

突发事件下组织承诺的维持

韩 笑

(武汉大学 经济与管理学院, 武汉 430072)

摘 要:本文对突发事件下因组织承诺变化所导致的员工出现的问题进行了研究,确定了组织承诺变化的前因变量,即组织制度、组织文化和组织结构等。在此基础上,通过构建多指标模糊综合评判模型,对突发事件下组织承诺变化的影响因素进行了分析,得出维持组织承诺的关键因素是完善制度这一结论。最后,针对如何完善制度提出了具体措施,如建立优先考虑价值观而非能力的人才选拔制度、员工突发事件福利和保险制度、有效沟通机制、员工安抚计划制度等,以期为企业和政府有关部门制定决策提供依据。

关键词:组织承诺;突发事件;多指标模糊综合评判模型

中图分类号:C931.3 **文献标识码:**A **文章编号:**1002-980X(2009)08-0110-05

1 文献综述

关于组织承诺 (organizational commitment) 的概念,最初是由美国社会学家 Becker 于 20 世纪 50 年代中期提出,它是指组织成员对自身所处组织的一种承诺。

组织承诺的概念自诞生到现在经历了由单维向多维发展的历程。1960 年,Becker^[1]在“单边投入理论”中首次提出“承诺是与组织成员有关的报酬与成本的函数,当员工在组织中的服务年限、薪酬等增加时,承诺也随之明显增加”。之后,Power 和 Steers^[2]认为组织承诺是个人对某一特定组织的认同 (identification) 与投入 (involvement) 之态度倾向的相对强度。Hrebiniak 和 Alutto^[3]认为组织承诺是成员为了薪资、职位、专业创造自由与同事友谊,而不愿离开组织的行为倾向。

以上学者提出的组织承诺概念虽不同,但都停留在单维结构层面。直到 1984 年加拿大学者 Meyer 和 Allen^[4]提出“感情承诺”和“继续承诺”的双因素理论,组织承诺的概念才走向多维结构时代。

2000 年,中国学者凌文铨等提出了中国职工组织承诺的五维结构模型,认为中国职工的组织承诺包括感情承诺、规范承诺、理想承诺、经济承诺和机会承诺等 5 个方面^[5]。感情承诺指员工对单位感情深厚,愿意为单位的生存与发展作出奉献,在任何诱惑下都不会离职跳槽等;规范承诺指员工对企业的态度和行为表现均依社会规范、职业道德为准则,对组织有责任感、认为工作应全身投入;理想承诺指重

视个人的成长,追求理想的实现;经济承诺指员工因担心离开单位会蒙受经济损失,继而选择留在该单位;机会承诺指员工因自己技术水平低,找不到别的满意单位而留在单位。

虽然理论界关于组织承诺的研究很多,但有关突发事件下组织承诺的研究却很少。在突发事件下,有效地维持组织承诺不仅可以加快企业的恢复与重建,还可以降低员工的离职率。

本文将探讨突发事件下如何维持组织承诺,以期为企业和政府有关部门提供决策依据。

2 突发事件下的组织承诺

2.1 突发事件常态化

随着全球经济一体化的到来,越来越多的国家强调经济的发展,追求 GDP 等一系列经济指标的增长。其结果是一方面企业数量越来越多,规模越来越大,从而导致人类的生产活动越来越密集,各种潜在的危险随之增多;另一方面,与 20 世纪六七十年代相比,目前企业经营环境既复杂又脆弱^[6]。2008 年初,雪灾给电力部门带来的破坏导致了城市交通瘫痪。其中,湖南省境内普通公路干线有 6 条国道、27 条省道出现中断,高速公路滞留车辆约 2.18 万辆,滞留约 7 万人,近 100 趟客货运列车晚点。在此次灾害中,湖南省紧急转移安置 53.4 万人,造成 352.1 万人饮水困难,因灾倒塌的房屋 8.2 万间、损坏房屋 30 万间,直接经济损失达 111 亿元。

可见突发事件已不再是过去人们理解的“小概率”事件,它正在逐渐演变成难以预测、波及面广、影

收稿日期:2009-06-01

基金项目:国家自然科学基金资助项目(70571079)

