

# 组织中的管家行为研究:概念结构、影响因素与未来展望

李海东

(景德镇陶瓷大学 管理与经济学院,江西 景德镇 333403)



**摘要** 作为一种亲组织行为,管家行为是指个体愿意克制自身利益追求以保护他人长远福利的行为。同代理行为不同,管家行为与利他行为、组织公民行为之间存在着一定的相似性,但这些构念有所区别且对组织影响也不相同。在前因方面,管家行为的产生既受到个体特征、心理认知等内在因素的影响,又受到领导因素、组织情境和文化情境等外在因素的影响;在后果方面,管家行为对组织绩效、创新能力、员工的创造力等具有积极影响。未来,组织中的管家行为研究可从以下几个方面推进:(1)明晰管家行为的内涵与测量;(2)精细管家行为的研究设计与研究方法;(3)探究管家行为的动态演化过程;(4)构建管家行为产生的多层次模型;(5)推进管家行为后果的实证研究;(6)从员工—组织关系着手深入管家行为研究。

**关键词** 管家行为;管家主义;代理行为;利他行为;组织公民行为

**中图分类号:**F 406 **文献标识码:**A **文章编号:**1008-3456(2017)03-0140-09

**DOI 编码:**10.13300/j.cnki.hnwkxb.2017.03.018

组织行为者在组织中扮演着多种角色,一方面,他们可以扮演以他人利益为中心和乐于奉献的好管家,担任组织资产的守门人<sup>[1]</sup>;另一方面,他们也可能扮演以自我为中心的代理人,采取短期的、自我服务的机会主义行为<sup>[2]</sup>。从组织有效性来看,组织的健康持续发展不仅需要忠于职守、精明强干的“职业人”,更需要那些立足于长远、尽职尽责、甘于奉献的“管家”。围绕着组织行为者的角色行为选择倾向,代理理论与管家主义理论给出了不同的应对策略。代理理论以经济学为理论基础,基于“经济人”的人性假设,探讨组织如何通过最优激励约束机制的设计来实现委托人与代理人之间的目标一致性<sup>[1]</sup>;而管家主义理论则是以组织行为学和社会学为理论基础,基于“自我实现人”的人性假设,探讨如何通过心理和情境机制的设计来激发组织成员的内在动机,进而诱导代理人表现出更多有利于组织的管家行为<sup>[2-4]</sup>。代理理论突出了个体寻求自身福利最优的自利动机,而管家主义理论则突出了个体愿意为增进更多成员的长远福利而承担责任并采取行动的内在动机<sup>[5]</sup>,突出了伦理和人性化的一面,为组织成员的行为复杂性和多元性提供了新的独特解释。

尽管当前关于管家主义理论的研究较为丰富,比如公司治理领域<sup>[6]</sup>,但以往管家主义理论学者主要是从中观和宏观的视角探讨管家主义在组织内的具体表征,以及管家主义理论与代理理论的区别<sup>[7]</sup>,而较少从组织行为学的微观视角,深入探讨管家主义或管家行为这一构念内涵、测量及其内在形成机制。当前组织行为学视角的管家主义或管家行为研究还是一个尚未完全开发的领域,尚处于理论构建的初始阶段,完整的理论框架体系尚未真正地建立起来。因此,本文将聚焦于组织行为学领域并融合心理学和社会学的研究成果,较为全面地探讨管家行为与代理行为、组织公民行为和利他行为之间的区别与联系,深入挖掘管家行为具有的一系列独特的前因变量,分析现有研究存在的不足,并在此基础上提出未来可能的研究方向,以期促进组织科学的发展。

收稿日期:2016-11-15

基金项目:教育部人文社会科学研究青年基金项目“基于动因视角的企业员工管家行为研究:形成机制与影响”(15YJC630054)。

作者简介:李海东(1981-),男,副教授,博士;研究方向:组织管理。

## 一、内涵及相关概念辨析

### 1. 管家行为的内涵

“管家”(steward)一词原意是指负责管理家庭事务的人,即受主人之托,为主人管理内务的人。在企业管理中,管家一词又被赋予了新的内涵,通常指那些对委托人高度忠诚、对工作尽职尽责,能够超越自我利益需求的个体。而学界则将个体对企业高度负责,且以组织整体利益和长远福利为重的行为界定为“管家行为”(stewardship behavior)<sup>[3]</sup>。

Davis 等指出,管家主义理论作为管家行为的理论基础,强调管理者是受到内在动机的激励而表现出更有益于组织及各利益相关者的亲组织行为<sup>[2]</sup>。因此,他们将组织中的管家行为界定为个体对保证各利益相关者福利所作出的承诺,这种承诺通过将组织和利益相关者的利益置于个体利益之上来体现。Hernandez 认为,管家行为是指个体将群体长远利益目标置于服务自我利益的个人目标之上的态度和行为<sup>[3]</sup>。而 Caldwell 等则从组织伦理的视角对管家行为内涵进行了解析,认为管家行为是指组织或领导者在追求长期财富创造过程中承兑对员工、利益相关者和社会的伦理责任<sup>[8]</sup>。伦理型管家行为的本质在于强调对组织内外利益相关者福利的关注与重视,体现了对促进信任与关系形成的契约的履行与遵守。由此可知,管家主义具有明显的契约性质,而管家职责则是由一系列复杂的伦理责任构成<sup>[9]</sup>。管家角色表明个体愿意为了组织和其他利益相关者的福利而承担相应的伦理道德责任,以及遵守相应的组织和社会规范,并设法促进不同利益主体之间的利益平衡,体现了个体为组织和社会的长远利益服务的个人责任感<sup>[4]</sup>。

