assessed and A Meta – Analysis of Their Criterion – Related Validities [J]. *Personnel Psychology*, 2010, 63, (1) :83 – 117.
- [7] Cigularova K P, Chenb P Y, Rosecrance J. The Effects of Error Management Climate And Safety Communication on Safety: A Multi – Level Study [J]. *Accident Analysis and Prevention*, 2010, (42) :1498 – 1506.
- [8] Edmondson A C. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams [J]. *Administrative Science Quarterly*, 1999, (44) :350 – 383.
- [9] Edwards M R. Organizational Identification: A Conceptual and Operational Review [J]. *International Journal of Management Reviews*, 2005, 7, (4) :207 – 230.
- [10] Eisenberger R, Huntington R, Hutchison S, et al. Perceived Organizational Support [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1986, (71) :500 – 507.
- [11] Frese M, Zapf D. Action As the Core of Work Psychology: A German Approach [A]. In H. C. Triandis, M. D. Dunnette, and L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* [C]. Palo Alto, CA: Consulting Psychology Press, 1994.
- [12] Gold A, Gronewold U, Salterio S E. Error Management in Audit Firms: Error Climate, Type, and Originator [J]. *The Accounting Review*, 2014, 89, (1) :303 – 330.
- [13] Gronewold U, Donle M. Organizational Error Climate and Auditors' Predispositions toward Handling Errors [J]. *Behavioral Research in Accounting*, 2011, 23, (2) :69 – 92.
- [14] Guchait P, Kim M G, Namasivayam, K. Error Management at Different Organizational Levels Frontline, Manager, and Company [J]. *International Journal of Hospitality Management*, 2012, 31, (1) :12 – 22.
- [15] Guchait P, Paşamehmetoglu A, Dawson M. Perceived Supervisor and Co-Worker Support for Error Management: Impact on Perceived Psychological Safety and Service Recovery Performance [J]. *International Journal of Hospitality Management*, 2014, (41) :28 – 37.
- [16] Guchait P, Paşamehmeto ğlu A, Madera J. Error Management Culture: Impact on Cohesion, Stress, and Turnover Intentions [J]. *Service Industries Journal*, 2016, 36, (3 – 4) :124 – 141.
- [17] Hales B M, Pronovost P J. The Checklist-A Tool for Error Management and Performance Improvement [J]. *Journal of critical care*, 2006, 21, (3) :231 – 235.
- [18] Helmreich R L. On Error Management: Lessons from Aviation [J]. *British Medical Journal*, 2000, (320) :781 – 805.
- [19] Johnson D D P, Blumstein D T, Fowler J H, et al. The Evolution of Error: Error Management, Cognitive Constraints, and Adaptive Decision-Making Biases [J]. *Trends in Ecology & Evolution*, 2013, 28, (8) :474 – 481.
- [20] Lee Sang-Chul. Psychometric Properties of the Error Management Culture in Social Service Agency [J]. *Asia-pacific Journal*

of Multimedia Services Convergent with Art, Humanities, and Sociology, 2016, 6, (7) : 329 – 338.

[21] Lei Z K, Naveh E, Novikov Z. Errors in Organizations: An Integrative Review via Level of Analysis, Temporal Dynamism, and Priority Lenses[J]. Journal of Management, 2016, 42, (5) : 1315 – 1343.

[22] Love P E D, Smith J. Toward Error Management in Construction: Moving Beyond a "Zero Vision"[J]. Journal of Construction Engineering & Management, 2016, 142, (11) : 1 – 10.

[23] Mael F, Ashforth B E. Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification[J]. Journal of Organizational Behavior, 1992, (13) : 103 – 123.

[24] Nordstrom C R, Wendland D, Williams K B. "To Err Is Human": An Examination of the Effectiveness of Error Management Training[J]. Journal of Business and Psychology, 1998, 12, (3) : 269 – 282.

[25] Rhoades L, Eisenberger R. Perceived Organizational Support: A Review of the Literature[J]. Journal of Applied Psychology, 2002, 87, (4) : 698 – 714.

[26] Stern Z, Katz-Navon T, Naveh E. The Influence of Situational Learning Orientation, Autonomy, and Voice on Error Making: The Case of Resident Physicians[J]. Management Science, 2008, 54, (9) : 1553 – 1564.

[27] Swanson S R, Hsu M K. The Effect of Recovery Locus Attributions and Service Failure Severity on Word-of-Mouth and Repurchase Behaviors in the Hospitality Industry[J]. Journal of Hospitality and Tourism Research, 2011, (35) : 511 – 529.

[28] Van Dick R, Grojean M W, Christ O, et al. Identity and the Extra Mile: Relationships between Organizational Identification and Organizational Citizenship Behaviour[J]. British Journal of Management, 2006, 17, (4) : 283 – 301.

[29] Van Dyck C, Dimitrova N G, De Korne D F et al. Walk the Talk: Leaders' Enacted Priority of Safety, Incident Reporting, and Error Management[J]. Advances in Health Care Management, 2013, (14) : 95 – 117.

[30] Van Dyck C, Frese M, Baer M, et al. Organizational Error Management Culture and Its Impact on Performance: A Two-Study Replication[J]. Journal of Applied Psychology, 2005, 90, (6) : 1228 – 1240.

[31] Van Dyck C. Putting Error to Good Use: Error Management Culture in Organizations[D]. Kurt Lewin Institute Dissertation Series, University of Amsterdam, the Netherlands, 2000.

[32] Van Zomeren M, Postmes T, Spears R. Toward an Integrative Social Identity Model of Collective Action: A Quantitative Research Synthesis of Three Socio-Psychological Perspectives[J]. Psychological Bulletin, 2008, (134) : 504 – 535.

