

家族企业雇员工作满意度对离职意愿和工作绩效的影响:关系身份的调节

舒晓兵 孙健敏

内容提要 本文根据雇员的“关系身份”特征,把家族企业的雇员分为家族内部员工和家族以外员工,然后通过通过对 118 个家族企业的 3621 个雇员的调查问卷的分析,论证了我国家族企业雇员的工作满意度对离职意愿和工作绩效的影响。我们的研究发现,工作满意度对离职意愿的影响在家族内部员工身上体现得并不明显,而在家族以外员工中却表现得非常明显。同样,工作满意度对工作绩效的影响在家族内部员工中表现得并不显著,而在家族以外员工中表现得非常显著。在这些关系中,“关系身份”有着调节效应。

关键词 家族企业 工作满意度 离职意愿 工作绩效 模型拓展

研究问题与背景

中国家族企业制度一个突出的特征就是具有家庭和企业的双重属性。在家族系统和企业系统的两个关系网上,自家人与自己人、家族成员与朋友、熟人与乡亲、生人与外人之间的关系相互交织,共同构成具有中国特色的家族企业的人际关系模式。其中,员工与雇主之间的关系显得尤为特殊,表现在人力资源的配置上,主要依据的是血缘、亲缘和地缘的远近,从而使得家族企业中占据重要岗位的核心员工大多是由家族成员组成。企业中往往存在着家族成员(“自己人”)和外来员工(“外人”)的区别,从而给中国家族企业在人力资源管理上带来了一系列的困难和问题。Spector (1997) 指出,雇员的工作满意度与工作绩效、缺勤率以及员工的生理和心理健康有着很强的关联性。因此,对于中国家族企业来说,增加外来员工的工作满意度,减少其离职率,提高雇员的工作绩

效是当前中国家族企业管理者和理论界应该关注的一个重要问题。本文的主要目的就是检验中国家族企业中家族成员与外来员工的工作满意度对离职意愿和工作绩效的影响,从而加深企业管理者对此问题的理解,帮助他们结合企业的实际进行有针对性的员工保持和提高员工工作绩效。

理论回顾与假设形成

中国家族企业的创立、生存和经济活动都深深嵌入在中国传统文化孕育的社会关系网络之中。而这个社会关系网络的最主要的基础是家族关系网。在家族关系网中,存在着两个关系序列:一是根据血缘——宗亲——乡亲的线路,形成“我——家庭成员(自家人)——家族成员(亲戚)——乡亲”的序列;另一个是根据我自己心理认同的距离,形成一个“我——自家人——朋友——熟人——外人”的序列(张强,2003)。费孝通(1985)用“差序格局”阐释了传统中国的社会关系特点:第

一,自我主义。在这种关系格局中,自己总是处于中心位置,一切价值都是以“己”而展开的。第二,公私、群己的相对性。在这种格局中,公与私没有十分清晰的界限,站在任何一圈里,向内看可以说是公、群,向外看可以说是私、己。第三,特殊主义伦理。中国的伦理道德以及法律在运用上并不是遵循一种普遍的标准,主要是看所施加的对象与自己是什么关系,才决定拿出什么样的标准。第四,人治社会。表现的是维持社会秩序的力量不是法律,而是人际关系的历史传统。可以说,整个中国传统社会中的制度安排和权力运作,都必须是以这样的一种社会关系模式为基础的。费先生根据“关系”划分为“家人”和外人。杨国枢(1993)将关系划分为“家人、熟人和陌生人”。杨宜音(1999)发现在传统中国社会中,自己人概念是包含在自家人概念之中,自家人就是自己人,自己人也只有自家人。“是亲三分向”,亲缘标志成为亲密情感、信任 and 责任的标志。亲缘关系越近,责任、信任和熟悉程度越高。体现在家族企业的用人机制上,区分血缘内外人员、同宗内外人员、自己人与外人,雇主考虑到的是安全性和可靠性。家族企业主一般是在无可奈何的情况下才考虑雇佣外人,外人意味着其来历、背景、品行等都难以把握,从而使企业在用人上承担一定风险。鉴于中国家族企业中特有的用人机制,本文提出“关系身份”的概念,根据“关系身份”把家族企业雇员划分为家族内成员和家族外人员,并以此为核心,探讨“关系身份”对家族企业雇员关于工作满意度对离职倾向与工作绩效的作用。我们试图建立一个新的经验模型用来描述工作满意度、离职倾向与工作绩效之间的关系。从文献回顾中,我们可以总结出被大多数研究者所接受的典型的HR模型(图1)。