纵观现有研究,在组织行为学领域,学者们大多将管家行为视为一种关注各利益相关者长期福利的亲社会行为,能够对他人的福利产生积极影响,凸显了个体在行为选择过程中遵循的伦理价值观和道德准则。因此,结合现有学者对管家行为的界定,可以认为管家行为是一种个体愿意克制自身利益追求而为保护他人长远福利的行为。

### 2. 相关概念辨析

在内涵上,管家行为与经济学和管理学中的代理行为(agency behavior)、组织公民行为(organizational citizenship behavior, OCB)、利他行为(altruism)等概念既存在密切联系,又有显著区别。

首先,管家行为与代理行为的区别与联系相对直观。Martynow 从“人性”的角度出发,对类似代理人的行为(agent-like behavior)与类似管家的行为(steward-like behavior)进行了比较<sup>[10]</sup>。类似代理人的行为是指个体以牺牲委托人利益为代价的自利行为。代理行为强调组织需要建立起严格的监管机制以约束个体的利己和自我服务动机,进而保障组织利益不会受到侵害,且与个体建立起来的关系是“弱关系契约”,形成了委托—代理关系<sup>[11]</sup>。而类似管家的行为则是指委托人与管理者之间存在利益和目标冲突时,管理者选择服务委托人利益的行为,即不会尝试将委托人的财富转移至自己手中或者第三方,即使有这样的机会。管家行为体现了个体与组织、领导者之间建立起的相互合作与信任的强关系契约,形成了委托—管家关系。需要说明的是,管家行为与代理行为之间尽管有鲜明的区别,但两者之间并非完全泾渭分明<sup>[12]</sup>。管家行为并不是个体为促进合作而对自我服务行为进行替代,而是基于理性准则和伦理责任准则实现组织效用最大化<sup>[2]</sup>。

其次,管家行为与利他行为、组织公民行为等概念还存在较为密切的联系。利他通常被界定为动机性的概念,是一种以增加他人福利为终极目标的动机状态<sup>[13]</sup>。利他行为作为一种自我牺牲行为,其行为受益主体可能是一个群体或者群体中的某一特定个体,并且还可能会损害集体利益<sup>[13]</sup>。组织公民行为是指个体自行决定的行为,这些行为并不直接或明确地被组织正式的奖励体系认可,但却会促进组织的有效运作<sup>[14]</sup>。在概念联系方面,管家行为同利他行为、组织公民行为在某些方面又有较高的相似性。它们都强调有意识的行为,具有自愿表现和自主决定性,且通常被认为对组织和集体有正面的影响。Corbetta 等指出,管家行为中所包含的利他性主要是指个体对他人无私的关心和奉献,而不期望从中获得回报<sup>[15]</sup>。在组织管理理论中,管家行为的外延在一定程度上包含着利他行为。因

此,有些学者就以利他行为或者组织公民行为的某些测量题项来描述个体所表现出来的管家行为<sup>[10,16-17]</sup>。

然而,研究表明,管家行为与利他行为、OCB还是有比较明显的区别。移情情感(empathetic emotions)是导致利他行为出现的诱发机制<sup>[18]</sup>。而管家行为的触发机制则是委托人与代理人在目标与利益之间的高度一致性。尽管组织公民行为对组织高效运作具有积极影响,但这种影响效应主要体现在短期而非长期。管家行为则主要是关注行为对其他主体福利所产生的长期影响,突出了个体愿意牺牲自我利益的精神以及高度的责任感。此外,OCB强调角色外行为,既包括人际互动,又包括那些有利于组织但不涉及互动的行为(比如个体的责任心)。相比而言,管家行为重点关注了与组织内外不同利益主体之间的互动性与关系性活动(要处理好各方面的不同利益要求),但不局限于角色外,还包括角色内的一些活动。Davis等的一项实证研究表明,利他行为与管家行为具有中等程度的相关( $r=0.497, p<0.01$ ),且因子分析结果表明利他行为、代理行为和管家行为是三个有显著区分的构念<sup>[19]</sup>。这在一定程度上支持了Davis等<sup>[2]</sup>、Hernandez<sup>[4]</sup>等学者的论点,即管家行为、利他行为和组织公民行为有着不同的概念内涵和理论基础,在实证研究中不能将它们混淆。

## 二、结构与测量方法

在管家行为的维度结构与测量方面,目前学界主要存在两种代表性观点。

第一种观点认为管家行为是一个单一维度的构念。例如,Davis等以企业总经理为研究对象,开发了一个包括5个题项的量表,并对他们表现出来的管家行为进行了探索性测量<sup>[20]</sup>。但这个量表只是描述了公司董事们对总经理管家主义的一般性感知,而不是一些具体的管家行为。在后续研究中,Davis等对前期的管家行为量表进行了改进,重新开发了一个信度较好、包括3个题项的量表<sup>[19]</sup>。

