

DOI 编码: 10.3969/j.issn.1672-884x.2019.03.007

基于“千金经营法式”案例的员工-组织 目标一致性提升路径与绩效研究

颜爱民¹ 江端预² 孙益廷¹ 谢爱维² 郝迎春¹

(1. 中南大学商学院; 2. 千金药业集团)

摘要: 基于人-组织匹配理论,从目标一致性角度解析千金药业集团的“千金经营法式”案例。研究表明,该“法式”通过“绩效性薪酬”“构建团队利益主体”“活化员工利益主体”和“模块一致性”4个主要因素提升了员工-组织目标一致性;其核心就是重塑员工利益主体地位、活化员工行为动力机制,对回归企业员工主体、有效激励员工、提高组织绩效有重要理论启示。研究结果还进一步揭示:“千金经营法式”通过员工-组织目标一致性的提升促进员工主动行为,提高员工行为绩效和组织绩效。

关键词: P-O 匹配; 员工-组织目标一致性; 绩效性薪酬; 案例研究

中图分类号: C93 **文献标志码:** A **文章编号:** 1672-884X(2019)03-0369-10

The Methods and Results of Increasing Employee-Organization Goal Congruence— A Case Study of the “Qian Jin Management Method”

YAN Aimin¹ JIANG Duanyu² SUN Yiyun¹ XIE Aiwei² HAO Yingchun¹

(1. Central South University, Changsha, China; 2. Qian Jin Group, Zhuzhou, Hunan, China)

Abstract: Based on person-organization fit theory and using a goal congruence perspective, this research analyzes the case of Qianjin Pharmaceutical Group's “Qianjin Operating Method.” Findings indicate that four components that make this method successful in improving person-organization fit: performance-based pay, building group incentives, making employees stakeholders, and consistency of modules. This research provides theoretical guidance for making employees into stakeholders, motivating employee behavior, recognizing that employees are the foundation of the company, effectively rewarding employees, and improving organizational performance. Results show that the “Qianjin Operating Method” increases employee-organization fit, which has beneficial effects on employee proactive behavior, employee performance, and organizational performance.

Key words: P-O fit; employee-organization goal congruence; pay for performance; case study

1 研究背景

提高组织绩效和员工行为绩效是组织和人力资源管理领域永恒的主题。但在现实管理实践中,企业员工行为绩效和组织绩效均已大幅度提升,其内在原因和作用机制却无从得知。千金药业作为一家 50 多年历史的老牌国有控股上市公司,在全国实体经济和同行业企业普遍面临增长瓶颈和效益下降的大环境下,自 2015 年实施所谓“千金经营法式”(企业自定义概念)以来,组织绩效得到大幅提升。该企业及

其所谓的“千金经营法式”到底发生了什么本质性变革,引发了企业绩效的大幅度增加,是否在理论上能给中国式管理带来新的突破或发现,值得深入探究。据此,本研究自 2016 年底开始组织团队对该企业进行追踪研究,对“千金经营法式”的制度内涵进行提取、归类分析,对问题进行初始定义,试图将其纳入既有的管理理论框架之中,有针对性的系统采集数据资料,形成初步理论构想。首先,本研究将问题归为员工公平感知,试图运用公平理论来解析问题,在文献检索和预调研后,发现公平感知涉及的前因

收稿日期: 2018-09-12

基金项目: 国家自然科学基金资助项目(71372062)

变量过多,很难解析“千金经营法式”所产生的行为绩效,而且预调研中员工高频次出现“我和公司的目标很一致”“公司的发展符合我的利益需求”等语词,因此,引发本研究重新思考原构念的合理性,开始从员工和组织目标的融合程度来重新确定构念,尝试依据匹配理论来解析问题。

目前,已有的人-组织匹配研究主要是着眼于个人和组织价值观匹配的维度展开^[1],虽有如文献[2]等少量几篇关注人-组织目标一致性的研究成果,但其研究的视角主要集中在对人-组织目标一致带来的结果方面。已有研究证明,员工感受到的人-组织目标一致性可能会激发积极的情绪,提高工作满意度和组织承诺,增加员工对日常工作控制的感知、减轻员工违反组织规范行为的倾向,且员工个人目标与组织目标的高度一致能使员工更愿意增加对工作的投入,因为这不仅有利于组织,更有利于员工自己的目标^[3]。这些研究从不同角度证明了员工与组织目标的一致性对员工行为绩效和组织绩效产生重要的正向作用。基于此,本研究初步解析“千金经营法式”主要内容和制度,发现其核心是从不同角度提高了员工和组织目标的一致性,因此,从目标一致性的角度、运用匹配理论解析“千金经营法式”可能会有新的理论发现。

进一步的文献研究也表明,关于个人-组织目标一致性的前因研究很少,这就削弱了已有目标一致性研究成果对企业的管理实务指导意义,如果能够较好解析“千金经营法式”中提高员工与组织目标一致性的操作因素和内在机理,不仅可以丰富匹配理论和人-组织目标一致性研究成果,更可以为企业提高目标一致性进而提升其员工行为绩效和组织绩效提供有效的实务指导,具有重要的理论价值和现实意义。

鉴于此,本研究以千金药业的“千金经营法式”为研究对象,将其纳入高绩效人力资源管理实践优化和匹配理论的视角进行探究,运用规范化的案例研究范式,解析千金药业所发生的管理变革内涵,试图为我国实体企业尤其是国有企业提高组织绩效和员工行为绩效提供借鉴。

2 理论基础

2.1 从人-组织匹配到目标一致性

研究者将个人和情境变量间的一致性程度定义为个人和环境(P-E)匹配,是理解员工态度和行为最普遍的理论视角之一^[4],如人-组织(P-O)匹配、人-职业(P-V)匹配、人-工作(P-J)