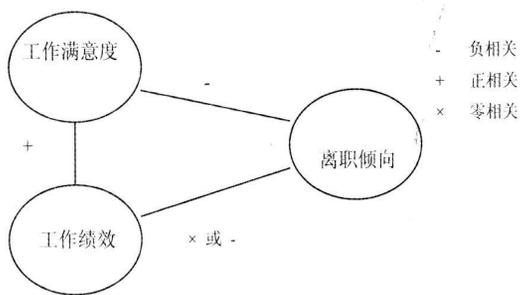


图1 一个典型的HR(human resource)模型

Mowday 等研究证实,工作满意度与离职意愿呈现显著的负向相关关系。石伟(2005)以中国国有企业员工为研究对象,发现工作满意度对离职意愿有显著的负向影响。刘兵和彭莱(2005)也验证了工作满意度与离职意愿呈现显著的负相关关系,且工作满意度对离职倾向有显著的预测作用。Judge(1993)发现对工作不满意而生活态度积极的雇员更可能离职,因而积极的情感是工作满意度和主动离职之间的调节变量,积极情感倾向的人比消极情感倾向的人对不满意的工作更为敏感。Tang et al.(2000)拓展了Judge(1993)的研究,发现人们的金钱观是内在在工作满意度与主动离职之间的调节变量。高金钱追求的雇员无论内在在工作满意度的高低,都会自愿离职。低金钱追求和低工作满意度的雇员主动离职率最低,金钱伦理观能够预测实际的离职行为。而Hellman 研究发现,工作满意度与离职意愿的相关系数仅为-0.10。可以看出,关于工作满意度与离职意愿之间的关系存在着较大的争论和分歧。

在中国家族企业中,由于用人模式上的特殊主义原则,对于家族外员工,由于他们与企业的关系是一种工具性的关系,这种关系主要是通过雇佣关系来获取各自的目的和利益的关系,他们被视为圈外人,随时可能因为经济的待遇变化、利益的不均或心态失衡而离职,雇主对他们存在着不信任感(徐维群,2005)。相较于家族外部人员来说,家族内部人员在工作中可以获得更多的支持、自由和信任,因此他们普遍具有较高的工作满意度和较低的离职倾向。因此,我们提出的第一个假设是:

H1: 工作满意度对离职意愿具有直接作用,员工类型对工作满意度与离职意愿之间的关系起调节作用。

H1a: 对于家族内成员来说,工作满意度对离职意愿的预测作用不显著。

H1b: 对于家族外成员来说,工作满意度对离职意愿的预测作用显著。

Wanous(1974)将工作满意度分为内部工作满意度和外部工作满意度,认为从内部工作满意度的角度来说,工作满意度推动工作绩效;而从外部工作满意的角度来说,工作绩效推动工作满意度。Hochwarter et al.(1999)认为高价值认同外加高积

极情感或低消极情感特质的情况下,工作满意度和绩效之间的关系最强。李晓轩等(2005)以中国科学院工作满意度评价调查问卷为案例,研究发现科研人员的工作满意度对科研绩效存在显著的正面影响,即工作满意度水平越高,科研绩效也会越高。

