

## 个人-组织匹配、心理授权和员工组织承诺关系研究

### STUDY ON THE RELATIONSHIP OF PERSON-ORGANIZATION FIT, PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT AND EMPLOYEE ORGANIZATIONAL COMMITMENT

袁 华

Hua Yuan

正大管理学院中国研究生院

Chinese Graduate School, Panyapiwat Institute of Management

#### 摘要

本研究以社会交换理论为基础, 提出了个人-组织匹配、心理授权和员工组织承诺之间关系的理论模型。采用问卷调查法, 收集到 548 份有效问卷, 使用SPSS 21.0 软件对数据进行了分析。结果显示, 个人-组织匹配与员工组织承诺是正的相关关系, 并且心理授权在两者间起部分中介作用。研究告诉企业领导者, 不仅要通过提高个人-组织匹配来提高员工的组织承诺, 而且要善于为员工营造一种心理授权的感受, 提高员工的自我效能, 从而提高员工的组织承诺。

**关键词:** 个人-组织匹配, 心理授权, 员工组织承诺

#### Abstract

Based on the theory of social exchange, the paper puts forward the theoretical model of the relationship between person-organization fit, psychological empowerment and employee organizational commitment. A total of 548 valid questionnaires were collected, and the data were analyzed by SPSS 21.0 software. The result shows that relationship between person-organization fit and employee organizational commitment is positive, and psychological empowerment plays a partial mediating role between them. It tells the business leaders not only to improve person-organization fit, but also to create a better feeling of psychological empowerment, so as to improve employee organizational commitment.

**Keywords:** Person-Organization Fit, Psychological Empowerment, Employee Organizational commitment

## 引言

在当今世界, 随着科技的飞速发展, 知识经济已成为时代潮流。国际竞争日趋激烈。在经济全球化和知识经济时代, 不仅是国家之间的综合国力的竞争。而且企业竞争的焦点也逐渐转移到科技知识作为核心竞争力。科学技术中最突出的竞争体现在人力资源方面。企业管理者关心如何才能吸引、选聘、留住高素质人才。个人-组织匹配(Person-Organization fit, P-O fit) 问题的研究近年来受到了学术界和企业界的高度关注。

个人-组织匹配是讨论个人与组织的相容性, 主要从价值观、需求-供给匹配、要求-能力匹配三个方面考查个人与组织的关系。组织承诺(Psychological Empowerment), 是员工对组织的承诺, 组织承诺能对员工的工作满意度、组织公民行为有良好的影响, 能预测员工的离职倾向。心

理授权(Psychological Empowerment) 是授权的个体内心的综合体验, 包含意义、自我效能感、自主性以及影响四个维度。心理授权能提高员工组织承诺。

大多数学者的研究中, 多是从单一维度进行研究。而且并没有将个人-组织匹配、心理授权、组织承诺作为一个整体进行研究。

因此, 有必要对多维度概念下的个人-组织匹配效应进行探究, 同时, 从维度层面研究个人-组织匹配对心理授权、组织承诺的具体作用机理。

个人-组织匹配的深层心理动机是什么? 个人-组织匹配和员工组织承诺之间的影响机制是什么? 本文在中国情景下, 通过实证调查制造业和非制造业的员工, 探讨以上问题。