匹配、人-团体(P-G)匹配等,但主要强调的还是P-O匹配和P-J匹配。这是因为良好的P-O匹配和P-J匹配可以提高工作满意度,减少工作压力,并提高整体工作绩效^[5]。P-E匹配(person-environment fit)源于场域理论,该理论认为人类行为是基于个人对工作环境的感知,人与工作环境的互动会导致特定的行为,当人们积极地看待其工作环境时,往往表现出积极的行为^[6]。由此,当员工认为自己适合组织和工作时,便会将个人成就同组织使命和愿景保持有效一致性,从而出色地完成自己的工作。

在实际研究过程中,为便于检测,P-O匹配通常被概念化为价值观一致性,代表个人价值观与组织及其成员之间的相似性^[1]。价值观、目标、个性、态度等心理特征相似性可以提升个体在集体活动中的态度、绩效与参与程度,当个人意识到其他组织成员的个人目标同其自身一致时,就可能认为组织会支持或促进实现有价值的结果;相反,当个体成员认为自己同其自身的目标相左,便会认为得不到组织环境支持,甚至可能会阻碍个人目标的实现^[7]。VANCOUVER等^[8]将目标一致性视为P-O匹配的操作定义,价值观和目标可以作为理解员工态度和行为的可靠指南。现有许多研究也将P-O匹配状况视为组织与员工之间价值观及目标一致性的程度^[9]。

在HOLLAND^[10]提出的吸引-选择-摩擦(attraction-selection-attrition,ASA)框架中,目标一致性成为P-O匹配的一个重要维度,个体会被那些对实现个人目标有帮助的组织所吸引。鉴于此,本研究基于ASA框架,将目光聚焦在个人与组织目标一致性上,深入解析“千金经营法式”,旨在探讨中国情境下国有企业如何有效解决员工和组织的匹配问题,以明确提高组织绩效的内在机制。

2.2 目标一致性

MAY等^[11]的研究表明,个人与组织的目标一致性与工作满意度呈正相关。目标一致性会鼓励员工在工作中投入更多的情感和努力。这是因为通过这种投资来追求共同的目标会带来更多的满足感和成就感。DECLERCQ等^[12]指出,目标一致性会增加将个人精力投入工作的动力,因为这种投资似乎不仅有利于组织,而且有利于员工自己的目标。章凯等^[13]也认为,员工与组织的目标融合会带来员工工作能力和组织生存与发展能力的提升。此外,许多以往的研究也证明,当员工进行日常工作时,目标一

致性能够增加员工控制日常工作的感知,可能会激发积极的情绪如舒适或忠诚,积极情绪的存在可以减轻从事对组织有害的行为的倾向^[7]。目标一致性对角色内绩效重要的原因在于,其提供了对组织目标的共同理解的认知,并引导员工朝着正确的方向行动^[2]。由此,目标一致性涉及到组织的目标和员工的目标之间的相似性,并被预期与个体目标的实现(如工作绩效)和个体态度(如组织承诺)相关^[9]。

现有目标一致性研究大都集中在员工与主管及员工与同事之间的目标相似程度方面。这可能因为主管和同事的目标在实证过程中便于测度。该类研究隐含着一种假设,即认为主管或同事的目标在相当程度上就代表了组织目标。LIAN等^[14]指出,员工通常将其直接主管视为组织的直接代表,因此,高水平的员工-主管目标一致能增强员工对组织的认同,并增强其对所从事工作的情感依恋。同样,与主管有相似目标的员工更有可能对公司产生积极的情感(如归属感和忠诚度^[9])。已有研究也证明了目标一致性是员工与主管之间关系质量的有效指标,验证了员工与主管的目标一致性对员工绩效产生重要影响。员工与主管的目标一致性能解释员工对组织的承诺程度,导致更高的工作满意度和组织承诺,产出更高的任务和情境绩效,降低离职倾向^[15]。PATTIE等^[16]发现,目标一致性能使主管更愿意投入时间和精力来支持员工,当目标不一致时,员工与主管可能只会朝着他们的个人目标努力而忽视他人的目标。CLERCQ等^[3]的研究也表明,员工和主管之间的目标一致性对员工的组织越轨行为有负面作用,即目标一致性可以抑制员工的越轨行为。反之,也有研究发现,缺乏目标一致性可能会助长针对整个组织的越轨行为,这似乎比针对主管的越轨行为更隐蔽和间接^[17]。

3 研究设计

3.1 研究对象和研究方法选择

案例研究是建立和改进管理学理论的重要研究方法之一,适合于探索复杂情境中的动态过程。一般而言,案例研究具备3个方面的优点:①具有产生新颖理论的潜质;②形成的理论比较容易检验,其构念可直接测量而其假设可被证伪;③结论可能更具有现实有效性^[18]。据此,EISENHARDT^[18]指出:在研究的初始阶段,当对所研究问题知之甚少或试图从一个全新角度切入时,案例研究将非常有用。

本研究选取千金药业作为案例研究对象,主要基于以下原因:①课题组某主要成员作为千金药业的独立董事,全过程观察并感受到“千金经营法式”从酝酿、形成、实施,到完善、再实施,最后产生显著效益的全过程,具备数据的可获取性、便利性条件。此外,本研究是一个从现象入手,解析内在机制,尽量归纳和抽象理论,提取和验证理论的过程,这种研究问题特别适合单案例研究方法。②“千金经营法式”自2016年试点运行后,一个老牌国有企业据此彻底解决了长期以来困扰的激励乏力难题,被主流媒体誉为“颠覆式创造”经营模式的典范。具备案例典型性和代表性。③从管理理论视角对“千金经营法式”进行初步解析后,初步认定该“法式”的核心特征是有效地解决了个人与组织目标一致性问题,将之归属于P-O匹配这一大的研究范畴,聚焦于个人-组织目标一致性问题研究。而现有国内外文献关于个人-组织目标一致性的具体操作机制研究很少见,更未见到针对中国情境、中国企业的相关研究。此外,针对千金药业、运用单案例研究方法能够对现象和问题进行深入剖析,并能适用本研究的“情境化、生动的描述”之需。