对于中国家族企业来说,由于传统的家族主义文化的影响,家族企业的雇员往往被区分为家族内成员(自己人)和家族外人员(外人),雇主对他们存在着不信任感,因此,他们对企业缺乏归属感和忠诚度。而相较于家族外部人员来说,家族内部人员在工作中可以获得更多的支持、自由和信任。所以,他们普遍具有较高的工作满意度和较低的离职倾向。据此,本研究提出第二个假设:

H2: 工作满意度对工作绩效具有直接作用,员工类型对工作满意度与工作绩效之间的关系起调节作用。

H2a: 对于家族内成员来说,工作满意度对工作绩效的预测作用不显著。

H2b: 对于家族外成员来说,工作满意度对工作绩效的预测作用显著。

研究方法

(一) 对几个关键概念的操作定义

一般来说,一个家族企业是被一个或几个家族拥有、控制和经营的企业形态。钱德勒(1977)指出,在一个家族企业中,父亲和他的妻子拥有了大多数的控股者的权利,他们和企业管理者保持亲密的个人关系,他们还保留了在企业的高层中制订政策的权力,特别是在财务政策、资源分配以及高层人事调配的权力。因此,我们所研究的家族企业是指被一个或多个家族控制的企业,这个或这些家族所持有的股份占到了51%以上,其成员占据了企业的核心位置(董事会成员、经理、副经理和财务经理等)。

根据“关系身份”,我们把家族企业的员工分为家族内成员和家族外人员。家族企业内成员所涵盖的是具有“血缘、地缘、人缘”关系的人,包括企业所有人的妻子、父母、兄弟、姐妹和儿女等家族核心成员,伯父、伯母和侄女、侄子等近亲,远亲,家族核心成员和近亲的朋友(比如他们的同学、校友和邻居)。而家族企业的外来员工是把与

家族成员没有任何亲缘关联的人员,他们与企业主之间是一种纯粹的被雇用与雇用的关系。

(二) 样本和研究工具

我们调查了7个省(市)的118个家族企业的雇员,这些省(市)包括北京、上海、浙江、广州、湖北、云南、广西等。一共发放了3621份问卷,得到了2385份问卷调查结果,有效回收率达到66.1%。

工作满意度测量:本研究采用的量表是在冉斌编制的工作满意度量表基础上,通过征询专家的意见,反复修改开发出的一份新的工作满意度量表,主要测量雇员对薪酬福利、职业生涯、人际关系、内部管理、工作条件等方面的满意程度,共由33个项目组成,采用Likert五点刻度测量法对每个项目进行评分,分别给予1至5分,1为非常不满意,5为非常满意,得分越高表示对工作越满意,Cronbach系数0.892。

离职意愿的测量:本研究采用的量表是Farh等开发的离职意愿量表,共由4个项目组成,计分方法同上,1为非常不同意,5为非常同意,得分越高表示离职意愿越强烈,Cronbach系数0.92。

工作绩效的测量:工作绩效采用的是上级评定的方法进行,主要是评价雇员工作的数量、工作质量、出勤率、专业技能、同事间的人际关系等,一共5个项目,选自Viswesevaran等的绩效评价量表,计分方法同上,1为非常不同意,5为非常同意,得分越高表明工作绩效越好,Cronbach系数0.837。

结果

我们的研究目的是检验家族企业中雇员的工作满意度与离职倾向和工作绩效之间的关系,并且得出相应的回归方程来预测雇员的离职倾向和工作绩效。我们运用逐步回归统计方法将离职倾向和工作绩效作为独立变量来进行分析。

(一) 主要变量的相关分析

表1 变量间的相关分析

	M	SD	工作满意度	工作绩效	离职意愿	关系身份
工作满意度	17.93	12.31	—			
工作绩效	14.05	3.21	0.349**	—		
离职意愿	16.73	5.06	-0.322**	-0.279**	—	
关系身份	—	—	0.139*	0.211**	0.206**	—