第二种观点认为管家行为是一个多维度的构念。Hernandez开发的管理者管家行为量表的因子分析结果表明,管家行为由个人责任、平衡内部利益相关者的利益与自我利益,以及平衡内部与外部利益相关者的利益三个子维度构成,整体量表的信度良好<sup>[21]</sup>。在后续研究中,该量表也得到了其他学者的运用<sup>[22]</sup>。我国学者Zhu等根据Davis等<sup>[2]</sup>、Hernandez<sup>[4]</sup>对管家行为的定义,开发了本土的管家行为量表<sup>[17]</sup>。因子分析结果表明,该量表由“奉献”和“组织提高”两个维度构成,并且信度较好。

综上,基本上可以得出以下几点判断:①实证研究中,管家行为的行为主体主要是管理者或领导者而非一般员工;②管家行为的测量主要从两个视角进行,一个是从员工感知的角度出发,由员工对管理者在管理实践中是否存在管家行为及其程度高低进行评价,另一个视角是从管理者自身角度出发,通过自评的方式来描述其管家行为的程度高低;③Davis等<sup>[19]</sup>、Hernandez<sup>[21]</sup>等学者的测量主要聚焦于管家行为概念中所强调的个体对集体利益、责任、伦理道德、长期导向等核心内容的心理认知,基本上较为全面地反映了管家行为的理论内涵,但Zhu等<sup>[17]</sup>开发的管家行为量表虽然强调了管家具有的兢兢业业、尽职尽责、甘于奉献等优秀品质,但在一定程度上模糊了管家行为与组织公民行为之间的异同之处。根据Hernandez对管家行为内涵的界定<sup>[4]</sup>,管家行为与组织公民行为有着显著的差异,在内涵上并不能完全等同。未来的管家行为量表开发有必要将有利于增进组织长远利益的行为包括进来,进而提高测量的内容效度。

## 三、影响因素

管家主义理论强调运用心理和情境因素促进行为主体以组织管家角色而非自利的代理人角色行事。梳理现有理论和实证研究发现,影响管家行为的因素主要分为4个方面:文化情境因素、组织情境因素、领导因素和个体因素。

### 1. 文化情境因素

影响管家行为的文化情境因素包括个体主义/集体主义、权力距离<sup>[2]</sup>。在集体主义文化中,群体利益高于个体利益,管理者关注于长期合作关系的建立,并设法与委托人之间建立起相互信赖的关

系。在高权力距离文化中,个体放弃了对居于高职位在职者的权力,愿意接受领导者要求其承担的角色任务,并很少会表现出与组织目标相冲突的行为。因此,在高集体主义文化和高权力距离的文化情境下,组织行为者更有可能表现出有利于组织利益和目标的管家行为。

## 2. 组织情境因素

多项实证研究表明,组织和领导者可以通过提供一些支持性的情境因素,比如组织支持、工作自主性、奖励机制等,来促进管家行为的产生<sup>[4,23-26]</sup>。此外,学者们还从社会嵌入理论视角探讨管家行为产生的内在机理<sup>[27]</sup>。例如,Le Breton-Miller等<sup>[7]</sup>从结构性嵌入、认知性嵌入、政治性嵌入和文化规范嵌入探讨了企业嵌入于家族和经理嵌入于家族对家族企业管理者及其成员管家行为与代理行为选择的作用机制,并且有了很多有价值的新发现。当家族企业所有者及其高管嵌入于家族而非企业时,他们将倾向于表现出以家族为中心、更为狭隘的、自我服务的代理行为;然而,当家族企业所有者及其高管更深地嵌入于企业时,他们将会表现出以企业为中心、为其他利益相关主体服务的管家行为。

## 3. 领导因素

在领导行为与管家行为之间的关系方面,领导者所起的作用至关重要<sup>[4]</sup>。相关研究表明,领导者对员工提供的一系列支持,包括动机支持、关系支持和情境支持,对管家行为的产生具有积极的促进作用<sup>[21-22]</sup>。伦理型领导通过履行管家职责和重塑组织体系赢得了组织员工的信赖和追随<sup>[8]</sup>,不仅在组织内创造了伦理型管家主义,而且还能够诱导企业员工表现出更多有利于组织的管家行为<sup>[28]</sup>。此外,行为者与领导建立起的高质量的领导成员交换关系对其管家行为也具有一定的促进性作用<sup>[11,24]</sup>。Pearson等的研究表明,家族企业领导者的管家行为或者管家动机通过提高员工对领导者的信任,增强了员工承诺,进而促进员工表现出管家行为;而员工的管家行为又进一步强化了领导者的管家动机或管家行为,有利于在企业内培育互惠性的管家主义文化<sup>[29]</sup>。

## 4. 个体因素

在个体因素方面,研究相对丰富。综合现有研究,可粗略地将个体因素分为浅层次的个体特征因素和深层次的个体心理因素。

(1)浅层次的个体特征因素。在浅层个体特征方面,个体的年龄和财富水平,以及组织成员身份认知对其管家行为具有显著影响。例如,Hiebl开展的一项针对私有企业首席财务官的质性研究发现,当首席财务官获得了更长的职位任期以及拥有更高的成熟度(以年龄和财富衡量)时,他们更倾向于表现出管家行为而非自利的代理行为<sup>[30]</sup>。另一项针对家族企业员工组织身份认知的实证研究表明,对于家族成员来说,他们对企业的价值观承诺、对企业领导者的信任与其感知的企业领导者的管家行为显著正向相关,感知的企业领导者的代理行为与管家行为显著负向相关;而对于非家族成员来说,只有他们对企业领导者的信任才显著地与其感知的企业领导者的管家行为正向相关<sup>[19]</sup>。