3.2 数据采集

3.2.1 数据来源

遵循YIN等^[19]构建的案例资料收集原则,本研究从多个来源收集数据,以一手资料为主、二手资料为辅,主要包括:①内部工作人员的深度访谈或半结构式访谈,主要通过对企业进行实地访谈交流的方式获得。访谈过程做严格的笔录和录音,被访谈者的非语言行为则通过观察法作简要记录;②企业的制度文件和会议记录等内部资料等;③包括报纸、网络等大众媒体对千金药业、“千金经营法式”以及公司董事长的公开报道、公开音频和视频资料。通过多种渠道获得的数据和资料构成研究中的“三角验证”,数据能够相互补充和交叉验证从而避免共同方法偏差,提高案例本身的信效度^[19]。收集到的数据内容见表1。

3.2.2 信度与效度

具体如下:①内部效度,通过理论回顾和文献综述,同现有研究对话;②外部效度,遵循分析性归纳的逻辑,从案例研究结果中总结概括出有关个人-组织目标一致性的策略,增加研究的外部效度;③信度,通过整理员工访谈记录、公司制度文件、网络媒体报道等,建立资料数据库,以便再检查和分析,保证研究信度。

表1 千金药业数据

| 资料类型 | 数据来源 | 数据内容 |
|------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| 访谈资料 | 深度访谈 | 千金药业领导层(10人)的半结构化访谈,平均每人访谈60分钟;访谈与“千金经营法式”密切相关的生产部门和营销部门的工作人员(员工层级30人,主管层级10人),平均每人访谈45分钟 |
| 二手资料 | 制度文件 | 《营销规则(2018年修订)》、《生产规则(2018年修订)》、《2018年销售区域薪酬细则》、《部门绩效考评办法》等;《千金药业年报》、《千金药业企业志》等正式纸质文件 |
| | 会议记录 | 公司内部关于推行“千金经营法式”的宣讲会、培训会、意见收集会等;董事长办公会议纪要、总经理办公会议纪要、部门会议纪要、综合调度会议纪要等 |
| | 公开报道 | 报纸(《湖南日报》、《株洲日报》);网络(搜狐网、东方财富网、株洲市人民政府网等);法式创立者江端预董事长在公开场所的演讲内容和视频资料等 |

3.2.3 数据编码

考虑到现有文献对个人-组织目标一致性的研究相对空白,本研究采取归纳法展开研究。归纳法可以通过研究问题和证据的反复迭代而发展出新的理论,因此,适用于无法根据现有理论对现实进行有效解释的领域^[20]。本研究采用两组研究者背对背进行编码,首先,对访谈录音整理出的文字材料及收集到的其他二手资料进行整理和预编码;其次,对两份预编码材料中对比一致的信息进行正式编码;最后,反复讨论编码中有争议的地方直到达成一致,完成编码。

单案例研究的重点是发展构念、廓清构念间的关系,因此,本研究随着数据的展开,逐步形成构念,而非根据预设的假设给出有关构念。在编码过程中提炼出对应关键词,通过数据收集、数据分析和数据概念化之间的不断交叠^[19],确定最终的核心构念。通过对收集到的数据进行分析与整理,本研究发现,“千金经营法式”通过4个主要策略提升了员工个人与组织目标的一致性,包括“绩效性薪酬”“构建团队利益主体”“活化工员工利益主体”和“模块一致性”。以下将进行具体阐述和分析。

4 研究发现

4.1 案例背景

千金药业成立于1966年,前身是株洲市医药公司附属工厂。在经历1993年股份制改造、2004年上海证券交易所上市后,公司步入良性发展通道,从小作坊式的企业成长为制药行业的龙头企业。但面对医药行业增速趋缓、竞争加剧的复杂环境,尤其是国有企业规模情结、销量本位和吃“大锅饭”等沉痾顽疾,千金药业也出现成本居高不下、利润上升乏力等诸多问题。痛定思痛,千金药业高层决定以利润为中心,制

定一套适合的经营模式,于是“千金经营法式”应运而生。“千金经营法式”于2015年开始先后在母公司营销系统、生产系统、子公司千金卫生用品推行,通过建立与贯彻执行《营销规则》与《生产规则》,坚持利润导向、强化利益分享,各岗位主动思变和优化资源配置,取得了明显成效。千金药业2016年主营收入增长4.12亿,增长率17.09%,净利润同比增长60.75%;2017年主营收入增长3.2亿,增长率11.09%,净利润同比增长39.04%,具体分别见图1和图2。

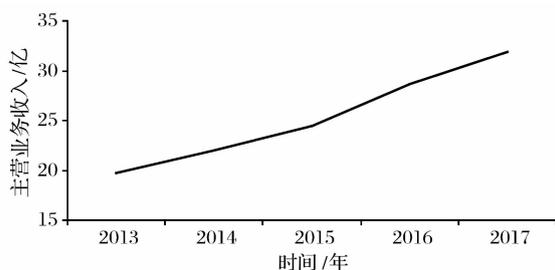


图1 千金药业主营业务收入增长情况

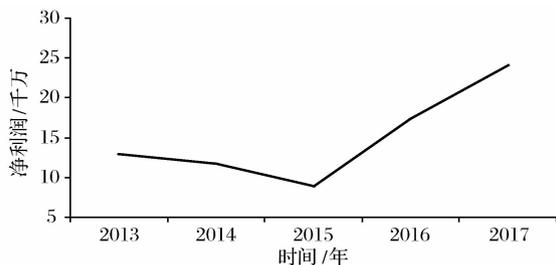


图2 千金药业净利润增长情况

4.2 数据分析

案例研究过程中,各种数据和资料都逐步指向员工-组织目标一致性方向,因此,本研究运用三角数据,通过反复迭代,将构念收敛在员工-组织目标一致性方面,分析有关过程和形成主要命题。