作者简介:韩笑(1989—),女,河南信阳人,武汉大学经济与管理学院管理科学与工程系工程管理专业本科在读,研究方向:企业管理。

响越来越严重的常态事件。2000—2006 年我国煤矿事故数目越来越多,如图 1 所示。这也正是这种趋势的体现。

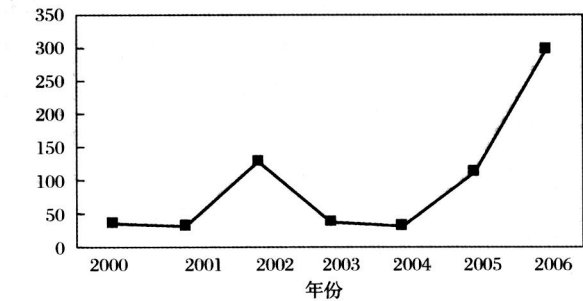


图 1 2000—2006 年我国煤矿事故数目
注:根据中国安全生产监督管理总局网站
(<http://www.chinasafety.gov.cn>) 2000—2006 年
所公布的数据经整理统计后得到。

一般来说,突发事件具有突发性、危害的严重性、处置的紧迫性以及广泛的影响性等特征^[7]。以我国近些年发生的煤矿事故为例,如表 1 所示。

表 1 2000 年—2008 年我国煤矿事故统计

年份	事故数目 (起)	遇难人数 (人)	受伤人数 (人)	失踪人数 (人)
2000	35	861	160	17
2001	31	961	64	22
2002	128	1186	111	74
2003	37	1047	2183	60
2004	31	676	155	44
2005	112	1984	222	94
2006	298	1749	329	141
2007	167	1116	131	177
2008	120	919	323	113

注:根据中国安全生产监督管理总局网站 (<http://www.chinasafety.gov.cn>) 2000—2008 年所公布的数据经整理统计后得到。

由表 1 可知,2000—2008 年这 9 年间我国煤矿事故数目呈现出整体上升、局部波动的趋势。这正体现了该类事件突然发生、难以预测的特征。此外,遇难者、伤亡者以及失踪者的人数多且不断增加,这一趋势说明了突发事件危害的严重性。

2.2 突发事件下组织承诺的具体表现

一般来说,突发事件下员工可能的反应有以下三种情况:

组织涣散,消极怠工。例如 2008 年夏初,受经济滑坡的影响,谷歌改变日托政策,大幅增加日托费用,闻此变化员工纷纷表示不满,进而消极怠工。

组织氛围紧张,明争暗斗。例如在公司裁员过程中,员工为了自己能够留下来而采取一些不利于组织和谐发展的行动。

跳槽^[8]。例如受到 2008 年金融海啸的影响,一些沿海企业由于经济效益下滑而无奈降低了员工

的工资。不少员工因此轻率地做出跳槽决定,使企业的生产经营活动雪上加霜。

这里将从组织承诺的角度对上述行为进行解释,如表 2 所示。

表 2 组织承诺变化与结果变量

结果变量	组织承诺的变化
组织涣散,消极怠工	理想承诺下降,当前局势不能为自己提供发挥的余地;
组织氛围紧张,明争暗斗	规范承诺下降,大家都这样,自己跟随大流。 经济承诺下降,担心被裁,失去生活保障; 感情承诺下降,争夺利益;
跳槽	理想承诺下降,担心被裁或降职,不能很好发挥自己才能等。 感情承诺下降,对组织缺乏感情,突发事件一发生赶紧离开; 规范承诺下降,觉得跳槽是很正常的事; 经济承诺下降,感觉自己可能被裁掉或减薪降福利等; 机会承诺下降,有机会换更好的工作。

2.3 突发事件下组织承诺变化的原因分析

根据组织支持理论,当员工可以感受到组织的支持和重视时,他们就会愿意为组织利益付出更多的努力。可见组织支持是构建员工组织承诺的一个推动力。因此在分析突发事件下员工组织承诺下降的前因变量时,可以从组织自身层面来发掘问题。

