

doi:10.16060/j.cnki.issn2095-8072.2021.04.008

企业社会责任对员工品牌公民行为的影响机制^{*}

田启涛¹ 葛 菲²

(1. 河南财经政法大学工商管理学院, 郑州 450046; 2. 上海师范大学旅游学院, 上海 200234)

摘 要: 随着服务型组织对服务质量和品牌建设的重视, 研究者展开了对一线员工品牌公民行为的研究。本文在以往研究基础上, 构建了一个调节-中介模型以探讨企业社会责任影响员工品牌公民行为的中介机制及其边界条件。根据社会信息加工理论和个人-环境匹配理论, 本文通过员工工作重塑这一中介变量来解释企业社会责任与员工品牌公民行为之间的关系。在此基础上, 进一步假设了组织结构特征对以上变量之间关系的调节效应。通过对两家保险公司 365 名客户经理及其直接主管的三阶段调查, 对以上研究假设进行了检验, 结果支持了本文的理论预期。研究结论有助于了解企业社会责任对员工品牌公民行为的影响机制, 帮助企业有效管理和支持员工在一线工作岗位上的积极表现。

关键词: 企业社会责任; 工作重塑; 组织结构; 品牌公民行为

中图分类号: F243.1

文献标识码: A

文章编号: 2095 — 8072(2021)04 — 0112 — 13

一、引言

随着责任意识和公民意识不断增强, 人们更加关注社会与自然和谐共生, 期望企业在提供优质产品和服务的同时顾及社会和环境利益, 承担社会责任(周虹等, 2019)。企业社会责任(Corporate Social Responsibility, CSR)刚被提出时曾引起业界及部分学者的顾虑, 他们担心承担社会责任会增加企业负担进而对其经济效益和长远发展产生负面影响。但随后研究从资源权衡、社会压力、社会声誉等不同角度论证了企业社会责任对企业的积极影响(宋岩等, 2019), 包括组织层面的企业绩效、国际化战略(王站杰和买生, 2019)、商业模式创新(胡保亮等, 2019)等, 以及员工个体层面的组织公民行为、创新行为(郑庆华等, 2019)和反生产行为(王哲和张爱卿, 2019)等。

随着消费者对企业社会责任的期待不断提高, 社会责任容易对企业社会形象及其营销绩效产生影响, 现有研究已经验证企业社会责任对其品牌声誉和形象(王健辉和李永壮, 2014)、消费者态度(樊帅等, 2019)和感知(周虹等, 2019)等的影响。由于一线员工的行为表现是一种直接而高效的品牌宣传方式, 企业可以通过对员工的培训和引导, 使其在服务营销工作中兑现企业的品牌承诺。因此, 企业社会责任是否会通过“言传身教”影响一线员工的工作行为是一个具有现实和理论意义的话题。本文试图探究企业社会责任对员工品牌公民行为的影响机制及其边界条件。

品牌公民行为(brand citizenship behavior)是员工在一线市场表现出的积极主动的工作行为(张辉等, 2012), 是组织品牌创建的有效方式(李飞等, 2017)。消费者

^{*} 基金项目: 本文受国家自然科学基金面上项目“家庭支持型领导的内涵、跨层次影响机制及其影响: 一项追踪研究”(项目编号: 71672108)、河南省教育厅人文社会科学研究项目“‘智汇郑州’情景下知识型员工赋能的组织驱动机制及其边界条件”(项目编号: 2020-ZZJH-033)、“河南财经政法大学信和·黄廷方青年学者”资助计划资助。

对品牌的期望和要求越来越高,他们不再盲目追捧企业的对外宣传,而是“察其言观其行”,更加关注企业和员工的行为表现是否与其品牌承诺相契合(白长虹和邱玮,2008)。服务行业中这一现象更加突出,服务是消费与生产同步的体验型产品,其质量感知和品牌形象更多地依赖于员工在工作过程中为客户塑造的体验(张辉,2019)。因此品牌塑造不能局限于对外宣传,还需要关注企业内部,确保品牌创建与组织使命、战略意图、内部特征等相呼应,使组织的品牌承诺与员工行为保持一致(白长虹和邱玮,2008)。但是,随着市场竞争更加激烈及客户需求越来越个性化,员工在日常工作中面临的情景灵活多变,这就需要他们不仅要尽职尽责,当客户需求突破其岗位职责时还要表现出品牌公民行为,从而塑造和加强企业品牌形象(陈晔等,2011;谢礼珊等,2010)。所谓品牌公民行为,是指员工针对外部客户自发表现出来的增强品牌识别、维护品牌形象和提升客户品牌体验等方面的行为,这些行为并非岗位职责、不被正式奖励系统识别,以及不履行也不会被惩罚,但却能从整体上有效提升组织效能和品牌竞争力(陈晔等,2011;张辉等,2012)。

目前关于品牌公民行为的研究主要集中在通过探讨其积极影响论证这一行为的价值,如对顾客信任和品牌承诺的影响(谢礼珊等,2010)等,以及员工采取此类行为的动机和心理环境,如品牌所有权、品牌承诺对品牌公民行为的影响(张辉等,2012)等。也有研究关注驱动员工品牌公民行为的情景因素,且主要还是集中在领导因素的影响,如领导风格(Morhart et al., 2009)和服务型领导(邹文簏等,2017)等。但社会信息加工理论认为,组织情景和氛围深刻影响着员工的行为和习惯,特别是对于新员工来说,同事及其工作情景对其的影响比领导的影响更为直接而深刻(Salancik & Pfeffer, 1978)。鉴于此,本文主要探讨组织情景中的企业社会责任对员工品牌公民行为影响的内在作用机制及其边界条件,具体内容如下:

首先,企业社会责任对品牌公民行为的影响。随着经济发展水平和人们公民意识的提高,消费者更加在意企业是否关注社会利益、保护环境等承担社会责任的行为。企业社会责任是很多企业的战略目标和品牌承诺(Wagner et al., 2009),相应地,企业社会责任是否会促进员工的品牌公民行为是一个值得深入探讨的话题。其次,个人-环境匹配理论认为,个体的行为由环境和个人共同塑造。企业社会责任作为一种情景因素促进员工的品牌公民行为,还需要“内因”起作用,即这一情景因素是否改善了员工与组织其他成员之间的关系、改进工作技能等,本文中将检验员工工作重塑是否在其间起到中介作用(王雁飞,孙楠,2013)。第三,企业社会责任这种“软环境”对员工行为的影响程度还可能受到“硬约束”的支持或者制约,如组织结构(organizational structure)。因为员工的每一项工作都镶嵌在组织结构之中,组织结构的支持或者抑制会对员工的行为起到加强或者减弱的作用

(Aryee et al., 2008)。因此,本文还检验了组织结构在以上影响关系中的调节效应(如图1)。

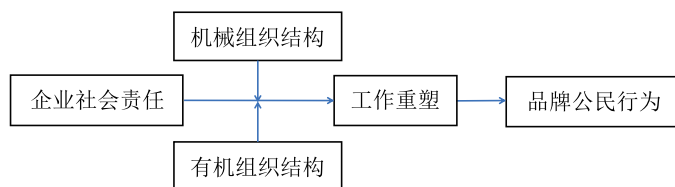


图1 本文研究模型框架

二、理论回顾及研究假设

(一) 企业社会责任对员工品牌公民行为的影响

企业社会责任是指企业在综合考虑利益相关者的期望以及社会、经济、环境等多重绩效指标的基础上,推出一系列政策和活动,旨在扩大其对社会的积极影响,降低消极影响(Wagner et al., 2009)。现有国内外文献主要从两种视角解析企业社会责任内涵(周虹等, 2019):首先,企业社会责任涵盖的内容。Carroll (1979)提出了金字塔结构,认为企业社会责任是社会寄希望于企业履行的经济、法律、道德和慈善四种责任,其中经济责任是企业生产和发展之本,是最基本的责任;接下来是法律责任和道德责任,最高层次是慈善责任,它们自下而上构成一个“金字塔”结构。Carroll对企业社会责任内容的界定奠定了这一领域的研究基础。其次,企业社会责任指向的对象。Clarkson认为企业社会责任是企业的一种管理和满足各利益相关者(例如股东、客户、供应商、社会公众、内部员工等)需求的能力,它包括企业外部和内部两方面社会责任(王哲和张爱卿, 2019)。当前研究主要集中在企业社会责任在组织层面的影响,对个体层面影响的关注不足(Rupp & Mallory, 2015),企业社会责任作为一种组织因素很可能会对人们的心理和行为产生影响(Freeman & Moutchnik, 2013)。

品牌公民行为最早由Burmann和Zeplin (2005)提出,是指员工为了强化顾客和其他员工对品牌的识别而做出的一系列职责外行为。组织并没有把此类行为界定在岗位职责中,是员工自愿自发的、角色外的、并非由正式的奖惩系统评定的行为(Burmann & Zeplin, 2005)。Morhart等(2009)将品牌公民行为描述为角色外的品牌建设行为(extra-role brand-building behavior),是企业品牌管理的有力推动因素,对现有和潜在客户来说是极富可信度的广告宣传。

本文从社会信息加工理论视角探讨企业社会责任对员工品牌公民行为的影响。社会信息加工理论(Salancik & Pfeffer, 1978)认为,人们的态度和需要深受社会信息的影响,这些信息主要包括自身过往的经历和周围人的观点。Salancik和Pfeffer (1978)将这一过程描述为承诺过程(commitment processes),因为人们总是努力融于所处的社会环境(social acceptance),遵循合法性与合理化(legitimate rationalization),根据显著(salience)和相关(relevance)的社会信息形成自身的态度,进而采取相应行为。所谓显著性,是指人们可以直接而频繁地感受到这些信息;相关性是指人们在将这些信息与特定态度联系起来的程度(Salancik & Pfeffer, 1978)。社会信息通过两种路径影响人们的态度和需要,促使人们采取相应的行为:首先,社会信息让人们意识到被接受和倡导的信念、态度和行为,从而构建头脑中的意义感。其次,人们头脑中聚焦特定信息,就会感受到这一信息的显著性,进而采取此类行为,并期待由此而来的结果。本文认为组织和同事社会责任感作为一种社会信息会影响员工的态度和需要,让他们认识到组织认同甚至倡导承担社会责任的行为(Wagner et al., 2009)。当一线员工面对客户超出其工作责任的个性化需求时,员工会基于承担针对客户的社会责任和兑现品牌承诺的宗旨采取品牌公民行为,提供高

质量服务,满足客户需求;此外,组织和同事的社会责任会强化员工承担社会责任的信念,这其中就包括针对客户的社会责任,即促使其采取更多品牌公民行为。基于以上分析,本文认为:

假设1:企业社会责任对员工品牌公民行为产生正向影响。

(二) 工作重塑的中介作用

工作是人们在一定的动机驱使下,通过与其他人沟通和协作最终完成组织所要求任务的过程。工作重塑是指员工通过调整工作认知和行为来重新界定工作任务和工作关系的边界,使自己的兴趣、动机和激情与工作保持一致。工作重塑策略有三种类型:(1)认知重塑(cognitive crafting),即改变对工作的认识及价值判断;(2)任务重塑(task crafting),即增加或减少工作内容,调整任务边界;(3)关系重塑(relational crafting),即调整与工作伙伴之间的沟通与协作方式、时机等(田启涛和关浩光,2017)。这一概念的提出者Wrzesniewski和Dutton(2001)认为工作重塑的驱动因素是人们的三种基本需要:(1)追求工作的控制感和意义感;(2)在工作中树立积极的个人形象;(3)建立、维持与他人的社会联系。由前述基于社会信息加工理论的分析可知,企业社会责任构建了员工头脑中此类行为的意义感,促使他们更多地采取此类行为以在组织中建立良好的个人形象,争取被组织接纳,建立和维护与周围人之间良好的社会联系,这一过程就是工作重塑。

更具体地讲,当员工感受到组织和同事承担社会责任的行为,他们会基于融入社会环境,在追求意义感、行为合法性与合理化的个人需要驱使下进行工作重塑,修正对工作价值和意义的认识,采取更多承担社会责任的行为,扩展此类工作任务类型。当这种社会责任行为具体指向是客户时,就表现为品牌公民行为。因为员工与客户面对面互动时,客户经常会表现出超出员工工作职责之外的个性化需要,员工基于承担社会责任的意愿积极地帮助客户解决问题,采取超出岗位职责的行为,提供高质量服务,兑现品牌对客户承诺,即表现出品牌公民行为。鉴于以上分析,提出以下假设:

假设2:工作重塑在企业社会责任和员工的品牌公民行为之间起中介作用。

(三) 组织结构类型作为调节变量

当员工感受到企业社会责任和同事、领导在这方面的言传身教时,为了尽可能地融入所在组织,使自己的言行合理化以及具有合法性,他们会依据企业社会责任的导向不断修正工作态度和行为,调整的内容包括对工作价值和目标的认识(认知重塑)、加强或者减少某些工作内容(任务重塑)、强化或者淡化与某些人的工作关系(关系重塑),即进行工作重塑。然而,工作场景中员工所有的行为都嵌套在组织结构中,组织结构是一种重要的组织情景因素,它对员工的行为起到支持或者抑制作用(康勇军等,2018)。因此,本文推断员工依据自己对组织价值导向的理解能够在多大程度上重塑自己工作,同样会受到组织结构的影响,加强或者减弱。

组织结构是指组织成员之间循环往复互动关系组成的结构体系,这些关系包括权

力关系和报告关系,如组织规章制度对成员行为的要求、组织决策权力分配及组织成员之间的沟通模式等(Ambrose & Schminke, 2003a)。组织结构有两种基本类型:机械组织结构和有机组织结构(Aryee et al., 2008)。其中机械组织结构具有严格、僵化、传统的官僚层级特征。在这种组织结构中,权力集中,沟通遵循严格的层级渠道,各岗位具有明确的职责,根据规范的流程和范式进行决策等。相比而言,有机组织结构则具有灵活、松散而分权的特征。在这种组织结构中,没有正式的权威和权力界限,权力分散,沟通方式开放而灵活,正式的规章和管理注重帮助员工实现目标而非发号施令(Ambrose & Schminke, 2003b)。当然,任何团队的组织结构并非在这两种类型之间非此即彼,这两种类型之间是连续的。具体到某一特定组织结构,它可能既具有机械组织结构的特征,又具有有机组织结构的特征,处在两者之间的某个点上。

当人们在企业社会责任的影响下调整自身工作认知、任务和工作关系,即进行工作重塑以形成适合自己的工作方式和风格时,其程度和效果会受到组织结构特征的影响。因为个人-环境匹配理论认为,个体的态度、行为和其他个体层面变量不仅取决于个体本身或者所处环境,而且取决于两者之间的关系,即当两者之间相匹配时,会更加活跃(Milliman et al., 2017)。当员工基于承担社会责任的动机重塑工作任务、认知和关系时,这种行为会受到组织情景的支持或者限制。在机械组织结构的组织情景下,权力较为集中,员工工作内容、流程及报告关系等均有明确规定和要求,员工工作重塑空间受到限制;有机组织结构组织情境下,权力分散,组织结构灵活、松散而分权,组织注重帮助员工实现其个人目标,在保持与组织价值观一致的前提下,员工具有工作重塑的权限,并且会得到组织默许和支持(Aryee et al., 2008),从而使员工更大程度上进行工作重塑。基于以上分析,本文有如下假设,组织结构特征调节了企业社会责任与员工工作重塑之间的关系。具体而言:

假设3a:机械组织结构负向调节企业社会责任与员工工作重塑之间的关系,即机械组织结构会减弱企业社会责任对员工工作重塑的正向影响。

假设3b:有机组织结构正向调节企业社会责任与员工工作重塑之间的关系,即有机组织结构会增强企业社会责任对员工工作重塑的正向影响。

本文假设2提出了工作重塑在企业社会责任和员工品牌公民行为之间的中介作用,而假设3a和假设3b提出了不同组织结构下,员工对企业社会责任的敏感程度不同,从而造成了企业社会责任对工作重塑的影响效应产生了差异。综合以上中介、调节假设,本文提出一个整合假设:企业社会责任→工作重塑→品牌公民行为之间的间接效应(indirect effect)会因为员工所处组织结构特征不同而有所差异。