本文研究模型如图 1 所示。

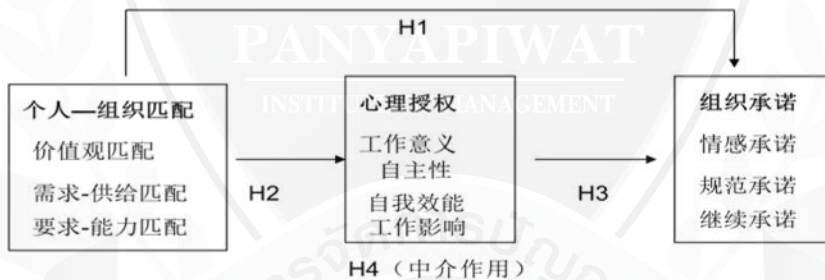


图 1 个人-组织匹配、心理授权和员工组织承诺关系模型

## 理论基础及研究假设

个人-组织匹配的理论基础: 社会交换理论(social exchange theory)。员工和组织之间是

一种交换关系, 员工提供组织所需要的技能、资源等。组织为了回应员努力工作工和满足社会情绪需求, 重视他们的贡献和关心他们的幸福。

## 1. 个人-组织匹配与员工组织承诺

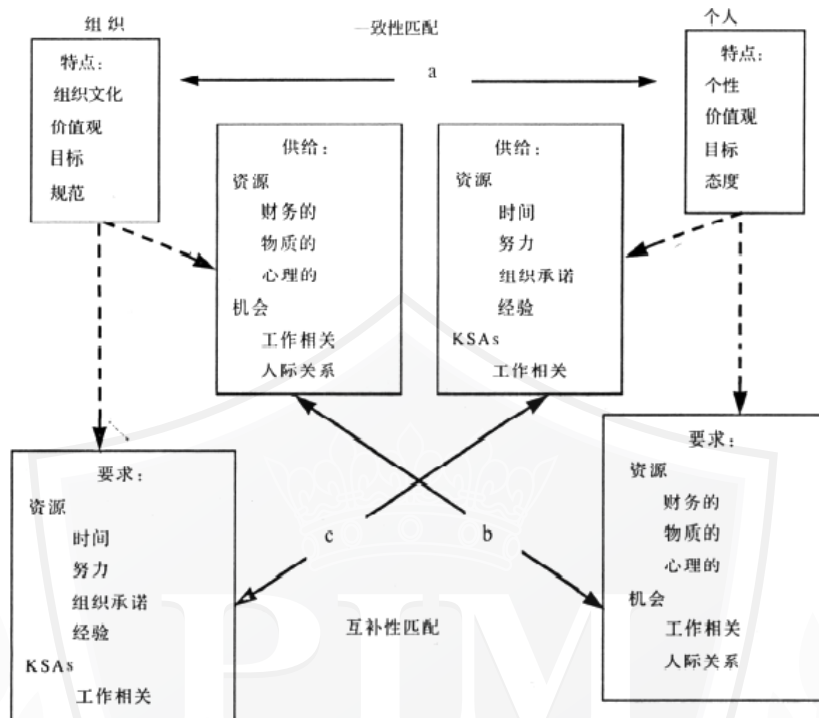


图 2 提出的人-组织匹配整合模型 (Kristof, 1996)

### (1) 个人-组织匹配

个人-组织匹配可以被看作是个体的特质与他或她工作的整个组织的特质之间的兼容性。(Lewin, 1935) 提出的吸引—选择—保留 (ASA) 理论, 指个人和组织的特质相似时, 组织会对个体产生吸引, 个体会进入组织。(Schneider, 1987) 指出, 态度和行为是由人与环境的属性之间的一致性。个人特征可以包括个人的生理或心理需求, 价值观, 目标, 能力或个性; 环境特征可以指内在或外在的奖励, 物质或心理需求, 文化价值或环境条件。(Kristof, 1996) 在总结前人研究, 将个人-组织匹配定义为人与组织之间的兼容性, (a) 至少一个实体提供其他需要, 或 (b) 它们具有相似的基本特征或 (c) 两者。并总结提出了匹配的整合模型 (一致性匹配、互补性匹配、整合性匹配)。

### (2) 组织承诺

Backer最早提出的组织承诺概念。员工对组织的认同, 随着个人单方面对组织的投入增加而对组织产生的依附。早期研究将构造视为一个维度, 基于态度视角, 包含身份识别, 参与和忠诚 (Porter et al., 1974)。组织承诺被定义为“个人与特定组织的识别和参与的相对强度”。(Allen & Meyer, 1996) 将组织承诺定义为员工和组织之间的心理联系, 使员工不愿意自愿离开。一个忠诚的员工认同组织, 做出个人的努力, 无私地工作, 有助于提高组织的整体绩效。将组织承诺分为三维度: 感情承诺、持续承诺、规范承诺。

中国学者 Ling, Zhang & Fang (2000), 提出了中国员工组织承诺的“五因素模型”。他认为, 中国员工组织承诺应包含五个基本维度: 感情承诺、规范承诺、理想承诺、经济承诺和机会承诺。

### (3) 个人-组织匹配与员工组织承诺

Kristof (1996) 研究发现个人-组织价值观匹配对员工满意度、组织承诺、工作角色外的行为、工作表现、压力、员工行为取向和离职率都有正面的影响。研究发现人-组织匹配与组织承诺间存在显著的相关关系。

Verquer, Beehr & Wagner (2003) 运用元分析方法, 研究表明, 个人-组织匹配和工作满意度、组织承诺之间均呈正相关关系; 个人-组织匹配和离职倾向之间呈负相关关系。个人-组织匹配对三个态度变量均有预测作用。(Sekiguchi, 2003) 通过研究在美国西北的一个大型公立大学的 91 个参加高管教育项目学习的经理和业务专家。发现个人-组织匹配比个人-工作匹配更加适合长期的职位, 而且个人-组织匹配更能影响员工的工作状态。表明, 个人-组织匹配度能更好的预测和解释个体的行为。

Saleem & Allama (2011) 调查了沙特阿拉伯公立高等教育事业单位 315 名管理者, 研究结果表明组织承诺和知识共享态度呈正相关, 提高个人-组织匹配, 增加员工组织承诺, 从而影响员工知识共享态度。(Bremner & Goldenberg, 2016) 通过调查加拿大武装部队的 6503 名人员, 结果表明个人-组织匹配在领导满意度和组织承诺之间起到完全中介作用, 在组织支持和组织承诺之间起到部分中介作用。

中国许多学者对个人-组织价值观匹配与组织承诺之间的关系也做过相应的研究, (Chen & Wang, 2007) 研究表明, 个人-组织匹配各维度和组织承诺均有显著正相关 (相关系数在 0.16-0.46 之间)。

学者们关于个人-组织匹配研究方面, 主要是以个人-组织匹配作为整体一个维度, 或从价值观匹配一个维度研究与组织承诺关系。并且还没有学者从个人-组织匹配的三个维度: 价值观匹配、需求-供给匹配、要求-能力匹配, 研究与组织承