4.2.1 绩效性薪酬

(1) **绩效导向** 绩效是组织实施管理的目的,管理是组织借以创造绩效的手段,绩效导向是企业考核和评价的基本要求,但在实际操作过程中却常常被忽略。“千金经营法式”重新回归绩效导向的基本要求,如通过市场手段重构评价体系,真正的以才能论英雄,以业绩论高低(A₁);业绩导向体现在员工KPI考核的设计上,如销售区域经理业绩排名靠后会被淘汰,业绩突出则提拔重用(A₂)。从而通过业绩导向激活了组织、赋予了员工动力。

(2) **利润主导** 很多企业存在“规模情结”,而容易忽视这样的基本事实,即企业最核心的

追求是利润。千金药业原来实行的是以职级为主要依据的薪酬体制,员工主要依靠提职来提薪、体现自身的价值和贡献,论资排辈现象严重。“千金经营法式”的构建是基于以利润为主导,将利润作为考核的中心,在整个制度设计中充分体现企业追求利润的天然本能,如子公司的考核中,利润指标权重达到90%,销售区域的考核中,利润指标权重达到70%(A_3)。在员工层面,保障业务人员作为相对独立的经营个体,具有相当的自主权,在服从公司和销售区域的统一管理基础上,主要以其利润贡献核算并取得薪酬(A_4)。通过子公司、销售区域和个体自主利益主体的构造,通过利润主导的考核与绩效薪酬制度,将个体、销售区域、子公司和集团公司的目标和价值取向进行整合,有效地提高了组织内部各主体的目标一致性程度,进而提高绩效水平。

由绩效导向和利润主导构建的绩效性薪酬能有效地引导员工、销售区域和子公司的行为目标趋同于企业利润目标。WENDY等^[21]认为,绩效管理有评价和发展两种功能,绩效性薪酬依据绩效、通过薪酬激励手段引导和激发员工行为。“千金经营法式”通过绩效性薪酬消减了员工个体、销售区域、子公司彼此之间的目标差异,提高了组织内部各个要素的目标一致性,进而提高个体和组织的绩效水平。由此,提出以下命题:

命题1 组织通过由绩效导向和利润主导所共同构建形成的绩效性薪酬,提高员工利益目标和组织利益目标一致性程度。

4.2.2 构建团队利益主体

(1)内部模拟经营主体 ALCHIAN等^[22]认为,企业实质上是一种“团队生产”方式,能产生较好的团队协作效率,面临的主要问题是难以对生产过程中每一个成员的贡献进行分解和观测,因此,如何解决团队成员的“搭便车”行为是一个棘手问题。例如,京瓷的“阿米巴”模式的成功就在于有效地解决了团队内部成员的监督和评价难题。“千金经营法式”在这方面与“阿米巴”模式有异曲同工之妙。例如,该法式规定,营销系统与生产系统由任务执行者变成独立的经营主体,自主经营、自我管理、自负盈亏。营销系统中的销售区域从执行组织转变成为经营主体,主要职能从完成公司下达的营销任务,转变成为享有自身利益、相应职权并能自负盈亏的组织(B_1);生产系统的生产车间同样被视为经营单元,享有独立的自身利益,承担经

营风险(B_2)。这种对核算单元的细分,将评价主体定位在个人、销售区域和子公司上,通过细分的成本和内部利润核算机制,有效地将组织中的基层模块和个体塑造成为具有自我约束和激励功能的内部模拟经营主体,将外部监控机制内化,解决了长期困扰公司的内部博弈难题,消减了组织内部各主体的目标差异性,提高了组织的整体效能。

(2)团队利益共享 谁拥有产权,就拥有剩余索取权,就会对资产及其绩效产生最大的关切^[23]。产权所有者与经营者和其他员工最本质的行为区别是,产权所有者基于其剩余索取权的拥有会努力降低成本、提高绩效,而经营者或其他代理人因其个人利益目标函数与组织利益目标函数(可有剩余索取权体现)不一致,缺乏内在降低成本、提高绩效的冲动,需要对其进行监控和激励。虚拟产权理论实质上是将组织内部个体、群体或子部门模拟成产权主体,让其参与剩余索取权的分配,激发其内在动力,降低其寻租动力,消减监控压力和内部监控交易成本。“千金经营法式”通过公司与员工签署虚拟股权协议,授予所在门店的部分虚拟股权,参与分享门店年底相应的利润分红(B_3)。实质上,从组织产权层面实现了员工和组织的利益分享,使组织和员工在中长期利益目标上趋向一致,消减了组织内部监控成本和激励难度,激发了员工努力提高绩效的内在动力。“千金经营法式”还设置了“团金”制度,让所在团队全体成员共同享有的经营团队利益,使全体员工都能够享受到企业发展的成果(B_5),体现了团队的利益共享,需要依靠每个员工的努力来实现“团金”最大化(B_4)。这里所谓“团金”是“千金经营法式”自创的一个名词,意指部门或团队公共分配所得的利润,它可增加团队的内部凝聚力,消减团队成员个体之间的利益冲突和矛盾,有利于团队协作,也有利于提高团队成员的安全感和满意度。O'BOYLE等^[24]的元分析研究也确认了企业将员工转化为股东对提升组织绩效的积极作用。鉴于此,“千金经营法式”通过内部虚拟股权的设置,实质上将员工转化为内部虚拟股东,在根本利益机制上创造了提高组织绩效的机制基础。通过“团金”形式增强了各个团队的凝聚力,保证了团队成员协作的有效性。由此,提出以下命题:

命题2 通过内部模拟经营主体的构建和团队利益共享机制的设置,导致组织内部各模块和员工形成具有一定独立和自主经营活力的

主体,并且保证了团队的凝聚力和有效协作,在一定程度上消减了组织中个体、各模块(团队)的利益冲突,提升了目标一致性水平。

4.2.3 活化员工利益主体

(1)赋予员工自主经营权责 依据复杂适应系统理论,组织中的主体被认为是能够主动和创造性地解决问题,能够快速适应周围环境并快速学习。自我决定理论也认为,组织成员是积极有机体的有机组成部分,每个组织成员天生具有自我成长的需要,具有追求心理成长和发展的倾向,能够努力应对持续的挑战。颜爱民等^[25]的研究发现,高绩效工作系统通过心理授权的中介作用正向影响员工角色内行为和组织公民行为。“千金经营法式”的一个重要内容就是重塑员工利益主体地位,如将营销系统与生产系统作为相对独立的经营主体,由员工自主自觉控制费用率水平,自主降低费用,提高费用产出水平(C_1);门店一线员工根据与客户的长期接触和对市场的了解,可确定所在门店的侧重点,提出采购方案(C_2)。“千金经营法式”实际上就是对员工实施了授权。通过授权员工被打造成为战略事业单元,能独立经营、独立核算、具有自主活力。系统微观要素的激活,可大幅度地提高组织的活力,使组织微观、宏观形成高度的协同效应,从而提高组织效能和组织绩效。

(2)提升员工工作胜任力 KRISTOF-BROWN等^[26]将员工胜任工作的程度作为人-岗匹配的重要维度,员工较高的胜任力水平能够带来积极的工作态度和行为,进而带来较高的工作绩效。通过赋权后的员工首先面对的是胜任力的问题。在原经营模式下,员工没有太多的自主权,但同时也无需具备相应的能力。“千金经营法式”推行后,员工的自主权和自主责任均被放大,同时也面临着新的工作挑战,需要提升其胜任力水平。为此,千金药业先后多次组织中高层管理人员、直营店长及员工近千人参与学习“千金经营法式”,进行相关的专业性培训(C_3);千金大药房也制作《直营店经营规则》,先后举办7期动员会议,举行培训171场(C_4)。千金药业通过大量的培训课程和交流互动,帮助员工在理解“千金经营法式”内涵的基础上快速胜任工作,使员工能够成为独立的自主经营主体,不再需要管理者去分派工作任务,实现了在工作中的自我管理。

目前,已有研究已证实授权在提升组织和员工个体绩效中的积极作用。BIRDI等^[27]指

出,授权意味着将责任向一线员工或团队的传递,一方面,通过降低决策层级提升了组织对外部市场的反应和适应能力;另一方面,员工感受到的心理授权可以正向影响员工的工作绩效、工作满意度、组织承诺等。由此,提出以下命题:

命题3 重新定位员工在公司中的地位,凸显其主导性,激活其主动性,提升胜任力水平,在微观层面重塑企业活力基础,引导个体目标和企业目标趋向一致。

4.2.4 模块一致性

根据社会交换理论,组织中的个体和组织中各个模块如果能较好地得到组织的其他个体和模块的有效支持,就会提高其工作动力,产出更好的绩效。VAN DEN TOOREN等^[28]指出,组织支持实践对员工的工作行为有正向影响,能够提升员工的工作积极性并减少员工的工作压力,可以促进员工工作目标的实现,激励个人成长和发展。“千金经营法式”在构建团队利益主体、重新定位员工地位、活化员工利益主体的基础上,对整个组织模式进行了系统的调整和梳理,使组织中各职能模块对员工和团队利益主体形成更有效的支持,大大降低了组织内部的交易费用,提高了组织整体效能。在“千金经营法式”实施之前,该公司的战略、人力、财务、运营等各职能部门流程环节相对独立,信息流动不畅通,责任不够分明,内部掣肘问题较多。“千金经营法式”实施后,公司对组织结构进行了相应调整,以利于生产和销售系统各个自主经营单位的运作(D_2);不同的部门之间构建起旨在服务自主经营主体的支持系统(D_1);销售部、市场部、政策事务部等部门对销售区域进行管理、服务和指导,承担相应职责,其业绩、薪酬与销售区域直接关联(D_3);财务部为销售区域提供服务,而非下命令,废除原来传统的行政指令和审批,更多的是指导和服务等(D_4)。

根据系统组织理论,组织系统内部各要素能有效协作,促成组织目标的实现,组织系统才是有效的。“千金经营法式”在确立和重塑组织员工和团队利益主体,通过配套利益机制的重构后,也需要对组织中其他模块进行职能和机制的调整,以保证组织系统的整体协同性。由此,提出以下命题:

命题4 调整和梳理组织中各模块的相关职能,保证对团队利益主体和员工利益主体的有效支持,提升组织各要素的目标一致性,进而提高组织整体运行效率和绩效水平。

4.3 员工-组织目标一致性效果分析

在形成和验证员工-组织目标一致性构念的基础上,本研究运用质性和量化两种数据,进一步探究“千金经营法式”对组织和员工行为绩效的影响结果。

4.3.1 员工-组织目标一致性提高员工工作满意度和组织承诺

诸多现有研究发现,增加员工-组织目标一致性会提高员工工作满意度,提升员工的组织承诺水平,即员工-组织目标一致性水平的提高会促进员工的积极态度。本研究中,千金药业的大量数据资料收敛证实员工-组织目标一致性增加,激发了员工积极态度。基于此,本研究根据张田等^[29]的研究,将工作满意度划分为对人际关系(含尊重、态度、人际交往)满意和对薪酬福利的满意两个大维度,对千金药业有关数据进行搜集和整理。例如,“千金经营法式”实施后,员工和团队、公司的利益目标一致性增强,员工的自主空间加大,利益共享机制又增强了基层团队凝聚力。例如,员工人际关系感受很融洽的比例从2014年的24%增加到2017年的68%;员工满意度(开心)的比例从2014年的33%增长到2017年的87%,增涨54%(E_1)等。可见,“千金经营法式”的实施在员工态度方面促进了工作满意度的较大幅度增加。有研究表明,员工被授权到位、利益主体地位的确认,员工和组织利益共同性加强,会增强员工对组织的承诺,进而提高员工行为绩效^[27]。此外,本研究根据张晓宁等^[30]改编的组织承诺量表,将组织承诺划分为情感承诺、规范承诺和持续承诺3个维度,将调研资料和数据进行整理。例如,“千金经营法式”实施后,认同公司的比例2014年为75%,2017年为99%,增长了24%(F_1);对组织感到自豪的比例从2014年的80%增长到97%,增长了17%(F_2)等。这表明公司员工的情感承诺、规范承诺和持续承诺都显著提高。这与FARZANEH等^[6]的有关研究分析相一致,即P-O匹配能够提高员工的组织承诺。由此,提出以下命题。