如前所述,品牌公民行为强调这种行为是一种员工自发、角色外、非正式奖惩系统评定的行为,具体表现为三个维度(张辉等, 2012): 1.乐于助人,乐于帮助同事和顾客解决问题,为了维护品牌形象和兑现品牌承诺,主动承担岗位职责之外的责任; 2.品牌热情,员工积极向他人推荐公司品牌,注重维护品牌形象和品牌声誉; 3.发展倾向,员工加强自身职业发展与品牌之间的联系,加强与品牌相关知识和行为等。现有文献表明,当人们为了应对例外情况,采取职责外行为时,会评估自身行为在当前

环境下是否被允许,自己是否具备相应的资源支持(苏益南等,2018),评估结果会影响他们采取此类行为的意愿和程度(梁建,2014)。

企业承担社会责任使员工意识到帮助客户解决例外问题,树立负责任的形象被允许甚至鼓励,从而促进了他们采取品牌公民行为的意愿和动机。同时,组织结构是员工评估组织情景的一个重要因素,机械组织结构中权力集中于管理者,具有严格、僵化和传统的层级结构,要求员工照章办事,根据组织惯例汇报工作信息。在此类组织情境下,员工采取品牌公民行为的环境和资源有限,此类行为受到限制。与此相比,有机组织结构没有严格的权威和权力边界,具有灵活、松散而分权的特征。组织更多地关注目标,对员工实现目标的行为给予支持和帮助,这种组织情景允许和支持员工从事更多品牌公民行为。由假设2可知,在企业社会责任氛围的支持和鼓励下,员工通过强化认知,调整工作内容以及工作关系以突破工作职责而采取品牌公民行为。但机械组织结构会限制员工此类行为的意愿和表现,而有机组织结构则会强化以上影响关系。基于以上分析,本文提出如下假设:

假设4a:机械组织结构调节了企业社会责任与员工品牌公民行为的间接关系。具体而言,这一间接关系在高机械组织结构的情境下较弱,在弱机械组织结构情境下较强。

假设4b:有机组织结构调节了企业社会责任与员工品牌公民行为的间接关系。具体而言,这一间接关系在高有机组织结构的情景下较强,在弱有机组织结构情境下较弱。

三、研究方法

(一) 研究样本和程序

本文数据来自于对两家综合性保险公司一线销售人员及其直接主管的问卷调查。作为典型的服务型企业,这两家公司非常注重品牌社会形象的对外宣传和内部培训。共有400名一线销售员工和80名主管参与了此次调查。为了降低同源方差的影响,收集了主管-员工配对数据;同时,在三个时间点收集,相邻时间点间隔为两周。其中企业社会责任、机械组织结构、有机组织结构在第一个时间点收集,由一线员工填写问卷;工作重塑在第二时间点收集,由一线员工填写问卷;员工的直接主管评价其品牌公民行为,在第三个时间点收集。全部数据收集结束后,通过被访一线员工的姓名首字母组合和常用手机号后四位匹配不同时点和不同来源的数据。

删除了不合格问卷后,最终成功匹配员工-主管样本为365份。样本合格率为91.3%。在参与调查的员工中女性占71.2%,28岁~42岁之间的员工占77.8%,大专及以上学历占24.1%,工作年限在2~4年占56.7%。

(二) 测量量表

1.企业社会责任:本文修改了Wagner等(2009)研究中的三题项量表,代表性题目如“在我看来,我们单位成员乐于承担社会责任”。本文中,该三道题目的一致性信度系数为0.75。

2.组织结构类型:本文采用了Aryee等(2008)开发的量表,其中机械组织结

构（代表性题目如“总体来说，我们部门沟通渠道高度结构化并严密限制获得重要信息”）和有机组织结构（代表性题目如“总体来说，我们部门的沟通渠道畅通，重要的信息在部门内十分自由地传递”）各7个题项，本文中其一致性信度系数分别为0.70和0.71。

3.工作重塑：采用的是Slemp（2013）开发的15题项量表，分为任务重塑、关系重塑和认知重塑三个维度，每个维度各5个题项，代表性题目如“为了改善工作我改进工作方法”、“努力去了解工作中接触到的人”和“思考如何通过工作实现人生目标”。本文中的一致性信度系数为0.87。

4.品牌公民行为：采用的是Morhart（2009）开发的9题项量表，代表性题目如“5.我对如何提高客户的品牌体验提出了建设性的建议”。本文中的一致性信度系数为0.85。

5.控制变量：由于工作重塑可能与员工的知识储备、工作技能和工作经验积累等有关，品牌公民行为可能与员工对公司的了解程度有关。因此研究中控制了员工受教育程度、工作年限和年龄。其中受教育程度分为高中及以下、大专、大学和研究生四个选项；工作年限和年龄均为开放式题目。此外，文中还将性别作为控制变量。