三个维: 情感承诺、持续承诺和规范承诺的全面研究。

基于上面的论述, 提出以下研究假设:

H1: 个人-组织匹配与员工组织承诺呈正相关关系, 即个人-组织匹配程度越高, 员工的组织承诺越高。

H1a: 价值观匹配程度越高, 员工的组织承诺越高。

H1b: 需求-供给匹配程度越高, 员工的组织承诺越高。

H1c: 要求-能力匹配程度越高, 员工的组织承诺越高。

## 2. 个人-组织匹配与心理授权

Conger & Kanungo (1988) 以社会认知理论为基础, 提出授权是一个内在激励的过程, 其本质是提升自我效能感到过程, 这种内在信念的改变与外部环境因素有关, 常常会导致个体行为的改变。

Spreitzer (1995) 研究指出, 领导行为、组织文化、薪酬结构以及员工的自尊、知识、信息获取都对员工心理授权产生影。而外向型个体特征在这些因数中起着调节作用。心理授权是“内在任务激励增加, 表现为一组四种认知反映了个人对其工作角色的定位: 能力, 影响, 意义和自我决定”。能力是指感觉自我效能或个人掌握能力, 能够成功地完成任务。影响是指个人的工作在实现任务的目的和个人认为他或她可以影响组织结果的程度上有所不同的程度。意义是指个人对给定任务基于个人标准的重量, 而自我决定或选择是指在做出关于工作的决策中的自主感。

Johnson & Thurston (1997) 在研究中发现, 在组织环境影响因素中, 管理者的沟通、团队工作、员工与公司关系会对员工的心理授权产生影响, 任务导向和关系导向的组织文化也会对员工的心理授



权产生影响。(Gregory, Albritton & Osmonbekov, 2010) 通过对大学教师和具有主管绩效的工作人员的调查, 结果这个样本的结果表明, 心理授权中介了个人-组织匹配和工作内绩效之间的关系, 以及个人-组织匹配和工作满意度之间的关系。个人-组织匹配和心理授权的两个因数(影响和自我决定)相关。

基于上面的论述, 提出以下研究假设:

H2: 个人-组织匹配与员工心理授权呈正相关关系, 即个人-组织的匹配度越高, 员工心理授权越高

H2a: 价值观匹配度越高, 员工心理授权越高。

H2b: 需求-供给匹配度越高, 员工心理授权越高。

H2c: 要求-能力匹配度越高, 员工心理授权越高。

### 3. 心理授权与组织承诺

Thomas & Velthouse (1990) 认为, 经过授权的员工在工作中会更积极主动、参与度更高, 从而产生更高的工作满意度和组织承诺, 因此心理授权与员工满意度和组织承诺呈正相关。Spreitzer, Janasz & Quinn (1999) 的研究进一步证明, 心理授权的不同维度对员工参与度、工作有效性、员工工作满意度、组织承诺、组织公民行为等的影响不完全相同。

Liden, Wayne & Sparrowe (2000) 研究表明, 心理授权可以导致更高水平的工作满意度, 组织承诺和工作绩效。(Beomcheol et al., 2012) 研究根据对韩国首尔 29 家高档酒店餐厅的 330 名员工的调查, 研究发现心理授权的维度和组织承诺之间的正向影响关系, 实证了管理层信任度在心理授权与承诺之间关系中的中介作用。

Liu (2006) 研究表明, 员工心理授权的工作意义、工作自主性和影响力与感情承诺规范承诺和

理想承诺都是显著正相关。(Pan, Zhou & Zhou, 2010) 的研究证实了心理授权对组织承诺的显著影响。

在人力资源开发领域, 组织承诺是满意度, 绩效, 变革和创新中最常用的变量之一。虽然有各种各样的研究探索心理授权和组织承诺, 但是很少研究同时调查三个维度反映组织的动态。为了进一步研究心理授权与组织承诺之间的关系, 本研究将调查心理授权和组织承诺的每个维度之间的关系。

基于上面的论述, 提出以下研究假设:

H3: 员工心理授权与组织承诺呈正相关关系, 即个人表现出的心理授权越多, 其组织承诺越高。

H3a: 工作意义程度越高, 员工的组织承诺越高。

H3b: 自主性程度越高, 员工的组织承诺越高。

H3c: 自我效能程度越高, 员工的组织承诺越高。

H3d: 工作影响程度越高, 员工的组织承诺越高。

### 4. 心理授权的中介作用

Liden, Wayne & Sparrowe (2000) 研究心理授权对工作、人际关系和工作结果关系的中介作用, 调查结果表明, 领导成员交换 (LMX), 团队成员交换关系 (TMX), 和工作成果。心理授权的意义和能力维度对工作特性与工作满意度有中介作用。意义维度中介工作特性与组织承诺之间的关系。这些研究结果表明, 工作满意度在很大程度上是由工作性质的解释(通过授权)但 LMX 与 TMX 与工作特性与授权相结合, 解释变化的组织承诺和工作绩效。