表1显示了总体样本中各个变量之间的相关

系数。从中可以发现,工作满意感与工作绩效具有显著的正相关,工作满意感与离职意愿具有显著的负相关。这只反映一种影响的趋势,而且这种趋势可能会受到“关系身份”的影响。因此,我们希望通过层级回归来检验“关系身份”在其中的调节作用。

(二) 关系身份的调节作用

为了探讨员工“关系身份”对工作满意感与离职意愿之间关系的调节作用,进行以离职意愿为因变量的调节层级回归分析,在员工“关系身份”与工作满意感的交互效应进入回归方程后,交互效应显著提升了对离职意愿和工作绩效的的预测力。如表 2、表 3:

表 2 员工“关系身份”调节作用的回归分析(因变量为离职意愿)

	自变量	标准回归系数		
		(第一步)	(第二步)	(第三步)
第一步	控制变量			
	Adjusted R2	0.021*		
第二步	工作满意感		-0.22**	-0.351**
	员工类型		0.24**	0.420**
	Adjusted R2		0.098	
	ΔR2		0.077**	
第三步	工作满意感×员工类型	-	-	0.139*
	Adjusted R2			0.112
	ΔR2			0.021**

表 3 员工类型调节作用的回归分析(因变量为工作绩效)

	自变量	标准回归系数		
		(第一步)	(第二步)	(第三步)
第一步	控制变量			
	Adjusted R2	0.020*		
第二步	工作满意感	0.133**	0.281**	
	员工类型		0.250**	0.360**
	Adjusted R2		0.103	
	ΔR2		0.061**	
第三步	工作满意感×员工类型	-	-	0.106*
	Adjusted R2			0.112
	ΔR2			0.011**

从表 2、表 3 的回归分析(第二步)可以发现工作满意感与离职意愿、工作绩效的标准化回归系数均达到显著性水平,这表明工作满意感对离职意愿具有消极影响,而对工作绩效具有积极影响。而且,回归分析(第三步)还表明在预测离职意愿与工作绩效时,工作满意感与员工“关系身份”的交互作用显著,表明员工“关系身份”对工作满意感与离职意愿、工作满意感与工作绩效之间的关系起调节作用。

为了清晰地说明调节效应的本质,分别根据工作满意感以及员工“关系身份”的分数,以正负一个标准差为依据将被试分为高分组与地分组(员工“关系身份”是二分变量则不需要这种划分)。所绘制的交互作用图如下:

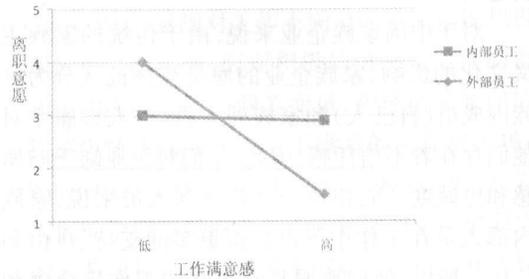


图 2 员工“关系身份”调节工作满意感——离职意愿之间关系的示意图

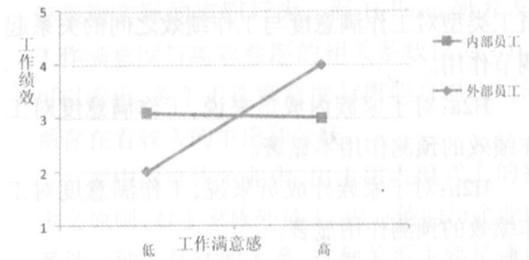


图 3 员工“关系身份”调节工作满意感——工作绩效之间关系的示意图

从图 2 中可以看出,内部员工在工作满意感高时,离职意愿水平基本保持不变,但对于外部员工而言,表现出明显的下降趋势。交互作用图 3 表明,内部员工在工作满意感高时,工作绩效水平基本保持不变,但对于外部员工而言,表现出明显的上升趋势。这一结果表明,在工作满意感与离职意愿的关系方面,对于外部员工,工作满意度得分越高离职意愿越低,而对于内部员工,工作满意度对离职意愿的预测作用不显著。而工作满意感与工作绩效之间的关系方面,对于外部员工,工作满意度得分越高工作绩效越高,而对于内部员工,工作满意度对工作绩效的预测作用不显著。根据领导成员交换理论,领导人和下属之间的关系和亲密度是不同的。领导人能与一部分下属建立亲密的关系,这些人被称为内部人员,其它的下属被称为外部人员。领导人主要使用正式权威、规章和政策来管理外部人员完成他们自己的任务。内部人员在工作中能获得更多的支持、自由和信任。因此他们表现出更高的工作满意度和更低的离职