（三）统计分析

本文使用SPSS21.0和Mplus7.0进行统计分析。分析策略如下：首先，使用Cronbach's α 系数和验证性因子分析来检验问卷的信度和效度。其次，进行描述性统计分析和相关系数检验。最后，采用结构方程做了如下检验：（1）检验企业社会责任对员工品牌公民行为的正向影响；（2）检验员工的工作重塑在企业社会责任与员工品牌公民行为之间的中介效应；（3）使用阶层回归验证机械组织结构和有机组织结构对上述影响关系的调节效应。

四、数据分析结果

（一）验证性因子分析

本文理论模型中涉及5个主要变量：企业社会责任、机械组织结构、有机组织结构、工作重塑和品牌公民行为。采用验证性因子分析考察模型中这5个变量的结构效度，结果见表1，从表中可以看出假设的五因子模型比其他模型显示出更好的拟合度，证明五因子模型结构效度良好。

表1 量表结构效度检验

模型	χ^2	df	χ^2/df	CFI	TLI	RMSEA
五因子模型：CSR、MS、OS、JC、BCB	1206.52	746	1.62	0.91	0.90	0.04
四因子模型：CSR、MS+OS、JC、BCB	1691.37	757	2.23	0.82	0.81	0.06
三因子模型：CSR、MS+OS、JC+BCB	1782.24	760	2.35	0.81	0.79	0.06
二因子模型：CSR+MS、OS+JC+BCB	1853.09	769	2.41	0.79	0.78	0.06

注：CSR=企业社会责任；MS=机械组织结构；OS=有机组织结构；JC=工作重塑；BCB=品牌公民行为。

（二）描述性统计及相关分析

表2总结了变量的平均值、标准差及相关系数。从表2中的结果可知,企业社会责任、员工工作重塑和品牌公民行为显著相关,符合研究中的理论预期,为后续验证理论模型提供了必要基础。

表2 各主要变量的均值、标准差和变量相关关系

变量	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.年龄									
2.性别	0.01								
3.教育背景	-0.16**	-0.16**							
4.工作年限	0.31**	-0.08	0.01						
5.企业社会责任	-0.01	-0.08	0.10	0.03					
6.机械组织结构	-0.01	-0.18**	0.07	0.02	0.20**				
7.有机组织结构	0.03	0.14**	-0.01	-0.02	-0.12*	-0.55**			
8.工作重塑	-0.04	-0.02	-0.01	-0.00	0.37**	0.19**	-0.18**		
9.品牌公民行为	0.08	0.08	0.13*	0.09	0.16**	0.19**	-0.09	0.32**	
平均值	35.15	1.71	1.27	1.77	4.26	3.89	2.61	4.20	4.37
标准差	6.11	0.45	0.51	1.15	0.48	0.57	0.66	0.43	0.47

注: $n=365$, ** $p<0.01$, * $p<0.1$; 性别: (1) 男, (2) 女。教育程度: (1) 高中及以下, (2) 大专, (3) 大学, (4) 研究生(含硕士和博士)。

（三）工作重塑中介效应假设检验

本文使用Mplus7.0软件建立结构方程来完成对假设1和假设2检验,并通过比较替代模型与假设模型之间的优劣来检验员工工作重塑在企业社会责任与员工品牌公民行为之间的中介效应。

在评估假设中介模型的同时,还估计了1个嵌套模型和1个替代模型。表3中报告的模型1是假设理论模型,以此为基础,进一步估计了一个嵌套模型——模型2。该模型中加入了从企业社会责任到员工品牌公民行为的直接路径,以检验部分中介的可能性。如表3所示,观测数据与假设模型拟合很好($\chi^2=649.14$, $df=417$, $RMSEA=0.04$, $CFI=0.93$, $TLI=0.93$)。嵌套模型在增加了直接效应后,并没有显著提高模型数据的拟合度。因此模型1与观测数据之间匹配情况很好。

表3 结构方程模型的比较

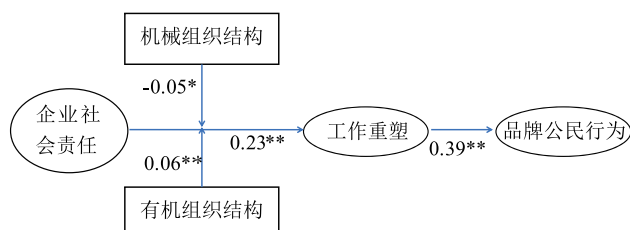
模型	描述	χ^2	df	$\Delta\chi^2$	RMSEA	CFI	TLI
1	假设的中介模型	649.14	417		0.04	0.93	0.93
2	替代模型: 加一条从企业社会责任到员工品牌公民行为的路径	649.06	416	0.08	0.04	0.93	0.93

图2显示了假设中介模型的路径估计结果,为了简洁起见,文中只报告了潜变量关系的 γ 系数。由图2中结果可知,企业社会责任和员工工作重塑之间的路径系数是显著的($\gamma=0.23$, $p<0.01$);员工工作重塑到品牌公民行为的路径系数也是显著的($\gamma=0.39$, $p<0.01$)。由此判断,假设1和假设2均得到了验证。

（四）组织结构调节效应检验

1. 机械组织结构的调节效应

如假设3a所述,机械组织结构调节了企业社会责任与员工工作重塑之间的关系。



注：图示的结果从三个分析中得出：（1）中介理论模型的检验；（2）机械组织结构与企业社会责任交互作用的检验；（3）有机组织结构与企业社会责任交互作用的检验。报告的是非标准化系数。