[33] Vrbnjak D, Denieffe S, O'Gorman C, et al. Barriers to Reporting Medication Errors and Near Misses Among Nurses: A Systematic Review[J]. International Journal of Nursing Studies, 2016, (63) : 162 – 178.

[34] 陈文沛. 差错管理气氛对员工创新行为的影响跨层次模型分析[J]. 天津财经大学学报, 2013, (10).

[35] 杜鹏程, 贾玉立, 倪清. 差错能成为创新之源吗——基于差错管理文化对员工创造力影响的跨层次分析[J]. 广州: 科技管理研究, 2015, (9).

[36] 杜鹏程, 李敏, 倪清等. 差错反感文化对员工创新行为的影响机制研究[J]. 武汉: 管理学报, 2015, (4).

[37] 韩雪松. 影响员工组织认同的组织识别特征的因素及作用研究[D]. 成都: 四川大学, 2007.

[38] 韩翼, 刘竞哲. 个人-组织匹配、组织支持感与离职倾向——工作满意度的中介作用[J]. 北京: 经济管理, 2009, (2).

[39] 何立, 凌文铨. 企业不同类型组织文化对员工组织认同与工作投入的影响作用研究[J]. 天津: 科学学与科学技术管理, 2008, (10).

[40] 洪自强, 王重鸣. 工作情景中差错概念与差错取向因素分析[J]. 上海: 心理科学, 2000, (5).

[41] 洪自强. 工作背景下的差错管理及其应用[J]. 上海: 外国经济与管理, 2000, (4).

[42] 谭小宏, 秦启文, 潘孝富. 企业员工组织支持感与工作满意度、离职意向的关系研究[J]. 上海: 心理科学, 2007, (2).

[43] 王辉, 李晓轩, 罗胜强. 任务绩效与情境绩效二因素绩效模型的验证[J]. 北京: 中国管理科学, 2003, (4).

[44] 王重鸣, 洪自强. 差错管理气氛和组织效能关系研究[J]. 杭州: 浙江大学学报(人文社会科学版), 2000, (5).

[45] 魏钧, 张勉, 杨百寅. 组织认同受传统文化影响吗——中国员工认同感知途径分析[J]. 北京: 中国工业经济, 2008, (6).

[46] 尹奎, 孙健敏, 陈乐妮. 差错管理氛围研究述评与展望[J]. 上海: 外国经济与管理, 2016, (2).

[47] 朱颖俊, 白涛. 差错管理文化对组织绩效的影响——以组织创新为中介变量[J]. 武汉: 科技进步与对策, 2011, (16).

Research on the Effect Mechanism of Error Aversion Culture on Employees' Dual Performance

DU Peng-cheng¹, LI Min², WANG Cheng-cheng³

(1. School of Business, Anhui University, Hefei, Anhui, 230601, China;

2. School of Economics, Anhui University, Hefei, Anhui, 230601, China;

3. School of Management, Anhui University, Hefei, Anhui, 230601, China)

Abstract: Errors occur in every industry, organization and department, and may have critical negative consequences such as loss of clients, quality problem, loss of time, increased costs, and loss of revenue. Because of the negative impact of errors, organizations often have zero-tolerance for errors and focus on avoiding errors. At present, the prevalence of error prevention strategy in the organization will form error aversion culture in the long run. Most of the existing studies illustrate the shortcomings of error aversion culture from the theoretical perspective, and on the organizational level to explain the positive impact of error management strategies and culture, less attention were paid on the employee level. There are few studies on the relationship between error aversion culture and performance; researches mostly focus on the performance team and the organization, and less researches on employees' performance. In addition, perceived error aversion culture as a result of employees' conception and perception of organization's error aversion culture, dual performance as a result of employees' behavior, the relationship between them may not be directly. However, the studies about the internal mechanism of error aversion culture on employees' performance are less.

This study focused on the harmful effects of the error aversion culture on employees' dual performance, and a theoretical model of error aversion culture, perceived organizational support, organizational identification and employees' dual performance was established for empirical research. Firstly, exploring the influence of perceived error aversion culture on employees' dual performance based on the theoretical analysis; Subsequently, exploring the mediate effect of perceived organizational support, organizational identification on the relationship between error aversion culture on employees' dual performance.

Using data from 481 employees in 18 companies from Anhui province, this article tested and verified the model using structural equation model and research hypothesis. The results showed that: individual perceived error aversion culture has negative influence on employees' dual performance, and has a greater influence on the dimension of contextual performance. Perceived organizational support and organizational identification has positive influence on employees' dual performance, perceived error aversion culture has negative influence on employees' dual performance through the mediating effects of perceived organizational support and organizational identification, and has a greater influence on the dimension of contextual performance.

Accordingly, this study has made important theoretical contribution in the following aspects. Firstly, previous researches on error management culture were mainly focused on organizational performance. This study investigated the effects of organizational error aversion culture on employees' performance. Secondly, past studies less concerned with the internal psychological mechanism of error aversion culture on employees' performance. This study identified the intrinsic link mechanism between error aversion culture on employees' performance. Again, this study from the perspective of employees' perception of error aversion culture, rather than at the organizational level to measure error aversion culture, to simplify the data processing steps, and effectively avoid the influence of measurement error on the empirical results. In the end, the existing researches less view employees' dual performance as a whole, and less researches compared task performance and contextual performance. In this paper, the two factor model of dual performance is established to study the effect of error aversion culture on employees' dual performance, and to compare the different effects on the two dimensions of dual performance.

Key Words: error aversion culture; perceived organizational support; organizational identification; dual performance

(责任编辑: 霄 雪)