Avolio (2004) 以新加坡公立医院护士作为研究对象, 研究变革型领导、心理赋权和组织承诺的关系研究时, 发现变革型领导具有与心理赋权

和组织承诺的显著关系。

Gregory, Albritton & Osmonbekov (2010) 通过对大学教师和具有主管绩效的工作人员的调查, 结果这个样本的结果表明, 心理授权中介了个人-组织匹配和工作内绩效之间的关系, 以及个人-组织匹配和工作满意度之间的关系。个人-组织匹配如何影响员工的态度和行为的原因: 心理授权的两个因数 (影响和自我决定), 解释个人-组织匹配和工作满意度之间的关系以及个人-组织匹配和角色绩效之间的关系的两个因素。

Li & Tian (2006) 等验证了变革型领导通过心理授权来影响员工的态度和行为。

基于上面的论述, 提出一下研究假设:

H4: 心理授权在个人-组织匹配与组织承诺的关系中起中介作用。

## 研究设计

### 1. 量表的选择

本文所研究的概念的测量量表主要来自于西方学者的研究文献。(1) 个人-组织匹配量表。采用 (Cable & Derue, 2002) 的研究成果, 共包含了价值观匹配、需求-供给匹配和要求-能力匹配, 3 个维度, 共 9 个题项。(2) 心理授权量表。采用 (Spreitzer, 1995) 开发的心理授权量表, 共包含工作意义、自我效能、自主性、工作影响 4 个维度, 共 12 个题项。Li & Tian (2006) 在中国文化背景下对问卷的适用性做了验证, 表明信度较好。(3) 组织承诺量表。采用 Allen & Meyer (1996) 的组织承诺量表, 共包含情感性承诺、持续性承诺、规范性承诺 3 个维度, 共 18 个题项。

### 2. 研究过程

(1) 量表的翻译。首先, 请 2 位企业管理专业和英语专业的的研究生共同将量表由英文翻译成中文。然后, 给 1 位人力资源方向的教授, 请他评价修改。(2) 问卷的预调查。在四川成都的两

家企业现场发放问卷调查。一共发放问卷 160 份, 有效问卷 132 份 (有效率 82.5%)。进行探索性的然后进行因子分析。(3) 讨论。我邀请了 1 位高校从事企业管理研究的教授和 5 位企业人力资源主管对问卷进行集体讨论。(4) 经过以上步骤, 对量表进一步修改。组织承诺量表中的“我觉得自己人生观价值观与企业组织的价值观很一致”这 1 条的删除, 形成 17 个条目的量表。

## 数据统计分析

本研究问卷调查历经三个多月在青岛、广州、四川等地的企业发放和回收, 共发放问卷 900 份, 总计共收回 760 份, 回收率为 84.4%。经过初步检查, 剔除漏项填答及填答一致 (如均选 5) 之无效问卷 212 份, 有效回卷共 548 份, 有效问卷回收率为 60.8%;

人口统计分析为: 性别: 男, 303 人, 占 55.3%, 女, 245 人, 占 44.7%; 职位阶层: 普通职员, 251 人, 占 45.8, 基层管理者, 152 人, 占 27.7%, 中层管理者, 125 人, 占 22.8%, 高层管理者, 20, 占 3.6%; 年龄: 20 岁以下, 13 人, 占 2.4%, 21-25 岁, 46 人, 占 8.4%, 26-30 岁, 144 人, 占 26.3%, 31-35 岁, 170 人, 占 31.0%, 36-40 岁, 135 人, 占 24.6%, 41-45 岁, 23 人, 占 4.2%, 46-50 岁, 10 人, 占 1.8%, 51-55 岁, 5 人, 占 0.9%; 学历: 中专及以下, 69 人, 占 12.6%, 大专, 119 人, 占 21.7%, 本科, 261 人, 占 47.6%, 硕士, 89 人, 占 16.2%, 博士, 10 人, 占 1.8%; 工作年限: 1-2 年, 102 人, 占 18.6%, 3-5 年, 128 人, 占 23.4%, 6-10 年, 158 人, 占 28.8%, 11-15 年, 70 人, 占 12.8%, 15 年以上, 90 人, 占 16.4%; 月收入: 2000 元以内, 23 人, 占 4.2%, 2000-3999 元, 141 人, 占 25.7%, 4000-5999 元, 128 人, 占 23.4%, 6000-7999 元, 89 人, 占 16.2%; 公司规模: 10 人以下, 24 人, 占 4.4%, 11-20 人,

48 人, 占 8.8%, 21-50 人, 98 人, 占 17.9%, 51-100 人, 80 人, 占 14.6%, 101-200 人, 40 人, 占 7.3%, 201-500 人, 58 人, 占 10.6%, 500 人以上, 200 人, 占 36.5%; 公司类型: 民营企业, 311 人, 占 43.2%, 非民营企业, 237 人, 占 56.8%; 行业性质: 制造, 111 人, 占 20.3% 非制造业, 437 人, 占 79.7%。

本研究主要采用 SPSS 21.0 统计软件, 逐步

进行数据的统计性分析、信度、效度、相关分析、多元回归分析, 并根据统计分析的结果得出相关结论。

### 1. 相关分析

本部分主要采用 Pearson 相关分析法对各变量进行相关分析。从表 4.1 可知, 个人-组织匹配、心理授权、组织承诺各维度, 因子两两之间均在 0.01 水平上显著相关。