** $p < 0.01$, $p < 0.05$ （双尾检验）。

图 2 研究模型

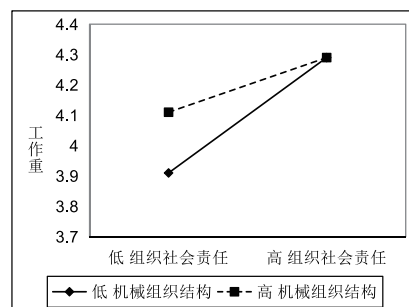


图 3 机械组织结构对企业社会责任与员工工作重塑关系的调节效应

为了检验以上假设，本文将企业社会责任、机械组织结构及它们的交互项对员工工作重塑做回归，采用Bootstrap方法迭代1000次检验机械组织结构的调节效应，结果如表4及图3所示。在对工作重塑做回归时，企业社会责任与机械组织结构的交互效应显著（ $\beta = -0.05$, $p < 0.05$ ），在高机械组织结构情境下，企业社会责任→工作重塑的影响显著（ $\beta = 0.08$, $p < 0.01$ ），企业社会责任→工作重塑→品牌公民行为的间接效应也显著（ $\beta = 0.03$, $p < 0.05$ ）；低机械组织结构情境下，企业社会责任对工作重塑的影响也显著（ $\beta = 0.20$, $p < 0.01$ ），企业社会责任→工作重塑→品牌公民行为的间接效应也显著（ $\beta = 0.06$, $p < 0.01$ ）。两者组间差距分别为-0.12和-0.04，均达到了显著水平（ $p < 0.05$ ），假设3a和假设4a得到了数据验证。

表 4 机械组织结构对企业社会责任和员工工作重塑关系的调节效应

结果变量及检验步骤		估计值	标准误
工作重塑			
1.企业社会责任		0.14**	0.02
2.机械组织结构		0.05*	0.02
3.企业社会责任×机械组织结构		-0.05*	0.03
	企业社会责任→工作重塑	间接效应：企业社会责任→ 工作重塑→品牌公民行为	
高机械组织结构	0.08**	0.03*	
低机械组织结构	0.20**	0.06**	
差异	-0.12*	-0.04*	

注：n=365 ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$ ，低机械组织结构代表均值减1个标准差，高机械组织结构代表均值加1个标准差。

2. 有机组织结构的调节效应

如假设3b所述，有机组织结构调节了企业社会责任与员工工作重塑之间的关系。为了检验以上假设，本文将企业社会责任、有机组织结构及它们的交互项对员工工作重塑做回归，采用Bootstrap方法迭代1000次检验机械组织结构的调节效应，结果如表5及图4所示。在对工作重塑做回归时，企业社会责任与机械组织结构的交互效应显著（ $\beta = 0.06$, $p < 0.05$ ），在高有机组织结构情境下，企业社会责任→工作重塑的

影响显著 ($\beta=0.20, p<0.01$)，企业社会责任→工作重塑→品牌公民行为的间接效应也显著 ($\beta=0.07, p<0.01$)；低机械组织结构情境下，社会组织责任对工作重塑的影响也显著 ($\beta=0.07, p<0.01$)，企业社会责任→工作重塑→品牌公民行为的间接效应不显著 ($\beta=0.02, n.s.$)，其组间差距分别为-0.13和0.04，均达到了显著水平 ($p<0.05$)，假设3b和假设4b得到了数据验证。

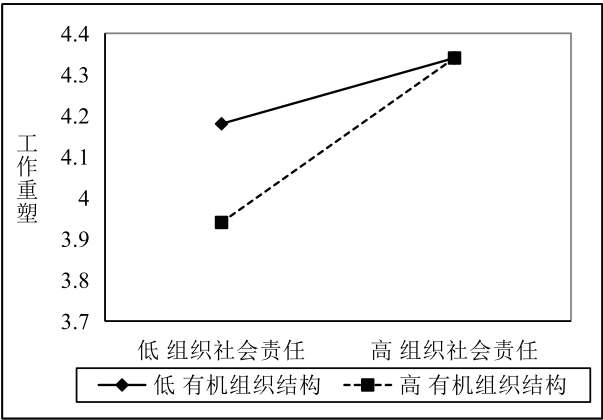


图 4 有机组织结构对企业社会责任与员工工作重塑关系的调节效应

表 5 有机组织结构对企业社会责任和员工工作重塑关系的调节效应

结果变量及检验步骤		估计值	标准误
工作重塑			
1.企业社会责任		0.14**	0.02
2.有机组织结构		-0.06*	0.02
3.企业社会责任×有机组织结构		0.06*	0.02
	企业社会责任→工作重塑	间接效应：企业社会责任→工作重塑→品牌公民行为	
高有机组织结构	0.20**	0.07**	
低有机组织结构	0.07*	0.02	
差异	0.13*	0.04*	

五、结论与讨论

(一) 研究结论讨论

本文采用多时点及员工-领导配对样本调查，深入探讨企业社会责任对一线员工品牌公民行为的影响机制及边界条件。主要研究结论如下：首先，企业社会责任可以有效促进一线工作面对客户时的品牌公民行为。社会信息加工理论认为，当员工在终端市场面对客户的例外需求时，他们会从所处环境中“汲取”参考经验，比如根据组织价值导向确定自己行为方式，模仿领导或者同事处理类似问题的做法，以及根据自己以往的经验行事。企业社会责任鼓励员工在工作和生活中表现出“成熟公民”的担当，从社会公众和客户的角度考虑问题和处理例外事项，表现出品牌公民行为。