经过总结得出,造成员工组织承诺下降的原因有以下三方面:

1) 组织制度。

制度对组织承诺的影响主要体现在经济承诺、规范承诺等方面。企业缺乏有效的人才选拔制度、激励制度、员工突发事件保险制度、沟通机制等都会对员工造成一定的影响。如果企业没有为其员工办理突发事件保险业务,突发事件发生时,员工的基本生活可能无保障,从而导致员工的经济承诺下降。

2) 组织文化。

文化对组织承诺的影响主要体现在感情承诺、规范承诺等方面。如果企业未能做到以人为本的管理,那么当突发事件发生时,员工可能对企业没有感情留恋,也无规范的束缚,最终导致其组织承诺下降,组织缺乏凝聚力。

3) 组织结构。

组织结构对组织承诺的影响主要体现在理想承诺方面。企业需要根据自身运营情况结合突发事件的特殊情境建立一套运行高效、反应迅速的组织结构。如果结构的搭建使员工获得的自主权较小,不易施展其才华,那么员工的理想承诺也就下降。

为了能针对性地给出解决方法以避免突发事件

下组织承诺的下降,下面我们将通过构建多指标模糊综合评判方法模型来明确造成组织承诺下降的关键原因。

3 多指标模糊综合评判方法模型

3.1 模型建立

以组织承诺五维度模型为基础,综合运用多目标模糊决策方法^[9]和多层次结构分析模型,建立了突发事件下组织承诺的多指标模糊综合评判方法模型,如图 2 所示。

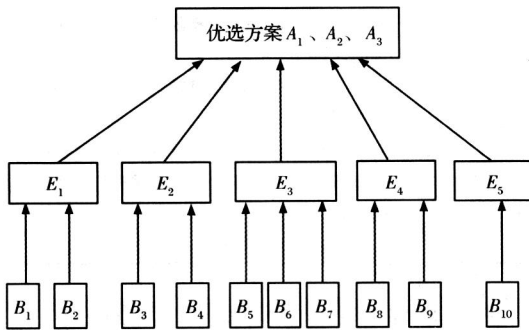


图 2 多指标模糊综合评判方法模型

图 2 中各符号的含义如下: B_1 , 愿意为组织做任何贡献; B_2 , 效益差也不离开组织; B_3 , 跳槽也不离开组织; B_4 , 对单位负有义务; B_5 , 学有所用; B_6 , 晋升、进修机会多; B_7 , 挑战与困难; B_8 , 福利条件; B_9 , 激励; B_{10} , 条件好的不易找(包括工资、环境等); E_1 , 感情承诺; E_2 , 规范承诺; E_3 , 理想承诺; E_4 , 经济承诺; E_5 , 机会承诺; A_1 , 完善组织制度; A_2 , 改善组织文化; A_3 , 改进组织结构。

最优决策即维持突发事件下的组织承诺。

这里之所以未列出代价单元,主要是考虑三种拟用方案的实施代价与效益相比可以忽略。例如美国联邦政府卫生和人事服务部实施的员工咨询服务计划(EAP)成本效益分析显示,EAP 的回报率为 29%,且其运作成本很小。

3.2 求解步骤

先考虑第一层中 5 个基本单位 E_1 、 E_2 、 E_3 、 E_4 、 E_5 。现以基本单元系统 E_1 为例作一说明。 E_1 考虑 2 个目标: B_1 、 B_2 。现对 B_1 给出方案 A_1 、 A_2 、 A_3 的三个决策关于模糊特性 β ——重要性 $\frac{n \times (n-1)}{2} = 3$ 次二元对比。对比结果如下:对于感情承诺而言, A_2 比 A_1 、 A_3 重要,而 A_1 比 A_3 重要。则 B_1 的指标集二元对比重要性排序标度矩阵如式(1)所示:

$$E_{B_1} = \begin{bmatrix} 0.5 & 0 & 1 \\ 1 & 0.5 & 1 \\ 0 & 0 & 0.5 \end{bmatrix} \begin{matrix} 1.5 \\ 2.5 \\ 0.5 \end{matrix} \quad (1)$$