表 1 各变量的描述性统计与相关分析

	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	3.453	0.937	—									
2	3.600	0.959	0.551**	—								
3	3.839	0.978	0.363**	0.338**	—							
4	3.853	0.929	0.461**	0.582**	0.399**	—						
5	3.729	1.015	0.308**	0.404**	0.371**	0.533**	—					
6	3.934	0.890	0.264**	0.248**	0.683**	0.393**	0.466**	—				
7	3.361	1.142	0.351**	0.397**	0.271**	0.353**	0.561**	0.333**	—			
8	3.58	0.976	0.513**	0.491**	0.233**	0.497**	0.466**	0.245**	0.454**	—		
9	3.60	0.997	0.514**	0.545**	0.222**	0.521**	0.407**	0.220**	0.408**	0.841**	—	
10	3.53	1.073	0.387**	0.380**	0.201**	0.410**	0.338**	0.226**	0.348**	0.644**	0.732**	—

注: 个人-组织匹配三个维度: 1. 价值观匹配、2. 需求-供给匹配、3. 要求-能力匹配; 心理授权四个维度:

4. 工作意义、5. 自主性、6. 自主效能、7. 工作影响; 组织承诺三个维度: 8. 情感承诺、9. 持续承诺、10. 规范承诺;

\*\*\* $p < 0.001$ ; \*\* $p < 0.01$ ; \* $p < 0.05$  (双侧检验)

### 2. 信度和效度分析

从表 4.2 中的信度检验结果可知, 从 Cronbach's  $\alpha$  值信度系数值得出个人-组织匹配的总信度系数达到 0.812, 各维度的信度系数为 (0.766、0.755、0.705); 心理授权的总信度系数达到 0.883, 各维度的信度系数为 (0.827、0.831、0.769、0.899); 组织承诺的总信度系数达到 0.929, 各维度信度系数为 (0.856、0.849、0.775), 信度系

数也大于 0.7, 因此可见, 每个题项的信度都是较好的, 量表整体具有较高的信度。

从表 4.3 中的效度检验结果可知, 个人-组织匹配的 KMO 值为 0.727, 球形检验结果为显著 (显著性水平为 1%); 心理授权的 KMO 值为 0.798, 球形检验结果为显著 (显著性水平为 1%)。组织承诺的 KMO 值为 0.903, 球形检验结果为显著 (显著性水平为 1%)。

以上信度和效度检验结果表明, 本文研究所采用的问卷, 适用于对企业员工的研究。

表 2 信度分析

检验维度 1	检验维度 2	Cronbach's α 值	分量表
			Cronbach's α 值
个人-组织匹配	价值观匹配	0.766	0.812
	需求-供给匹配	0.755	
	要求-能力匹配	0.705	
心理授权	工作意义	0.827	0.883
	自主性	0.831	
	自主效能	0.769	
	工作影响	0.899	
组织承诺	情感承诺	0.856	0.929
	持续承诺	0.849	
	规范承诺	0.775	

表 3 效度分析

		个人-组织匹配	心理授权	组织承诺
取样足够度的 Kaiser-Meyer-Olkin 度量。		0.727	0.798	0.903
Bartlett 的球形度检验	近似卡方	338.735	873.354	1319.946
	df	36	66	153
	Sig.	0.000	0.000	0.000

3. 多元回归分析

在控制了人口统计变量下, 从符合多元线性回归分析的条件出发, 采用因子分析后的因子作为解释变量和被解释变量。为了验证心理授权的中介作用, 下文建立四个模型:

模型 1:  $Y = cX + e_1$ ,  $c$  是  $X$  对  $Y$  的总效应

模型 2:  $M = aX + e_2$ ,  $M$  是中介变量,  $a$  是中介效应

模型 3:  $Y = dM + e_3$ ,  $M$  是中介变量,  $d$  是中介效应

模型 4:  $Y = c'X + bM + e_4$ ,  $M$  是中介变量,  $b$  是中介效应,  $c'$  是直接效应

3.1 个人-组织匹配与组织承诺回归分析

对模型 1 的检验结果如下表 4.4 所示: 个人-组织匹配中价值观匹配和需要-供给匹配维度对组织承诺及其各个维度的回归中均呈现正向影响, 其中需求-能力匹配对情感承诺、持续承诺、规范承诺的回归不显著。总体来说个人-组织匹配对组织承诺有显著的正向影响。假设 H1、H1a、H1b 得到验证, 假设成立。假设 H1c 未通过验证, 假设不成立。

3.2 个人-组织匹配与心理授权回归分析

对模型 2 的检验结果如下表 4.5 所示, 个人-组织匹配对心理授权的各个维度的回归中均呈现正向影响, 其中价值观匹配和需求-供给匹配对自主效能的回归不显著; 价值观匹配对自主性的回归系数不显著。总体来说个人-组织匹配对心理授权有显著的正向影响。假设 H2、H2a、H2b、H2c 得到验证, 假设成立。