其次，随着社会和经济形态发展变化，企业员工更多地凭借自己的专业知识、技能和经验从事工作，不满足于组织程序化的工作内容和流程设计，倾向于从自己的角度重新认识工作的价值，结合个人优势、价值观和激情调整工作任务和工作关系，即进行工作重塑。企业社会责任引导员工重新认知工作的价值，修正其工作内容和方式，从履行社会责任和服务客户的角度履行工作职责，即工作重塑在企业社会责任和

品牌公民行为之间起到中介作用。

最后,个人-环境匹配理论认为,人们的工作行为是个人和工作环境共同塑造的,特别是在工作重塑以及突破原有工作职责采取品牌公民行为时,不仅需要动机、能力,还需要组织氛围和资源支持。机械组织结构要求员工在工作中“一板一眼”地遵从其固有的工作职责设计,从而会减弱企业社会责任对员工重塑乃至品牌公民行为的正向影响。相应地,有机组织结构则以更灵活的信息传递、人员协作和组织支持员工在组织价值观和文化氛围导向中突破工作职责进行工作内容和形式的创新,即正向调节企业社会责任与员工工作重塑之间的关系,乃至与员工品牌公民行为之间的间接关系。

(二) 管理启示

品牌公民行为可以创新工作方式服务客户,帮助组织树立良好的品牌形象,积累客户资产。因此,员工的品牌公民行为是一项难得的职业素养和技能。如何引导和鼓励员工的此类行为具有非常重要的实践价值。具体而言,本文的管理启示有以下几个方面:

第一,品牌公民行为不仅可以对外树立良好的社会形象,还可以通过有意识的引导内化为组织氛围和员工的工作意识和行为,让社会公众和客户更充分地感受到企业社会责任,使员工通过品牌公民行为树立和强化积极的品牌形象。

第二,服务行业经常面对客户多样化和个性化需求,这些要求甚至会突破员工的工作职责使员工无所适从。因此,随着服务行业的蓬勃发展和知识型员工群体的不断壮大,组织应该思考工作设计模式,鼓励员工结合自身优势、价值观和激情重塑其工作任务、工作认知和工作关系,以便使其面对客户需求时表现得更有积极性和更富创造性。

第三,员工的工作行为镶嵌在组织结构中,组织结构对突破工作职责的主动性工作行为具有支持或抑制作用。客户个性化需求、服务行业工作内容以及知识型员工等都要求组织从机械组织结构向有机组织结构转型,以更灵活的方式对员工服务、组织价值观建设和工作创新提供及时有效的支持。

(三) 研究局限及未来研究方向

本文的局限有以下几个方面:首先,在探讨企业社会责任对员工工作行为的影响时,让员工评价的是自己对组织承担社会责任的整体感知,没有对社会责任类型进行细分,未来研究可以更细致地考察组织承担不同社会责任类型对员工心理和行为的影响。其次,在评价组织结构类型时,让受访者评价了自己所在团队的组织结构特征,后续研究可以扩展受访单位数量,使用客观数据描述组织结构特征,进一步提高对组织结构评价的效度。第三,在评价员工品牌公民行为时延续了组织公民行为相关研究做法,由一线员工的直接领导评价其品牌公民行为,后续研究可以尝试员工-客户配对方式收集数据,由客户评价一线员工的品牌公民行为,以验证现有研究结论的稳健性。