可以验证式(1)所示的矩阵为排序一致性矩阵。由此得到 3 个决策关于优越性由大到小的排序: A_2 、 A_1 、 A_3 。就 B_1 而言,考虑到 A_2 比 A_1 略微优越,可取隶属度值 $\psi_{21} = 0.6$;考虑到 A_2 比 A_3 非常优越,可取隶属度值 $\psi_{23} = 0.143$, $\psi_{22} = 1$ 。因此,就 B_1 而言, A_1 、 A_2 、 A_3 三个决策对优的相对隶属度向量 (ψ_{ij} 相当于 r_{ij}) 为: $r_{B_1} = r_1 = (0.6, 1, 0.143)$ 。

对目标 B_2 进行类似的解算,得到 $r_{B_2} = r_2 = (0.481, 1, 0.481)$,则 E_1 中的三个决策、2 个目标对优的相对隶属度矩阵如式(2)所示:

$$R_{B_1} = R_{ij} = \begin{bmatrix} 0.6 & 1 & 0.143 \\ 0.481 & 1 & 1 \end{bmatrix} \quad (2)$$

现在来确定 E_1 中两个目标的权向量。对 E_1 给出 B_1 、 B_2 两个目标 ($n = 2$) 关于模糊性 β ——重要性 $\frac{n \times (n-1)}{2} = 1$ 次二元对比,得到标度矩阵:

$$E_{E_1} = \begin{bmatrix} 0.5 & 1 \\ 0 & 0.5 \end{bmatrix} \begin{matrix} 1.5 \\ 0.5 \end{matrix}$$

由此得到两个目标关于重要性的排序为 $B_1 > B_2$ 。就感情承诺而言,考虑到 B_1 比 B_2 明显重要,确定 B_1 、 B_2 对 E_1 的重要性的相对隶属度向量为: $\beta_{E_1} = (1, 0.429)$ 。对 β 进行归一化处理,得到目标权向量为: $W_{E_1} = (0.700, 0.300)$ 。

将向量 W_{E_1} 与矩阵 R_{B_1} 代入多目标模糊优选模型,如式(3)所示:

$$u^* = \frac{1}{1 + \left\{ \frac{\sum_{i=1}^n [W_j (E_j - R_{ij})]^p}{\sum_{j=1}^n [(W_j R_{ij})]^p} \right\}^{\frac{2}{p}}} \quad (3)$$

得到感情承诺基本单元的两个决策 B_1 、 B_2 对优的相对隶属度向量:

$$E_1: u_1^* = (0.627 \quad 1 \quad 0.308)。$$

通过类似计算,可得 E_2 、 E_3 、 E_4 、 E_5 的三个决策方案 A_1 、 A_2 、 A_3 对优的相对隶属度向量:

$$E_2: u_2^* = (0.883, 0.20, 0.451);$$

$$E_3: u_3^* = (0.961, 0.063, 0.130);$$

$$E_4: u_4^* = (1, 0.0634, 0.053);$$

$$E_5: u_5^* = (1, 0.667, 0.259)。$$

对最高层决策优选单元系统进行求解,此单元系统的输入矩阵为:

$$R = \begin{bmatrix} 0.627 & 1 & 0.308 \\ 0.883 & 0.2 & 0.451 \\ 0.961 & 0.063 & 0.13 \\ 1 & 0.0634 & 0.053 \\ 1 & 0.667 & 0.25 \end{bmatrix}。$$

为了确定 E_1 、 E_2 、 E_3 、 E_4 、 E_5 的权重,下面我们将通过分析突发事件发生的特殊情况,同时结合马斯诺需求层次模型来确定。

马斯诺需要层次模型认为人类有五类最基本的需要:生理需要、安全需要、归属需要、自尊需要和自我实现的需要^[10]。这些需要互相联系,并按重要性和先后次序由上到下排成一个体系,如图3所示。