表 4 个人-组织匹配与组织承诺的回归分析

变量		组织承诺				
		情感承诺	持续承诺	规范承诺	组织承诺	组织承诺
人口统计变量	性别	0.199**	0.145**	0.051	0.146**	0.116
	年龄	-0.030	0.002	0.053	0.008	-0.004
	教育程度	-0.127**	-0.158**	0.010	-0.104**	-0.097**
	职位	0.132**	0.077*	0.142**	0.128**	0.131**
	工作年限	0.048	0.067*	0.007	0.045	0.044
	月收入	-0.013	-0.014	-0.189**	-0.076**	-0.110**
	公司类型	-0.025	-0.007	0.244**	0.0730.073	0.069
	行业性质	-0.212**	-0.191	-0.262**	-0.242**	-0.223**
	公司规模	-0.013	-0.047**	-0.019	-0.029	-0.027
个人-组织匹配	价值观匹配	0.347**	0.319**	0.215**	0.325**	0.575**
	需求-供给匹配	0.305**	0.388**	0.257**	0.350**	
	要求-能力匹配	-0.003	-0.022	0.068	0.014	
F		25.541**	31.647**	16.215**	30.043**	31.140**
R <sup>2</sup>		0.364	0.415	0.267	0.403	0.367
$\Delta R^2$		0.350	0.402	0.250	0.438	0.355

注：哑变量，公司类型：1=民营企业、0=非民营企业；行业性质，1=制造业、0=非制造业

表 5 个人-组织匹配与心理授权回归分析

变量		心理授权				
		工作意义	自主性	自主效能	工作影响	心理授权
人口统计变量	性别	0.178**	-0.008	-0.158**	-0.096	-0.027
	年龄	0.019	-0.113**	0.042	-0.137**	-0.071
	教育程度	-0.129**	-0.062	0.002	-0.068	-0.112**
	职位	-0.006	0.175**	0.101**	0.441**	0.222**
	工作年限	-0.085**	0.073*	-0.060*	0.161**	0.043
	月收入	0.099**	0.121**	0.031	0.060	0.134**
	公司类型	0.077	0.058	0.056	0.011	0.052
	行业性质	-0.230**	-0.006	-0.144*	-0.058	-0.147*
	公司规模	0.036	-0.036	0.039*	-0.072**	-0.010
个人-组织匹配	价值观匹配	0.157**	0.051	0.001	0.127**	0.590**
	需求-供给匹配	0.437**	0.275**	0.003	0.252**	
	要求-能力匹配	0.176**	0.210**	0.642**	0.059	
F		34.236**	17.934**	44.318**	31.750**	54.880**
R <sup>2</sup>		0.434	0.287	0.499	0.416	0.505
$\Delta R^2$		0.422	0.271	0.487	0.403	0.496

注：哑变量，公司类型：1=民营企业、0=非民营企业；行业性质，1=制造业、0=非制造业

### 3.3 心理授权与组织承诺回归分析

对模型 3 的检验结果如下表 4.6 所示: 心理授权中工作意义、自主性和工作影响对组织承诺的各个维度的回归中均呈现正向影响, 其中自主性对

规范承诺的回归不显著; 自主效能对组织承诺以及其各个维度的回归系数均不显著。总体来说心理授权对组织承诺有显著的正向影响。假设 H3、H3a、H3b 得到验证, 假设成立。假设 H3c 未通过验证, 假设不成立。

表 6 心理授权与组织承诺回归分析

变量		组织承诺				
		情感承诺	持续承诺	规范承诺	组织承诺	组织承诺
人口统计变量	性别	0.149**	0.056	0.013	0.081	0.116
	年龄	0.031	0.037	0.085**	0.055	0.044
	教育程度	-0.020	-0.056	0.086*	0.001	-0.021
	职位	0.020	0.002	0.053	0.027	0.031
	工作年限	0.000	0.045	-0.012	0.013	0.013
	月收入	-0.103**	-0.098**	-0.253**	-0.163**	-0.171**
	公司类型	-0.029	-0.018	0.229**	0.062	0.061
	行业性质	-0.127	-0.085	-0.173*	-0.140	-0.154*
	公司规模	0.007	-0.035	-0.011	-0.015	-0.015
心里授权	工作意义	0.322**	0.421**	0.304**	0.385**	0.603**
	自主性	0.181**	0.089*	0.079	0.128**	
	自主效能	-0.026	-0.024	0.058	0.002	
	工作影响	0.281**	0.234**	0.214**	0.268**	
F		24.291**	23.655**	17.607**	27.407**	29.548**
R <sup>2</sup>		0.372	0.365	0.300	0.400	0.355
ΔR <sup>2</sup>		0.356	0.350	0.283	0.386	0.343

注: 哑变量, 公司类型: 1 = 民营企业、0 = 非民营企业; 行业性质, 1 = 制造业、0 = 非制造业

### 3.4 个人-组织匹配、心理授权与组织承诺的回归分析

对模型 4 的检验结果如下表 4.7 所示: 个人-组织匹配对组织承诺的回归结果如下表所示: 只有要求-能力匹配对规范承诺的回归系数不显著, 并且价值观匹配、需求-供给匹配对组织承诺