命题5 “千金经营法式”通过提高员工-组织目标一致性,激发员工积极态度,提高了员工工作满意度和组织承诺水平,提升了员工行为绩效和组织绩效。

4.3.2 员工-组织目标一致性促进员工主动行为

主动行为是指员工自发做出对自身角色或工作任务进行改进的一系列行为,是一种积极

的绩效特征,强调个体在实现自身和组织目标过程中的自发性^[31]。本研究发现,员工-组织目标一致性促进了“员工主动行为提升”,经过三角数据验证和反复迭代也确认了该结论。本研究的调研数据表明,“千金经营法式”实施后,员工的主动行为明显加强。例如,以前设备坏了,员工首先想到的是更换设备或配件,不会去考虑成本问题,现在碰到同样问题,首先是想办法修理,尽量既解决问题又节约成本(G_1)等。这是因为员工利益目标和公司利益目标一致性增加,公司的整体效率与个人的利益紧密相关所致。本研究的调查数据还发现,员工主动提出改善公司效率的诸多建议。例如,“千金经营法式”实行之前,让员工动脑子和想点子创新很难,实施之后,员工则积极出点子、提建议(G_2);公司在实行全员生产维护过程中,员工发现不合理问题,会及时记录,可以处理的就主动处理,不能处理的,就层层上报解决(G_3)。此外,本研究调研数据还表明,实施“千金经营法式”后,员工开始积极融入到提升公司整体效率的改变之中。例如,生产车间设备老化,需要更换,价格为20~30万元一台,员工主动要求自己动手改造,达到了同样效果,成本只有3万元一台(G_4)等。由此,本研究采用彭伟等^[32]改编的量表,将员工主动行为划分为想到提高公司整体效率的方法、提出改善公司整体效率的建议和主动融入到提升公司整体效率的改变中3个维度。如前所述,员工-组织目标一致性的增加会提升员工的工作满意度,激发员工的积极情绪(如归属感和忠诚度,导致更高的组织承诺等^[15])。有研究也证明,目标一致性会增加个人精力投入工作的动力^[12],积极的工作态度是个体主动行为的决定性因素,能激发和唤醒员工的主动意识,增加员工主动行为,促使员工更加自觉自愿地处理工作任务^[33]。由此,提出以下命题:

命题6 “千金经营法式”通过提高员工-组织目标一致性,促进了员工主动行为,提升员工行为绩效和组织绩效。

5 结论与讨论

本研究基于对千金药业推行的“千金经营法式”所产生的显著绩效,在初步调研和分析的基础上,通过文献研究,选定人-组织匹配理论作为构念架构,开始进行系统的资料收集与整理,通过访谈、观察、二手资料整理并进行编码分析后,多种数据源互相印证,反复迭代,发现

数据主题、主题间关系和原构念契合程度高,基本上验证了原构念的客观存在,得出了上述六大命题(见图 3),具体解析如下。

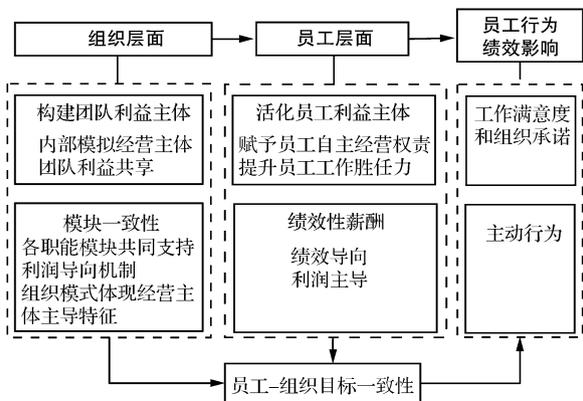


图 3 员工个人与组织目标一致性策略的作用模型

首先,“千金经营法式”通过由绩效导向和利润主导所共同构建形成的绩效性薪酬,提高了员工利益目标和组织利益目标一致性程度。当下专门探讨绩效薪酬效应的研究较为少见。根据文献[34]的研究,绩效薪酬比固定薪酬方式能够显著提高生产效率,证明了绩效薪酬使员工和所有者(组织)利益一致性增加,具有更显著的激励效应,这和本研究的结论相一致。根据委托代理理论,当所有者(组织)和员工利益不一致时,必定会增加内部交易成本,降低生产效率,管理层(员工)持股、绩效薪酬等都是增加利益一致性,降低交易费用,提高效率的有效办法,“千金经营法式”从本质上符合该原理。其次,“千金经营法式”通过内部模拟经营主体的构建和团队利益共享机制的设置,在一定程度上消减了组织中个体、各模块(团队)的利益冲突,提升了目标一致水平。本研究结论说明,“千金经营法式”通过内部模拟经营主体的构建,消减了组织的内部监控难度,较好地解决了文献[23]中的组织内部的“搭便车”问题。再次,“千金经营法式”通过授权等重新赋予员工新的角色内涵和定位,获得了更高水准的组织 and 员工行为绩效。这同文献[28]的研究结论较为一致。最后,“千金经营法式”通过调整和梳理组织各模块的相关职能,提高了各职能模块对团队利益主体和员工利益主体的有效支持水平。EDWARD 等[35]的研究表明,当员工感知到组织提供的支持资源时,会不断将组织的价值观内化为自身的价值观,从而增强对组织的认同,提高工作参与度。本研究尽管没有针对员工组织支持感进行问卷调查,但是可以推断,企业的各运营模块为了提高对各利益主体支持