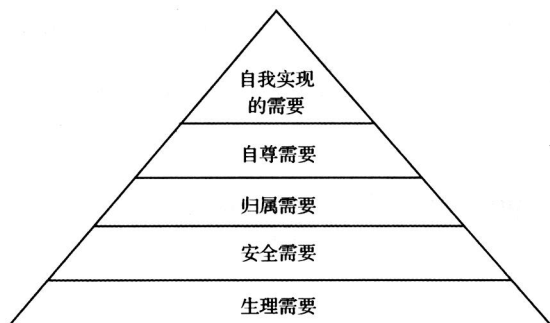


图3 人类需要层次模型

根据马斯诺需要层次理论,只有当基础层次的需求满足后,人类才进入高层次需求阶段。当突发事件发生时,员工经常处在一个比较无助的困境,如工厂暂时停产、福利无保障、收入来源中断等,此时低层次的需要,如生理需要、安全需要等对他们的影响占主要地位。由此可以推断,在突发事件发生时,组织承诺中经济承诺所占比重最为显著,感情承诺次之,接着才是理想承诺和规范承诺,机会承诺所占比重最低。

令突发事件下构成组织承诺五因素的权重^[11]分别为:感情承诺 E_1 (0.2),规范承诺 E_2 (0.1),理想承诺 E_3 (0.15),经济承诺 E_4 (0.5),机会承诺 E_5 (0.05)。即 $W = (0.2, 0.1, 0.15, 0.5, 0.05)$ 。将 $P = 1$ 和 R, W 矩阵中的有关数据代入多目标模糊优选模型,如(3)式所示,得到有关完善组织制度 A_1 、改善组织文化 A_2 和改进组织结构 A_3 这三个方案对优的相对隶属度向量: $u_i^* = (0.99, 0.148, 0.038)$ 。

3.3 模型结果输出

根据对优的相对隶属度最大原则,得到三个决策的优劣排序:完善组织制度 A_1 、改善组织文化 A_2 、改进组织结构 A_3 。

从上述结果可以看出:欲维持突发事件下的组织承诺,最为关键的是建立一套完善的组织制度,但组织文化和组织结构方面的作用仍不可忽视。

4 维持突发事件下组织承诺的具体措施

笔者认为一套完善的组织制度主要包括人才选拔制度、员工突发事件保险制度、沟通机制、应急机制、员工安抚计划(employee assistance program,

EAP)^[12]等。

1) 建立基于对价值观的认同高于对能力的认同的人才选拔制度。当员工的价值观与公司的价值观一致时,员工的能力越强越好,即使在能力方面有所不足,也可以通过对其进行帮助让他有所提高;但如果员工在价值观方面和公司要求相差甚远,那么即使公司付出巨大努力,收效也不明显。因此,公司在选拔人才的时候,需要注意价值观的重要性。与组织价值观一致的员工在突发事件来临时更有可能凝聚在企业周围,保持一个高水平的组织承诺,与企业共度难关。

2) 建立有效的组织沟通机制^[10]。有效的组织沟通包括两个方面:一是组织中各个部门的沟通,组织各部门必须经常及时地进行信息沟通交流,确保信息在组织整体共享;二是组织与其内部成员之间的沟通。通过与成员的沟通,适当地透露他们想知道的信息,避免小道消息或谣传的泛滥,以稳定人心。此外,沟通还可以及时了解成员心里所想,这样就能通过满足他们的合理需要来提高组织承诺。

3) 建立突发事件下的员工福利以及保险机制。建立突发事件下员工福利及保险机制,确保危机来临时员工不至无路可走,而且等企业恢复后,他们会得到丰厚的回报,这样就增加了现在离开企业的机会成本。这样做可以让大多数员工安心留守企业,齐心协力挺过难关。

4) 建立员工援助计划(EAP)制度。所谓EAP,是指通过专业人员对组织进行诊断和提出建议,对员工及其亲属提供专业的指导、培训和咨询,帮助员工及其家庭成员解决心理和行为问题,有效地增强员工组织承诺,帮助企业提高绩效。例如在汶川地震中,受灾员工可能会出现一些心理问题,开展心理诊疗,因人而异地进行心理干预,可以提高员工重建企业的信心并增强企业的凝聚力。

5 结束语

本文通过构建多指标模糊综合评判方法模型,找出维持突发事件下组织承诺的关键因素——完善组织制度,并提供了具体的建议。例如建立基于对价值观的认同高于对能力认同的人才选拔制度、有效的组织沟通机制、突发事件下的员工保险以及福利机制、员工援助计划(EAP)制度等,为企业以及有关部门制定决策提供借鉴。

参考文献

- [1] BECKER H S. Notes on the concept of commitment[J]. American Journal of Sociology, 1960, 66: 32-42.