的各个维度的回归系数均显著比在不加入中介变量的时候小得多, 可见心理授权的中介作用显著, 其中自主效能对组织承诺的回归系数均不显著, 说明在心理授权的量表总自主效能这个维度的中介效用不明显。假设 H4 得到验证, 假设成立。

表 7 个人-组织匹配、心理授权与组织承诺的回归分析

变量		情感承诺	持续承诺	规范承诺	组织承诺
个人-组织匹配	价值观匹配	0.291**	0.267**	0.163**	0.365**
	需求-供给匹配	0.143**	0.243**	0.115**	
	要求-能力匹配	-0.093**	-0.108**	-0.042	
心里授权	工作意义	0.147**	0.207**	0.187**	0.357**
	自主性	0.187**	0.091**	0.081	
	自主效能	0.021	0.037	0.079	
	工作影响	0.183**	0.117**	0.151**	
F		28.169**	30.156**	16.635**	36.772**
R <sup>2</sup>		0.459	0.476	0.334	0.430
$\Delta R^2$		0.443	0.460	0.314	0.418

### 3.5 心理授权的总中介效用

由以上分析可知假设 H1、H2、H3 已经等到验证, 从回归分析总体来看, 个人-组织匹配对组织承诺的回归在 0.01 的水平下显著, 系数c为 0.575; 个人-组织匹配对心理授权的回归在 0.01 的水平下显著, 系数a为 0.590; 个人-组织匹配、心理授权对组织承诺的回归在 0.01 的水平下显著, 中介变量的系数b为 0.357, 自变量的系数 c' 为 0.365。c' 为c的二分之一左右, 所以从总体来看, 心理授权有显著的中介效用。因此, 假设H 4 等到验证。

## 研究结论

从以上的实证研究得出以下结论:

(1) 个人-组织匹配与组织承诺呈正相关关系, 即个人-组织匹配程度越高, 员工的组织承诺越高。其中检验结果显示: 要求-能力匹配对组织承诺没有显著性影响。根据社会交换理论的互惠原则, 在组织工作中, 员工提供组织需要的能力, 组织给予回馈, 员工也会表现出更多对组织的依附感及更高的组织承诺。从赫茨伯格双因素理论的

角度分析, 这可能是由于员工个人有很好的能力胜任现有的工作岗位, 完成工作任务, 有更好的发展空间, 进而对组织的依赖不强。所以要求-能力匹配对组织承诺没有显著性影响。

(2) 个人-组织匹配对心理授权呈正相关关系。根据授权理论来解释, 个体受到工作环境的影响, 个体与组织匹配程度高会影响到个体的心理程度, 个体会更好地理解组织的要求, 组织也会回馈个体并提供相应的资源。

(3) 员工心理授权与组织承诺呈正相关关系, 即个人表现出的心理授权越多, 其组织承诺越高。其中检验结果显示: 自我效能与员工的组织承诺没有显著的影响。可以理解为, 在组织管理中发现跳槽的员工大多很优秀, 他们自我效能感高, 认为自己在工作中没有挑战性。所以自我效能感高的员工或许在情感上对组织有依附感, 但是可能跳槽到待遇或者工作前景更好的企业中去。还有一些自我效能感高的员工, 自信能够从容面对压力或解决工作中的相关问题, 愿意继续留在组织中。

(4) 心理授权在个人-组织匹配与组织承诺的关系中起部分中介作用。

统计学分析结果看: 公司类型, 民营企业的规范承诺高于非民营企业; 行业性质。制造业与非制造业比较, 制造业的员工组织承诺要比非制造业低。

### 管理实践的启示

(1) 多途径提高员工与组织的匹配程度。

a. 从招聘环节着手, 提高员工与企业间的匹配程度; b. 加强培训, 提高员工与企业间的匹配程度。

(2) 加强有效沟通, 提高员工的心理授权。

(3) 完善绩效考核与薪酬激励机制, 提高员工组织承诺。

### 研究创新

(1) 使用心理授权为中介变量, 分析出个人-组织匹配与员工组织承诺的中介机制。

(2) 提出了实践意义: 组织需要怎样做, 才可以提升组织承诺: 首先是保证人与组织匹配, 其次是提升主管支持与关怀, 其中的原动力是员工有被授权的感觉。他们得到激励与鼓舞。今后的管理方向可以: 从招聘上, 我们要挑选合适的、匹配的员, 从绩效考核与薪酬激励上, 要表彰能力、价值观与组织匹配的优秀人才, 在公司各级管理

人员的培训中, 要强调主管的责任, 要关心员工, 提供更多支持, 这样才可以提升员工的组织承诺感。

### 研究的局限性与未来研究建议

本文通过实证研究在发展个人-组织匹配理论的同时为企业的管理及企业提供了有益的借鉴, 取得了一些有理论与实践意义的成果, 但由于研究条件所限, 本研究存在以下局限:

(1) 研究经费和时间不足等原因, 研究样本的采集有限。样本主要来自, 四川地区的企业、事业单位等组织, 少数来源于上海、青岛和杭州等城市。今后可以扩大样本采集来源, 进一步验证结论的有效性和推广。