意愿。

工作满意度对离职意愿和工作绩效的影响因是家族内人员还是家族外人员而不同。对家族内部人员来说,这种关联并不明显;而对家族外部人员来说,这种影响关系非常明显。对家族外部人员,在与工作满意度相关的各维度中,具有重要地位的是:职业生涯发展、薪水福利和内部管理。而职业生涯发展回归系数是最大的,它表明了家族外部人员离职的主要原因是职业生涯发展受到限制。在家族企业中,大多数经理人员是家族成员,“外人”不能获得足够信任而被安置在重要的位置,“内部人”与“外人”之间的人际关系不好,薪水福利缺乏相对公正,内部管理不能突破“监护人类

型”,人员培训被家族企业的主管人认为是有利于其他公司的,员工职业生涯的发展受限,员工缺乏工作的热情,从而导致了工作绩效的低下。家族企业的内部管理缺陷是“外人”很难获得足够的信任而居于重要的位置上,即人员系统是“通过徇私任命人员”,而不是“通过能力任命人员”。这对于“外人”,特别是其中的杰出人才来说,在家族企业中很难有展示才能的平台。因为企业所有人的偏见,他们即使获得的物质的待遇很高,但是获得的相对公平实际上很低,有一种相对被剥夺感。因此工作满意度不高,工作松懈,有较高的离职意愿和低下的工作绩效。如果此时一个更好的企业愿意聘用他们,他们就会选择离职。

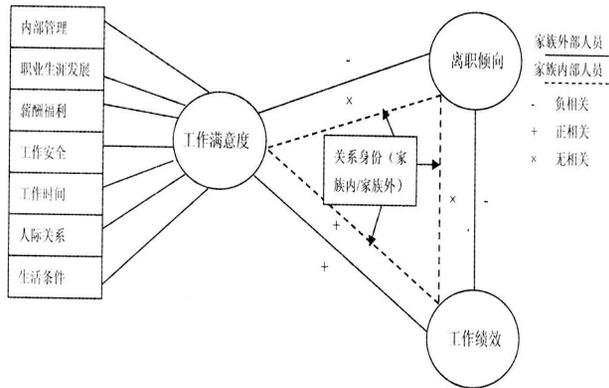


图4 一个改进的家庭企业HR(human resource)模型

基于上面的研究,我们总结出了在转型经营环境下一个改进的家族企业HR模型(图4)。我们可以把这个改进的模型与前面的模型一(图1)进行一个比较。从中可以发现,家族成员之间的关系被更进一步确定,影响工作满意度的主要因素也被更进一步确定。因此,在家族企业的人力资源管理上,企业所有者要处理好家族利益与企业利益的关系,处理好家族成员与外来员工的关系,更进一步推动家族企业健康、稳定和可持续发展。

结论与讨论

本研究结果表明,尽管以前的研究结论认为雇员有高的工作满意度将会带来高的工作绩效,这个效应在家族内部员工身上体现得并不明显,

而在家族以外员工中却表现得非常明显。同样,已有文献表明,提高员工工作满意度会有效地降低员工的离职意愿。我们的研究发现这种关系在家族内部员工中表现得并不明显,而在家族以外的员工身上表现得非常显著,我们的研究假设获得了支持。