(2)深层次的个体心理因素。在深层个体特征方面,个体的需求层次、内在动机水平、组织认同、价值观承诺、道德发展层次、道德动机、领导信任等能够诱导个体表现出亲组织的集体主义行为,并从服务他人而不是自我利益中获得工作成就感。当组织行为者追求自我实现或者自我领导<sup>[31]</sup>,在组织中感受到心理授权<sup>[32]</sup>、心理所有权<sup>[4,17]</sup>,以及对组织价值观具有高度的认同感时,他们将会体验到更少的目标冲突,进而表现出管家行为<sup>[19,33]</sup>。例如,Wasserman通过研究新创私有企业经理人的薪酬问题,发现创建企业的经理人受内在动机激励,他们更可能会表现得像管家一样经营企业,并愿意接受少于代理人的、以现金形式体现的薪酬,期望从他们所创立的企业中获得更多的非货币性收益<sup>[34]</sup>;而非创建者则更倾向于像代理人一样行事,受外在动机激励而要求获得更多的现金薪酬<sup>[35]</sup>。事实上,扮演管家角色的经理人倾向于将组织利益放在第一位,即使组织利益与其自身利益之间存在着冲突<sup>[1]</sup>。

此外,管家行为还与个体所秉持的伦理道德观有着重要关系。管家主义理论特别强调管家行为是一种为组织和集体的长远福利承担责任并遵守管理伦理的亲组织行为。因此,在组织和集体长远福利发展方面,个体在管家角色和代理人角色选择时所遵守的伦理道德将是构成其价值观的核心构件。Martynov的研究表明,个体的道德发展层次是预测个体按照管家角色还是代理人角色行事的重

要因素,并且道德动机是调节道德发展层次与管家行为关系的关键心理机制<sup>[10]</sup>。在其他条件相同的情形下,相较于处于前惯例层次的经理人,处于惯例层次的经理人更有可能表现出管家行为。上述影响管家行为 4 个方面的因素,可以简洁地归纳为表 1。

表 1 管家行为的影响因素

因素类型	组成因素
文化情境因素	个体主义/集体主义 <sup>[2]</sup> 、权力距离 <sup>[2]</sup>
组织情境因素	组织支持 <sup>[24,26]</sup> 、工作自主性 <sup>[23,25]</sup> 、社会嵌入 <sup>[7,27]</sup> 、奖励系统 <sup>[4]</sup>
领导因素	领导成员交换关系 <sup>[24,29]</sup> 、伦理型领导 <sup>[8,30]</sup> 、共享领导 <sup>[4]</sup> 、领导的动机支持、情境支持和关系支持 <sup>[21,22]</sup>
个体因素	浅层个体特征
	个体的年龄和个体的财富水平 <sup>[30]</sup> 、职位任期 <sup>[30]</sup> 、组织身份特征 <sup>[19]</sup>
	深层个体特征
	自我领导或自我实现 <sup>[31]</sup> 、心理授权 <sup>[32]</sup> 、组织认同 <sup>[33]</sup> 、组织价值观承诺 <sup>[19]</sup> 、心理所有权 <sup>[5,17,34,36]</sup> 、对领导的信任 <sup>[19]</sup> 、内在动机 <sup>[35]</sup> 、外在动机 <sup>[35]</sup> 、道德价值观 <sup>[10]</sup>

## 四、影响效应

目前学者们对管家行为的影响后效研究还非常少,相关研究主要探讨了管家主义表现或管家行为对组织和个体层面结果变量的影响效应。

首先,就组织层面的结果变量来看,管家行为有利于提高组织的创新水平和绩效。对于家族企业来说,当家族企业主具有很强的管家意识时,其将加大企业在研发方面的投入,进而产生更多的专利<sup>[37]</sup>;而当家族成员也具有管家特质时,他们会有更高的积极性参与企业战略决策,比如加入高管团队,并且倾向于与组织领导者建立起紧密的合作和互信关系,进而为组织创造出更高水平的绩效<sup>[16]</sup>。对于非家族企业而言,Joslin 等的一项实证研究表明,当母公司持有利益相关者导向,并对项目经理实施结果控制而非行为控制时,项目经理将会成为尽职尽责的管家,最终提高项目的成功率,即管家主义的项目管理方式与项目成功有着显著的相关性,而严格控制却不一定能提高项目的成功率<sup>[12]</sup>。

其次,就个体层面的结果变量来看,现有研究主要探讨了管家行为与员工创造力<sup>[22]</sup>、角色外行为和角色内行为的关系<sup>[23]</sup>。例如,Schepers 等聚焦于组织员工针对顾客的管家行为并提出了顾客管家主义控制构念(customer stewardship control),实证研究表明,员工的顾客管家主义控制对其角色内行为和角色外行为具有正向影响,并且组织对一线员工实施的代理控制(agency control)反而会削弱顾客管家主义控制对角色外行为的正向影响<sup>[23]</sup>。