(2) 数据搜集中可能存在“同源误差”。本文的采用的量表是西方开发的, 在研究中被广泛采用, 是一个成熟的量表。但是, 由于采用的是自评方式, 可能形成假性的显著关联。应该扩大数据的收集方式, 如主管和员工评价相结合, 从而增强数据的客观性和研究的信度。

(3) 本文的研究对象没有具体区分, 在未来的研究中可分为劳动型员工和知识型员工, 讨论其与组织的匹配程度和组织承诺的不同。

(4) 理论上, 这项研究只研究了一个可能的中介变量心理授权影响个人-组织匹配和员工组织承诺之间的关系。可能存在其他中介变量或调节变量; 需要进行未来的研究来探索这些额外的变量。

### References

- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.
- Avolio, B. J. (2004). *Leadership development in balance*. UK: Psychology Press.
- Beomcheol, K., Gyumin, L., Murrmann, S. K. & George, T. R. (2012). Motivational effects of empowerment on employees' organizational commitment: a mediating role of management trustworthiness. *Cornell Hospitality Quarterly*, 81(1), 314-21.

- Bremner, N. L. & Goldenberg, I. (2016). *Leadership, perceived organizational support, and organizational commitment in the Canadian armed forces: the mediating role of person-organization fit*. Istanbul University Department of Sociology.
- Cable, D. M. & Derue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875-884.
- Chen, W. & Wang, Z. (2007). The mechanism of the effect of person-job matching and person-organization matching on work attitudes. *Psychological Science*, 30(4), 979-981. [in Chinese]
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Gregory, B. T., Albritton, M. D. & Osmonbekov, T. (2010). The mediating role of psychological empowerment on the relationships between p-o fit, job satisfaction, and in-role performance. *Journal of Business & Psychology*, 25(25), 639-647.
- Johnson, R. D. & Thurston, E. K. (1997). Achieving empowerment using the empowerment strategy grid. *Leadership & Organization Development*, 18(2), 64-73.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.
- Lewin, K. (1935). *A dynamic theory of personality*. NY: McGraw Hill Book Company.
- Li, C. & Tian, B. (2006). Transformational Leadership and Employee Work Attitudes: the Mediating Effects of Multidimensional Psychological Empowerment. *Acta Psychological Sinica*, 38(2), 297-307.
- Liden, R. C., Wayne, S. J. & Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 407-416.
- Ling, W. Q., Zhang, Z. C. & Fang, L. L. (2000). The research on the structure model of Chinese employee's organizational commitment. *Journal of Management Sciences In China*, 3(2), 77-81.
- Liu, L. L. (2006). *The Relationship between Psychological Empowerment and Organizational Commitment: The mediating role of Psychological contract*. Dalian University of Technology.
- Liu, X. P. & Wang, C. M. (2001). Research on organizational commitment and its formation process. *Nankai Business Review*, 4(6), 58-62.
- Liu, X. P. (2011). The formation process of employees' organizational commitment: Internal mechanisms and external influences—empirical study based on social exchange theory. *Management world*, 11, 92-104.
- Meng, Y. (2013). *Person-Organization Values Fit*. Master thesis, Cheng Jiang University.



- Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M. (1981). Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover. *Organizational & Occupational Psychology*, 19-43.
- O'Reilly, C. A. & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Pan, J., Zhou, X. & Zhou, X. (2010). The role of leadership between the employees and the organization: a bridge or a Ravine? An empirical study from China. *Journal of Management and Marketing Research*, 5(1), 1-14.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Saleem, W. A. & Allama, I. (2011). Person organization fit, organizational commitment and knowledge sharing attitude-An analytical study. *Information Management & Business Review*, 3(2), 110-116.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40(3), 437-453.
- Sekiguchi, T. (2003). *The role of person-organization fit and person-job fit in managers' hiring decisions: The effects of work status and occupational characteristics of job openings*. Ph.D. University of Washington.
- Song, L. J. & Zhang, X. & Wu, J. B. (2014). A Multilevel Analysis of Middle Manager Performance: The Role of CEO and Top Manager Leadership CEO. *Management and Organization Review*, 10(2), 275-297.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Spreitzer, G. M., Janasz, S. C. D. & Quinn, R. E. (1999). Empowered to lead: the role of psychological empowerment in leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 20(4), 511-526.
- Thomas, K. W. & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: an "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Verquer, M. L., Beehr, T. A. & Wagner, S. H. (2003). A meta-analysis of the relationships between person-organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 473-489.
- Yang, Y. (2011). *Study on the Relationship of Person-Organization Fit. Psychological Empowerment and Employee's Innovative Behavior*. Ph.D. Thesis, Ji Lin University.
- Zhang, Z., Fang, L. & Ling, W. (2001). Re-examining the structure model of Chinese employees' organizational commitment. *Psychological Science*, 24, 148-150. [in Chinese]



**Name and Surname:** Hua Yuan

**Highest Education:** Ph.D. Candidate, Panyapiwat Institute of Management

**University or Agency:** Panyapiwat Institute of Management

**Field of Expertise:** Business Management

**Address:** 85/1 Moo 2, Chaengwattana Rd., Bang Talad, Pakkred, Nonthaburi 11120