水平而进行的职能优化调整后,员工的组织支持感必定会有所提高,这是组织和行为绩效提升的重要原因之一。

“千金经营法式”通过由绩效导向和利润主导所共同构建形成的绩效性薪酬、构建内部模拟经营主体和设置团队利益共享机制、授权重新赋予员工新的角色内涵和定位,以及调整和梳理组织各模块的相关职能共同发挥作用,导致了员工-组织目标一致性程度提高。本研究中的调研数据显示,员工积极态度由此激发,员工工作满意度和组织承诺水平得到提高,进而提升了员工行为绩效和组织绩效。该研究结论同已有研究发现的员工-组织目标一致性增加会提高员工工作满意度和组织承诺水平的结论相一致^[15]。本研究中的有关数据还表明,员工-组织目标一致性导致了员工主动行为的增加,这可能是本研究新的重要发现。当前鲜见关于员工-组织目标一致性和员工主动行为的相关研究。例如,HARTOG 等^[36]的研究发现,组织承诺会积极影响员工主动行为;STRAUSS 等^[37]的研究则发现,高工作满意度的员工更能长时期维持主动性。根据命题 5 可知,员工-组织目标一致性的提高会正向影响员工积极态度,即提高工作满意度和组织承诺水平。进一步,文献[36,37]又证明了工作满意度和组织承诺能正向影响员工主动行为。由此,可以推断,员工-组织目标一致性提高会促进员工主动行为,进而提升员工行为绩效和组织绩效,这也说明本研究的分析结论成立。

本研究的理论贡献主要在于:①已往有关人-组织目标一致性研究主要集中在其积极效果方面(如组织承诺、离职倾向、忠诚度等),针对员工-组织目标一致性的前因和影响机制研究则较为少见。本研究通过案例解析发现,利益融合(主要指员工个体、团队与组织之间)是员工-组织目标一致性的基础所在,促成员工-组织目标一致性理论回归于基本利益机制的重构和优化,从而进一步丰富了该理论。②发现了员工-组织目标一致性会促进员工主动行为,提升员工行为绩效和组织绩效,进一步弥补了员工-组织目标一致性的效应研究的不足。③作为组织行为和人力资源管理重要基础的员工定位和员工行为动力机制问题常常被忽略,通过透析到“千金经营法式”的核心就是重塑员工利益主体地位、活化员工行为动力机制,对回归企业员工主体,有效激励员工、提高组织绩效有较为重要的理论启示。

本研究对企业的管理启示在于:①绩效提升是一个系统优化问题。要想切实提高企业绩效水平,必须从员工个体、工作团队到组织各分子公司、各部门全方位分析并优化其运行机制,且协同改进,方可实现组织整体效能的提升,提高绩效。②员工的动力是企业活力之源。必须重新彰显员工的主体地位,激发其活力,才能为企业提供持续发展并提高绩效的不竭动力。目标一致性能够提高员工对组织的工作满意度和组织承诺,促使员工做出更多主动行为,降低员工从事与组织利益相抵触的活动的倾向。组织应该警惕,当员工和组织的目标不一致时,由此产生的不确定性和缺乏控制的感知可能会促使员工从事只符合他们个人利益的活动,即使这些活动会损害其所在的组织。③利益机制优化仍然是企业人力资源管理的基本面,需高度关注和不断改进。管理层应该激励员工跨越层级,避免通过自利的角度来看待自己的目标设定,而是将自己和公司视为拥有共同利益的“合作伙伴”,最终目标是帮助组织实现其目标,这样他们就不会有妨碍实现这些目标的行为。

6 研究局限与展望

本研究的不足之处在于:①案例企业属于中医药行业,有关研究结论对其他企业或行业的适用性存在局限,需要进一步做跨案例比较分析并对有关结论进行实证研究,才能提升其应用价值。②尽管遵循了案例研究的基本规范,但获取的数据资料有限,且操作过程中研究者自身的局限等都会对研究结论的信效度产生影响。③在研究中对因变量更多的是关注“千金经营法式”这一制度体系,完全排除了企业主要领导和执行团队的影响和作用。但有研究指出,变革型领导对员工与组织目标一致性方面有明显积极影响,在后续的研究中可进一步分析领导风格对员工-组织目标一致性的影响和作用机制。

参 考 文 献

- [1] KRISTOF A L. Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications[J]. *Personnel Psychology*, 1996, 49(1): 1-49.
- [2] BOUCKENOOGHE 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): 251-264.
- [3] CLERCQ D D, BOUCKENOOGHE D, RAJA U, et al. Unpacking the Goal Congruence-Organizational Deviance Relationship: The Roles of Work Engagement and Emotional Intelligence[J]. *Journal of Business Ethics*, 2014, 124(4): 695-711.
- [4] FIRFIRAY S, MAYO M. The Lure of Work-Life Benefits: Perceived Person-Organization Fit as a Mechanism Explaining Job Seeker Attraction to Organizations[J]. *Human Resource Management Journal*, 2017, 56(4): 629-649.
- [5] BOON C, HARTOG D N D, BOSELIE P, et al. The Relationship Between Perceptions of HR Practices and Employee Outcomes: Examining the Role of Person-Organisation and Person-Job Fit[J]. *International Journal of Human Resource Management*, 2011, 22(1): 138-162.
- [6] FARZANEH J, FARASHAH A D, KAZEMI M. The Impact of Person-Job Fit and Person-Organization Fit on Ocb[J]. *Personnel Review*, 2014, 43(5): 672-691.
- [7] KRISTOF-BROWN A L, STEVENS C K. Goal Congruence in Project Teams: Does the Fit between Members Personal Mastery and Performance Goals Matter? [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2001, 86(6): 1 083-1 095.
- [8] VANCOUVER J B, SCHMITT N W. An Exploratory Examination of Person-Organization Fit: Organizational Goal Congruence [J]. *Personnel Psychology*, 1991, 44(2): 333-352.
- [9] LV Z, XU T. Psychological Contract Breach, High-Performance Work System and Engagement: The Mediated Effect of Person-Organization Fit[J]. *International Journal of Human Resource Management*, 2016, 29(7): 1 257-1 284.
- [10] HOLLAND J L. Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environments[J]. *British Journal of Guidance and Counselling*, 1995, 27(1): 153-154.
- [11] MAY D R, GILSON R L, HARTER L M. The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work[J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2004, 77(1): 11-37.
- [12] DE CLERCQ D, THONGPAPANL N, DIMOV D A. Closer Look at Cross-Functional Collaboration and Product Innovativeness: Contingency Effects of Structural and Relational Context [J]. *Journal of Product Innovation Management*, 2011, 28(5): 680-699.
- [13] 章凯, 李朋波, 罗文豪, 等. 组织-员工目标融合的策略——基于海尔自主经营体管理的案例研究[J].