综上所述,组织行为者的管家行为对组织层面和个体层面的结果变量具有显著的积极影响。一方面,组织行为者可以成为集体主义者和值得信赖的管家,他们对企业的高度认同和尽职尽责能够提高组织绩效;另一方面,从组织长远发展的角度来看,组织要想取得卓越运营绩效,有必要将员工视为敬业的管家而非自利的代理人,并通过一系列管理机制的变革与创新来诱导组织成员表现出有利于组织绩效提升的管家行为。

## 五、未来研究展望

### 1. 明晰管家行为的内涵与测量

首先,在概念内涵界定方面,现有研究大多认为管家行为是一种亲组织和亲社会行为,但这种概念界定却可能会导致管家行为概念过于宽泛,以至于其几乎涵盖了所有有利于组织利益相关主体的功能性组织行为,这就为管家行为的量表题项开发带来了较高的随意性,无法形成一个被学术界广为接受和认可的管家行为测量工具。鉴于此,本文认为将管家行为的概念界定为关注组织长远利益、愿意采取合作的行为,它既包括角色外、不被奖励的 OCB 行为,也包括关键利益主体间的互动行为。这样对管家行为的概念进行限定是必要的。

其次,目前学者们对管家行为的测量还存在着一个明显的不足,就是对管家行为的定义与其测量题项之间存在着较高的不一致性。尽管很多学者对管家主义的特征及表现有着较为一致的认知,但

在具体测量方面关注的侧重点却有显著差异,这可以从具体的测量题项上反映出来。因此,在未来的研究中,学者们有必要对管家行为构念进行准确地操作化定义,进而保证管家行为与其测量之间的匹配性。此外,考虑到对组织中管家行为表现进行观察和全面了解的困难,研究者可以从组织员工的视角来测量员工对领导者管家主义特征表现的感知,比如,“在你的公司中,领导者像好管家一样行事的程度”。这种对管家行为的概括性测量尽管显得较为粗糙,但在一定程度上也可以了解到管家行为是否在组织中存在,以及员工如何看待这种行为,并且这对管家型组织建设也能够给予有价值的启示。

## 2. 精细管家行为的研究设计与研究方法

管家行为研究可以通过采用更为复杂的研究设计和更为多样的研究方法来进一步丰富,比如纵向研究设计、质性研究方法、实验及情境设计方法等。

首先,在研究设计方面,管家行为的实证研究基本上都是采用横截面研究设计。这种研究设计还无法全面揭示或得到管家行为与相关因素之间的因果关系。例如,尽管国内外有多项理论和实证研究论证了心理所有权是管家行为的前因<sup>[2,17]</sup>,但 Hernandez 也指出管家行为对组织机能运作发挥反作用,即组织成员表现出来的管家行为能够推动组织控制系统和奖励系统的重塑,进而影响到个体的认知和情感机制以及心理所有权,最终形成了一个动态的双向因果关系及其隐含的反馈循环<sup>[4]</sup>。与此类似, Pearson 等也在理论层面上论证了领导者的管家动机或管家行为与组织员工管家行为之间存在的反馈循环过程<sup>[29]</sup>。这个反馈循环过程在某种程度上揭示出管家行为与相关影响因素之间的因果关系复杂性,而纵向研究设计则有助于解决变量间因果关系问题。

其次,在研究方法方面,除了定量研究方法之外,运用质性研究方法促进管家行为的理论建构。现有研究表明,组织中员工表现出来的管家行为具有一定的情境依赖性。那么这些组织情境因素和员工的心理动机到底是哪些,它们又是如何发挥作用的?这就需要通过实地调查和访谈收集一手材料,深入挖掘企业是如何实现个体价值观与组织价值观之间的一致;如何通过激励和约束机制来塑造员工的行为;如何让员工理解他们的所作所为与组织使命的关系;员工如何感知领导者的管家动机;个体在自我服务动机与利他动机之间做出选择时所产生的矛盾心理是怎样的,等等。

最后,未来的研究还可以考虑采用实验和情境设计方法来研究管家行为。尽管当前还没有相关文献运用实验和情境设计方法来研究管家行为,但是通过对现有理论文献进行深入思考,仍然可以从中找到一些可以实现理论突破的方向。遵循 Hernandez 的研究设想,结构性因素和心理因素是诱导管家行为的重要前因。因此,在实验和情境设计研究中,研究者可以设计不同类型的奖励制度,比如非货币性的奖惩制度、长期结果导向的奖惩制度等,并在此基础上研究不同类型奖励制度如何影响个体的认知和情感感知的变化,进而影响个体的管家行为的选择。

## 3. 探究管家行为的动态演化过程

相较于经典的代理理论,管家主义理论也不是完美的,也存在着一定的不足。特别地,在组织行为学研究领域,现有的研究大多将组织行为者的管家行为视为一个静态的概念,忽视了工作场所中组织行为者在代理行为和管家行为选择方面可能存在的动态转变过程以及相应的触发机制(比如,来自于不同利益相关者的压力)<sup>[38]</sup>,同时未注意到管家也可能会倒退至自利的代理人的位置,特别是当管家的地位或职位受到威胁时<sup>[39]</sup>。因此,如果组织在某些方面发生变革,比如管理哲学由参与导向转变为控制导向,就有可能引致组织行为者产生背叛行为,由管家行为逐步演化成不利于组织及其利益相关者效用最优的代理行为,委托—管家关系最终演变为委托—代理关系。而在合作双方的信任、信息交换、参与等处于较高的水平时,委托人—代理关系也能向委托人—管家关系演化。因此,为了有效地控制工作场所中的代理行为,鼓励组织行为者的管家行为,对组织行为者的代理行为与管家行为动态演化的触发机制进行深入研究就显得十分必要<sup>[40]</sup>。