本研究关注到家族企业的未来发展,为转型经济过程中的经营实践提供更有远见的管理学视角。研究显示,一些家族企业总是将“家族内部人员”安排在重要岗位上,而将“外人”安排在普通的岗位,企业岗位分配次序主要由员工与企业主的关系亲疏程度来决定,安排职位只向家族人员偏袒,从而使“外人”很难参与到企业的管理之中而且难以获得晋升。中国家族企业中这种家族关系至上的特殊主义文化,只相信具有血缘、亲缘关系

的自家人,而对家族外人员采取一种防范和排斥的方式。这种仅限于重用一个家庭内部或有特殊利害关系的成员的用人模式,使企业很难发展成为建立在现代企业制度基础上的大型企业集团。家族企业的发展离不开引进家族外的大量人才,特别是高层次人才,而这些外来人才需要企业所有者为其提供一个能够实现自我价值的平台,只有当这个平台的切入点达到相互间关系最融洽时,其所发挥的作用才是最大的。但是,目前在中国家族企业中的家族信任很难实现这种关系的融洽。弗兰西斯·福山指出,“华人家族企业主多半不愿引进专业经理人,因为这需要跨出家族的圈子,而他们对外人的信任感太低了”。如果家族企业主能够对所有员工一视同仁,以诚相待,那么这些员工的工作积极性就会提高,员工自我管理的能力就会增强。就会对企业产生强烈的归属感和认同度,从而使组织团队内部形成较强大的凝聚力。因此,随着经济全球化趋势的增强,中国家族企业能否突破家族封闭的圈子,能否超越基于亲情、熟悉之上的人格化社会网络交易而进入非人格化的制度交易,能否从非规范的管理中走出来,建立内部普遍的信任机制,对家族企业的创新与发展至关重要。

参考文献

1. Hellman, C., 1997, "Job Satisfaction and intent to leave", *Journal of Social Psychology*, Vol. 37, pp. 677- 689.
2. Judge, T. A., 1994, "Does affective disposition moderate the relationship between job satisfaction and voluntary turnover?", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, pp. 574- 591.
3. Mowday Richard T, Porter, L. W., 1982, *Employee- Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, Academic press.

4. Spector, P. E., 1997, *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*, SAGE Publications, London.
5. Tang, T. L., Kim, K. J., Tang, D. S., 2000, "Does attitude toward money moderate the relationship between intrinsic job satisfaction and voluntary turnover?", *Human Relations*, Vol. 53, pp. 213- 245.
6. Wanous P. A., 1974, "Causal- correlational analysis of the job-satisfaction and performance relationship", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, pp. 139- 144.
7. 费孝通:《乡土中国》,三联书店,1985年。
8. 弗兰西斯·福山:《信任——社会道德与繁荣的创造》,远方出版社,1998年。
9. 何轩:《基于“资源诅咒”理论视角的家族企业传承研究》,《广东商学院学报》2010年第2期。
10. 刘兵、彭莱:《中国背景下雇员主动离职模型的探索和验证研究》,《心理科学》2005年第3期。
11. 李晓轩、李超平、时勘:《科研组织工作满意度及其与工作绩效的关系研究》,《科学学与科学技术管理》2005年第1期。
12. 石伟:《国有企业员工离职意愿影响因素的实证研究》,《江海学刊》2005年第3期。
13. 小艾尔弗雷德·D. 钱德勒:《看得见的手——美国企业的管理革命》,商务印书馆,1987年。
14. 杨国枢:《中国人的社会取向:社会互动的观点》,(台北)桂冠图书公司,1993年。
15. 杨宜音:《“自己人”:新人构建过程的个案研究》,《社会学研究》1999年第2期。
16. 张强:《自家人、自己人和外人——中国家族企业的用人模式》,《社会学研究》2003年第1期。

作者简介:舒晓兵,中国人民大学劳动人事学院工商管理博士后,华中师范大学管理学院教授。武汉,430079;孙健敏,中国人民大学理学院副院长,教授,博士生导师。北京,100872

[责任编辑:曹小春]