- [2] NOWDAY R T, STEERS R M, PORTER L M. The measurement of organizational commitment [J]. Journal of Vocational Behaviour, 1979, 14: 224-247.
- [3] ALUTOO J A, HREBINIAKL G, ALONSO R C. On operationalizing the concept of commitment [J]. Social Forces, 1973, 51: 448-454.
- [4] MEYER J P, ALLEN N J. Testing the "side-bets theory" of organizational commitment: one methodological considerations[J]. Journal of Applied Psychology, 1984, 69: 372-378.
- [5] 林竹, 薛芹. 员工的组织承诺模型研究[J]. 商业研究, 2007(11): 54-56.
- [6] 徐玖平, 段雪玲. 汶川特大地震灾后民营企业重建的综合融资模式[J]. 管理学报, 2008(4): 773-780.
- [7] 傅思明. 突发事件应对法与政府危机管理[M]. 北京: 知识产权出版社, 2008: 3-5.
- [8] 潘陆山, 彭燕飞. 人-组织匹配与离职意向: 组织承诺的中介效应研究[J]. 技术经济, 2008, 27(4): 124-127.
- [9] 陆影, 任庆娟. 模糊多指标评价方法在连锁店选址中的应用[J]. 技术经济, 2008, 27(11): 33-37.
- [10] 张德. 组织行为学[M]. 北京: 高等教育出版社, 2004: 182-183.
- [11] 凌文轮, 张治灿. 中国职工组织承诺的结构模型研究[J]. 管理科学学报, 2000(2): 76-81.
- [12] 韩建. EAP 的安抚之道[J]. 企业改革与管理, 2008(8): 50-51.

The Maintenance of Organizational Commitment in Emergency

Han Xiao

(Economics and Management School, Wuhan University, Wuhan 430072, China)

Abstract : This paper analyzes possible behaviors of employees in emergency, and identifies the antecedent variables of organizational commitment including organizational system, organizational culture and organizational structure. Then, through establishing a multi-index fuzzy comprehensive evaluation model, it draws the following conclusion that the crucial factor to maintain organizational commitment in emergency is organizational system. Finally, it puts forward some measures to improve organizational systems, including constructing personnel selection system, employee insurance system in emergency, communication mechanisms, etc.

Key words : organizational commitment; emergency; multi-index fuzzy comprehensive evaluation model

(上接第 71 页)

Comprehensive Evaluation on Simultaneous Removal of SO₂ and NO_x from Flue Gas : Based on Game Theory and Improving Cloud Model

Zhou Jianguo^{1,2}, Duan Sanliang²

(1. Environmental Science and Engineering School, North China Electric Power University, Baoding Hebei 071003, China;

2. Business Administration School, North China Electric Power University, Baoding Hebei 071003, China)

Abstract : The comprehensive evaluation indicators evaluating simultaneous removal of SO₂ and NO_x from flue gas are uncertainty, and it is not thorough for fuzzy set theory to solve the uncertain problem. In this paper, the model based on the cloud theory are used to evaluate simultaneous removal of SO₂ and NO_x from flue gas, and cooperative game theory is used to assemble the method of subject weight, object weight and intelligence weight. Then, based on the model of game theory improving cloud, 11 typical technologies of simultaneous removal of SO₂ and NO_x from Flue Gas are evaluated comprehensively, and the evaluation results show that this model is useful.

Key words : technology of simultaneous removal of SO₂ and NO_x from Flue Gas; cooperative game; improving cloud model