## 4. 构建管家行为产生的多层次模型

现有学者 Davis 等<sup>[2]</sup>、Hernandez<sup>[4,21]</sup>提出的管家行为前因变量模型基本上都是遵循“组织情境刺激——认知加工——管家行为”的基本逻辑,对员工管家行为的发生机制进行了初步解释,但缺乏系统性和完整性,特别是在企业员工管家行为的多层次动态形成机制研究方面还有待进一步拓展。

鉴于此,未来研究可以考虑从员工个体、领导和组织三个层面探讨管家行为形成的跨层影响机制。具体来讲,可以从以下4个方面着手:

第一,探讨基于特质激活的个体特征对管家行为的影响。以往管家行为前因变量的研究对个体特征变量的研究阐述还非常不够。不管情境因素如何,个体差异对于管家行为的产生仍然十分重要。然而,要全面理解管家行为产生的过程,只关注个体特征还是远远不够的,还需要我们认真探究管家行为产生的情境。正如先前研究所述,管家行为的产生受到组织内一系列情境因素的影响,而个性作为一种定向和潜在结构,它对个体行为的影响效应还受到多种组织情境因素的调节,该调节过程可能通过“特质激活”<sup>[41]</sup>的方式进行,这种基于联接主义思想的观点强调情境因素对个体特质表达的重要性。因此,未来研究有必要结合组织情境因素(比如组织伦理氛围、组织支持、组织治理情境等)探讨个性特征(比如大五人格、主动性人格、自我效能感、正直品德等)对管家行为的影响,确保在当前的组织治理情境下,组织成员的人格特征与管家主义要求之间的一致性<sup>[12]</sup>。

第二,探讨基于个体认同的领导行为对员工管家行为的影响。领导者行为是影响员工管家行为的重要因素,变革型领导、领导开放性、共享式领导、领导正直等因素都有可能对管家行为产生影响。员工对组织和领导表现出管家行为,要么是基于认同或信任,要么是基于互惠规范,因此,未来研究可以从个体认同的角度,深入探讨中国情境下领导行为(比如家长型领导、伦理型领导、服务型领导)、互惠规范知觉等对管家行为的影响。例如,家长型领导是中国文化背景下具有独特性的领导方式,其三个维度——德行领导、权威领导和仁慈领导,有望对员工管家行为发挥不一样的影响效应,同时这三者的影响效应还可能受到一些文化变量的调节,比如个体持有的文化价值观。

第三,探讨基于社会认同的组织因素对员工管家行为的影响。在组织层面,学者们探讨了不同组织情境因素对员工管家行为的影响,并且设计了不同的研究框架模型,因素众多并且研究结论多元。尽管如此,本研究认为,员工表现出管家行为的核心机制在于员工对组织的社会化认同(social identity),即员工将组织视为“自己的”,从内心接受组织,并愿意为组织目标的实现,组织利益的维护而全身心的投入和付出。因此,未来研究可以基于社会认同理论,从组织层面探讨组织伦理氛围、组织文化规范、组织信任等因素对员工管家行为的影响。

第四,探讨基于经济理性的个体与情境因素对管家行为产生的交互影响。鉴于以往研究并未回答为什么一个组织的员工会愿意成为对组织尽职尽责的管家,未来研究可深入挖掘驱动组织行为者表现出管家行为的内在动机与外在动机因素。最新的一项实证研究表明,企业制定的薪酬方案和行业增长潜力对经理的管家行为具有显著的正向影响<sup>[42]</sup>。特别地,管家行为强调组织行为主体在做出决策时将组织内外利益相关者的长期福利考虑进来,但这种人性认知假设并不否定人性自利的一面,即组织行为者的态度与行为不仅仅受到眼前利益和短期目标的影响,而且也会受到其对未来回报预期的影响。因此,深入探讨管家行为的影响因素,就需要从个体经济理性的角度出发,并结合组织内外的一系列情境因素,分析个体个性心理特征,比如权力感知、道德意识<sup>[43]</sup>、心理意义、心理可获得性<sup>[44]</sup>、组织认同等,与情境因素对管家行为的交互影响作用。

### 5. 推进管家行为后果的实证研究

在影响后效方面,探讨管家行为对企业管理实践的启示,并检验管家行为对组织绩效、组织腐败、企业社会责任承担的潜在影响。已有研究表明,传统上等级森严的大规模(官僚)组织通过建立依靠内在动机和内在控制的系统,同样可以保证组织绩效提升与减少欺诈、腐败等机会主义行为<sup>[45]</sup>。在企业社会责任承担方面,领导者如何在组织利益最大化、社会可持续性发展、伦理等目标之间进行恰当的优先次序选择是一个非常值得深入研究的课题。为满足组织内外利益相关者的各种需求,领导者或组织面临的日益增加的社会责任压力可能会推动他们表现出更多的管家行为。