- 管理世界,2014(4):124-145.
- [14] LIAN H, FERRIS D L, BROWN D J. Does Taking the Good with the Bad Make Things Worse? How Abusive Supervision and Leader-Member Exchange Interact to Impact Need Satisfaction and Organizational Deviance[J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2012, 117(1): 41-52.
- [15] VAN VIANEN A E M. Person-Organization Fit: The Match between Newcomers' and Recruiters' Preferences for Organizational Cultures. [J]. *Personnel Psychology*, 2000, 53(1): 113-149.
- [16] PATTIE M W, BENSON G, CASPER W, et al. Goal Congruence: Fitting International Assignment into Employee Careers[J]. *International Journal of Human Resource Management*, 2013, 24(13): 2 554-2 570.
- [17] MITCHELL M S, AMBROSE M L. Abusive Supervision and Workplace Deviance and the Moderating Effects of Negative Reciprocity Beliefs[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2007, 92(4): 1 159-1 168.
- [18] EISENHARDT K M. Agency Theory: An Assessment and Review[J]. *Academy of Management Review*, 1989, 14(1): 57-74.
- [19] YIN R K. Case Study Research: Design and Methods [M]. 5nd ed. London: Sage Publications, Beverly Hills, 2013.
- [20] OZCAN P, EISENHARDT K M. Origin of Alliance Portfolios: Entrepreneurs, Network Strategies, and Firm Performance [J]. *Academy of Management Journal*, 2009, 52(2): 246-279.
- [21] WENDY R B, BOUDREAU J W. Separating the Developmental and Evaluative Performance Appraisal Uses [J]. *Journal of Business and Psychology*, 2002, 16(2): 391-412.
- [22] ALCHIAN A A, DEMSETZ H. Production, Information Costs, and Economic Organization[J]. *Engineering Management Review IEEE*, 1972, 62(5): 777-795.
- [23] DEMSETZ H. Toward a Ilieoiy of Property Rights [J]. *American Economic Review*, 1967, 57(2): 347-359.
- [24] O'BOYLE E H, PATEL P C, GONZALEZ-MULÉ E. Employee Ownership and Firm Performance: A Meta-Analysis[J]. *Human Resource Management Journal*, 2016, 26(4): 425-448.
- [25] 颜爱民, 陈丽. 高绩效工作系统对员工行为的影响——以心理授权为中介[J]. *中南大学学报: 社会科学版*, 2016, 22(3): 107-113.
- [26] KRISTOF- BROWN A L, ZIMMERMAN R D, JOHNSON E C. Consequences of Individuals' Fit at Work: A Meta- Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor Fit [J]. *Personnel Psychology*, 2005, 58(2): 281-342.
- [27] BIRDI K, CLEGG C, PATTERSON M, et al. The Impact of Human Resource and Operational Management Practices on Company Productivity: A Longitudinal Study[J]. *Personnel Psychology*, 2008, 61(3): 467-501.
- [28] VAN DEN TOOREN M, DE JONG J. Job Demands-Resources and Employee Health and Well-Being: The Moderating Role of Contract Type[J]. *Career Development International*, 2014, 19(1): 101-122.
- [29] 张田, 罗家德. 圈子中的组织公民行为[J]. *管理学报*, 2015, 12(10): 1 442-1 449.
- [30] 张晓宁, 顾颖. 知识型员工的工作满意度与组织承诺关系研究——以西安高新区科技型企业为例[J]. *经济管理*, 2010(1): 77-85.
- [31] GRIFFIN M A, NEAL A, PARKER S K. A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts[J]. *Academy of Management Journal*, 2007, 50(2): 327-347.
- [32] 彭伟, 李慧. 悖论式领导对员工主动行为的影响机制——团队内部网络连带强度与上下级关系的作用[J]. *外国经济与管理*, 2018, 40(7): 142-154.
- [33] 朱瑜, 黄丽君, 曾程程. 分布式领导是员工主动行为的驱动因素吗? ——一个基于多重中介效应模型的检验[J]. *外国经济与管理*, 2014, 36(9): 38-51.
- [34] CADSBY C B, SONG F, TAPON F. Sorting and Incentive Effects of Pay for Performance: An Experimental Investigation. [J]. *Academy of Management Journal*, 2007, 50(2): 387-405.
- [35] EDWARD S, MARTIN R, RICCARDO P. Perceived Organizational Support, Organizational Identification, and Employee Outcomes: Testing a Simultaneous Multifoci Model. [J]. *Journal of Personnel Psychology*, 2015, 9(1): 17-26.
- [36] HARTOG D N D, BELSCHAK F D. Personal Initiative, Commitment and Affect at Work[J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2011, 80(4): 601-622.
- [37] STRAUSS K, GRIFFIN M A, PARKER S K, et al. Building and Sustaining Proactive Behaviors: The Role of Adaptivity and Job Satisfaction[J]. *Journal of Business and Psychology*, 2016, 30(1): 63-72.

(编辑 郭恺)

通讯作者: 颜爱民(1963~), 男, 湖南邵阳人。中南大学(长沙市 410006)商学院教授、博士研究生导师。研究方向为人力资源管理, 组织行为等。E-mail: aiminyan@csu.edu.cn