### 6. 从员工—组织关系着手深入管家行为研究

在探讨管家行为的影响因素方面,学者们主要是从家族企业治理理论和领导—成员交换理论视角进行分析。在未来的研究中,学者们还可以尝试从员工—组织关系理论<sup>[46]</sup>和员工—雇主心理契约交换理论<sup>[47]</sup>视角开展管家行为研究。比如,借鉴 Tsui 等对员工—组织关系的研究,重点分析不同员

工—组织关系模式对组织员工管家行为可能产生的差异化影响<sup>[46]</sup>;借鉴 De 等对心理契约交换的分类:基于承诺的交换和基于实现的交换,分别探讨每种心理契约交换类型对组织员工管家行为可能产生的差异化影响<sup>[47]</sup>。通过明确员工—组织关系模式、员工—雇主心理契约模式如何影响其角色行为选择和定位,对组织通过设立有效的激励机制来诱导组织成员表现出更多的管家行为具有重要的管理实践启示,同时也能够为管家主义理论深入研究做出新的贡献。

## 参 考 文 献

- [1] DONALDSON L, DAVIS J H. Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns[J]. *Australian journal of management*, 1991, 16(1): 49-64.
- [2] DAVIS J H, SCHOORMAN F D, DONALDSON L. Towards a stewardship theory of management[J]. *Academy of management review*, 1997, 22(1): 20-47.
- [3] HERMANDEZ M. Promoting stewardship behavior in organizations: a leadership model[J]. *Journal of business ethics*, 2008, 80(1): 121-128.
- [4] HERMANDEZ M. Toward an understanding of the psychology of stewardship[J]. *Academy of management review*, 2012, 37(2): 172-193.
- [5] DICKE L. Ensuring accountability in human services contracting: can stewardship theory fill the bill? [J]. *American review of public administration*, 2002, 32(2): 455-470.
- [6] LEE P M, ONEILL H M. Ownership structures and R&D investments of U.S. and Japanese firms: agency and stewardship perspectives[J]. *Academy of management journal*, 2003, 46(2): 212-225.
- [7] LE BRETON-MILLER I, MILLER D. Agency vs stewardship in public family firms: a social embeddedness reconciliation[J]. *Entrepreneurship theory and practice*, 2009, 33(6): 1169-1191.
- [8] CALDWELL C, HAYES L A, KARRI R, et al. Ethical stewardship: implications for leadership and trust[J]. *Journal of business ethics*, 2008, 78(1/2): 153-164.
- [9] CALDWELL C, HAYES L A, LONG D T. Leadership, trustworthiness, and ethical stewardship[J]. *Journal of business ethics*, 2010, 96(4): 497-512.
- [10] MARTYNOW A. Agents or stewards? linking managerial behavior and moral development[J]. *Journal of business ethics*, 2009, 90(2): 239-249.
- [11] KULKARNI S, RAMAMOORTHY N. Leader-member exchange, subordinate stewardship, and hierarchical governance[J]. *The international journal of human resource management*, 2011, 22(13): 2770-2793.
- [12] JOSLIN R, MULLER R. The relationship between project governance and project success[J]. *International journal of project management*, 2016, 34(4): 613-626.
- [13] BATSON C D, KLEIN T R, HIGHBERGER L, et al. Immorality from empathy-induced altruism: when compassion and justice conflict[J]. *Journal of personality and social psychology*, 1995, 68(6): 1042-1054.
- [14] ORGAN D W. *Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome*[M]. Lexington, MA: Lexington Books, 1988.
- [15] CORBETTA G, SALVATO C. Self-Serving or self-actualizing? Models of man and agency costs in different types of family firms: a commentary on "Comparing the agency costs of family and non-family firms: conceptual issues and exploratory evidence"[J]. *Entrepreneurship theory and practice*, 2004, 28(4): 355-362.
- [16] HOFFMANN C, WULF T, STUBNER S. Understanding the performance consequences of family involvement in the top management team: the role of long-term orientation[J]. *International small business journal*, 2016, 34(3): 345-368.
- [17] ZHU H, CHEN C, LI X, et al. From personal relationship to psychological ownership: the importance of manager-owner relationship closeness in family businesses[J]. *Management and organization review*, 2013, 9(2): 295-318.
- [18] BATSON C D, OLESON K C. Current status of the empathy-altruism hypothesis[J]. *Review of personality and social psychology*, 1991, 12(1): 62-85.
- [19] DAVIS J H, ALLEN M R, HAYES H D. Is blood thicker than water? A study of stewardship perceptions in family business[J]. *Entrepreneurship theory practice*, 2010, 34(6): 1093-1115.
- [20] DAVIS J H, FRANFORTER S, VOLLRATH D, et al. An empirical test of stewardship theory[J]. *Journal of business and leadership: research, practice, and teaching*, 2007, 3(1): 40-50.
- [21] HERNANDEZ M. *Stewardship: theoretical development and empirical test of its determinants*[D]. Dissertation: Duke University, 2007.
- [22] KUPPELWIESER V G. Stewardship behavior and creativity[J]. *Management revue*, 2011, 22(3): 274-295.



- [23] SCHEPERS J, FALK T, DE RUYTER K, et al. Principles and principals: do customer stewardship and agency control compete or complement when shaping frontline employee behavior? [J]. *Journal of marketing*, 2012, 76(6): 1-20.
- [24] LOPEZ A L. Exploring the relationship between spirituality, leader-member exchange quality, and stewardship among nonprofit employees[D]. Dissertation: Regent University, 2014.
- [25] DETIENNE D R, MCKELVIE A, CHANDLER G N. Making sense of entrepreneurial exit strategies: a typology and test [J]. *Journal of business venturing*, 2015, 30(2): 255-272.
- [26] 陈伟民. 企业主支持感知对经理人管家行为倾向影响的实证 [J]. *统计与决策*, 2015(20): 182-184.
- [27] 王明琳, 陈凌. 代理人还是管家——基于双重嵌入视角的家族企业行为及绩效研究 [J]. *中山大学学报(社会科学版)*, 2013, 53(2): 180-188.
- [28] 黄嘉欣, 储小平, 谢俊. 家族企业领导如何带出好管家? ——伦理型领导对家族企业员工管家行为的影响机制 [J]. *经济与管理研究*, 2016, 37(2): 138-144.
- [29] PEARSON A W, MARLER L E. A leadership perspective of reciprocal stewardship in family firms [J]. *Entrepreneurship theory and practice*, 2010, 34(6): 1117-1124.
- [30] HIEBL M R W. Agency and stewardship attitudes of chief financial officers in private companies [J]. *Qualitative research in financial markets*, 2015, 7(1): 4-23.
- [31] MANZ C C. Self-leadership: toward an expanded theory of self-influence processes in organizations [J]. *Academy of management review*, 1986, 11(3): 585-600.
- [32] 陈伟民, 尤鹏飞. 心理授权对企业员工管家行为倾向的影响研究 [J]. *南京邮电大学学报(社会科学版)*, 2015, 17(2): 65-71.
- [33] ANNUAR H A, ISMAIL Y. The involvement of accountants in corporate strategy in Malaysia: a stewardship theory perspective [J]. *Corporate ownership & control*, 2014, 11(3): 130-143.
- [34] WASSERMAN N. Stewards, agents, and the founder discount: executive compensation in new ventures [J]. *Academy of management journal*, 2006, 49(5): 960-976.
- [35] CHRISMAN J J, CHUA J H, KELLERMANN S F W, et al. Are family managers agents or stewards? An exploratory study in privately held family firms [J]. *Journal of business research*, 2007, 60(10): 1030-1038.
- [36] HENSSEN B, VOORDECKERS W, LAMBRECHTS F, et al. The CEO autonomy-stewardship behavior relationship in family firms: the mediating role of psychological ownership [J]. *Journal of family business strategy*, 2014, 5(3): 312-322.
- [37] ASHWIN A S, KRISHNAN R T, GEORGE R. Family firms in India: family involvement, innovation and agency and stewardship behaviors [J]. *Asia Pacific journal of management*, 2015, 32(4): 869-900.
- [38] ANGWIN D, STERN P, BRADLEY S. Agents or steward: the target CEO in a hostile takeover can a condemned agent be redeemed? [J]. *Long range planning*, 2004, 37(3): 239-257.
- [39] PASTORIZA D, ARINO M. When agents become stewards: Introducing learning in the stewardship theory [R]. 1st IESE conference on humanizing the firm & management profession. IESE Business School, Barcelona, 2008: 1-16.
- [40] TOIVONEN A, TOIVONEN P U. The transformative effect of top management governance choices on project team identity and relationship with the organization: an agency and stewardship approach [J]. *International journal of project management*, 2014, 32(8): 1358-1370.
- [41] TETT R P, GUTERMAN H A. Situation trait relevance, trait expression, and cross-situational consistency: testing a principle of trait activation [J]. *Journal of research in personality*, 2000, 34(4): 397-423.
- [42] CHEN Y M, LIU H H, YANG, Y K, et al. CEO succession in family firms: stewardship perspective in the pre-succession context [J]. *Journal of business research*, 2016, 69(11): 5111-5116.
- [43] DECELLES K A, DERUE D S, MARGOLIS J D, et al. Does power corrupt or enable? When and why power facilitates self-interested behavior [J]. *Journal of applied psychology*, 2012, 97(3): 681-689.
- [44] HERNANDEZ M, GUARANA C L. An examination of the temporal intricacies of job engagement [J/OL]. *Journal of management*, 2016: 1-25. [2016-09-28]. <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0149206315622573?related-urls=yes&legid=spjom%3B0149206315622573v1&legid=spjom%3B0149206315622573v1&patientinform-links=yes&journalCode=joma>.
- [45] SEGAL L, LEHRER M. The institutionalization of stewardship: theory, propositions, and insights from change in the Edmonton public schools [J]. *Organization studies*, 2012, 33(2): 169-201.
- [46] TSUI A S, PEARCE J L, PORTER L W, et al. Alternative approaches to employee-organization relationships: does investment in employees pay off? [J]. *Academy of management journal*, 1997, 40(5): 1089-1121.
- [47] DE J J, SCHALK R, DE C N. Balanced versus unbalanced psychological contracts in temporary and permanent employment: associations with employee attitudes [J]. *Management and organization review*, 2009, 5(3): 329-351.