参考文献

- [1] 白长虹, 邱玮. 品牌内化研究综述: 基于员工和组织层面的主要观点[J]. 管理世界, 2008(11): 160-165.
- [2] 陈晔, 白长虹, 吴小灵. 服务品牌内化的概念及概念模型: 基于跨案例研究的结论[J]. 南开管理评论, 2011(2): 44-51.
- [3] 田启涛, 关浩光. 工作设计革命: 工作重塑的研究进展及展望[J]. 中国人力资源开发, 2017(3): 6-17.
- [4] 康勇军, 王霄, 彭坚. 组织结构影响管家行为的双路径模型: 观点采择和情感承诺的中介作用[J]. 南开管理评论, 2018(4): 148-157.
- [5] 樊帅, 田志龙, 张丽君. 虚拟企业社会责任共创心理需要对消费者态度的影响研究[J]. 管理学报, 2019(6): 883-895.
- [6] 胡保亮, 疏婷婷, 田茂利. 企业社会责任、资源重构与商业模式创新[J]. 管理评论, 2019(7): 294-304.
- [7] 李飞, 李达军, 马燕. 服务型品牌好服务定位点的形成机理——海底捞和胖东来的双案例研究[J]. 管理案例研究与评论, 2017(6): 594-605.
- [8] 梁建. 道德领导与员工建言: 一个调节—中介模型的构建与检验[J]. 心理学报, 2014(2): 252-264.
- [9] 宋岩, 方蓓蓓, 孙晓妍. CEO自信程度、研发投入与企业社会责任履行——基于门槛效应的实证分析[J]. 重庆社会科学, 2019(7): 38-52.
- [10] 苏益南, 欧阳晨慧, 朱永跃. 产业工人工作重塑与离职意愿: 人—工作匹配和授权型领导的作用[J]. 工业工程与管理, 2018(6): 195-201.
- [11] 王健辉, 李永壮. 企业社会责任、企业品牌内化特征对员工组织公民行为的作用研究——来自服务行业的实证分析[J]. 宏观经济研究, 2014(9): 90-102.
- [12] 王雁飞, 孙楠. 个人—环境匹配理论与相关研究新进展[J]. 科技管理研究, 2013(8): 139-147.
- [13] 王站杰, 买生. 企业社会责任、创新能力与国际化战略——高管薪酬激励的调节作用[J]. 管理评论, 2019(3): 193-202.
- [14] 王哲, 张爱卿. 内部企业社会责任对员工反生产行为的影响——组织认同的中介和理想主义道德标准的调节[J]. 经济管理, 2019(8): 130-146.
- [15] 谢礼珊, 彭家敏, 张春林. 旅游企业员工品牌公民行为对顾客品牌信任和品牌承诺的影响[J]. 旅游学刊, 2010, 25(11): 58-65.
- [16] 张辉. 品牌内化对品牌资产影响的实证研究——以酒店品牌为例[J]. 旅游学刊, 2019(2): 94-105.
- [17] 张辉, 白长虹, 牛振邦. 品牌心理所有权、品牌承诺与品牌公民行为关系研究[J]. 管理科学, 2012(4): 79-90.
- [18] 郑庆华, 赵嘉辉, 刘琳. 企业社会责任、组织学习与创新行为[J]. 首都经济贸易大学学报, 2019(5): 103-112.
- [19] 周虹, 李端生, 张苇锟. 战略性企业社会责任与企业绩效: 顾此失彼还是两全其美[J]. 经济与管理研究, 2019(6): 131-144.
- [20] 邹文簏, 林晓松, 朱景山. 服务型领导会影响酒店员工的品牌公民行为吗?——一个跨层级模型的构建与检验[J]. 旅游学刊, 2017(3): 38-48.
- [21] Ambrose, M. L., & M. Schminke, "Organization Structure as a Moderator of the Relationship Between Procedural Justice, Interactional Justice, Perceived Organizational Support, and Supervisory Trust", *Journal of Applied Psychology*, 2003a, 88(2): 295-305.
- [22] Ambrose, M. L., & M. Schminke, "Organization Structure as a Moderator of the Relationship Between Procedural Justice, Interactional Justice, Perceived Organizational Support, and Supervisory Trust", *Journal of Applied Psychology*, 2003b, 88(2): 295-305.
- [23] Aryee, S., L. Sun, Z. X. G. Chen, & Y. A. Debrah, "Abusive Supervision and Contextual Performance: The Mediating Role of Emotional Exhaustion and the Moderating Role of Work Unit Structure", *Management and Organization Review*, 2008, 4(3): 393-411.
- [24] Burmann, C., & S. Zeplin, "Building Brand Commitment: A Behavioural Approach to Internal Brand Management", *Journal of Brand Management*, 2005, 12(4): 279-300.

- [25] Carroll, A. B., “A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance”, *Academy of Management Review*, 1979, 4(4): 497–505.
- [26] Freeman, E., & A. Moutchnik, “Stakeholder Management and CSR: Questions and Answers”, *Umw. Wirtsch. Forum*, 2013, 21(1-2): 5–9.
- [27] Milliman, J., A. Gatling & J. C. Bradley-Geist, “The Implications of Workplace Spirituality for Person – Environment Fit Theory”, *Psychology of Religion & Spirituality*, 2017, 9(1): 1–12.
- [28] Morhart, F. M., W. Herzog & T. Tomczak, “Brand-Specific Leadership: Turning Employees Into Brand Champions”, *Journal of Marketing*, 2009, 73(5): 122–142.
- [29] Rupp, D. E., & D. B. Mallory, “Corporate Social Responsibility: Psychological, Person-Centric, and Progressing”, *Annual Review of Organizational Psychology & Organizational Behavior*, 2015, 2(1): 211–236.
- [30] Salancik, G. R., & J. Pfeffer, “A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design”, *Administrative Science Quarterly*, 1978, 23(2): 224–253.
- [31] Wagner, T., R. J. Lutz & B. A. Weitz, “Corporate Hypocrisy: Overcoming the Threat of Inconsistent Corporate Social Responsibility Perceptions”, *Journal of Marketing*, 2009, 73(6): 77–91.

【作者简介】田启涛：河南财经政法大学工商管理学院副教授，管理学博士。研究方向：组织行为、营销沟通、服务营销。

葛菲（通讯作者）：上海师范大学旅游学院讲师，管理学博士。研究方向：战略管理、组织行为、创业学。

The Impact Mechanism of Corporate Social Responsibility on Employees' Brand Citizenship Behavior

TIAN Qi-tao¹ & GE Fei²

(1. Henan University of Economics and Law, Henan 450046, China; 2. Shanghai Institute of Tourism, Shanghai Normal University, Shanghai 200234, China)

Abstract: Brand organizational behavior received more and more research attention recent years because of the service organizations' attaching importance to the service quality and brand-building. Among this line of research, organizational social responsibility was proposed to be a variable to motivate employees' brand organizational behavior. Based on the prior literature on relevant topic, this study proposed the mediation effect of employees' job crafting between the organizational social responsibility and employees' brand citizenship behavior and moderation effect of organizational structure through the perspective of social information processing theory and person-environment fit theory respectively. A three-phase survey data were collected from 365 employees and their direct supervisors in two insurance companies in Henan province, China. The structure equation technique and bootstrap analysis procedure were employed to test the hypotheses and all the hypotheses were supported. The application of the study was also discussed.

Keywords: corporate social responsibilities; job crafting; organizational structure; brand citizenship behavior

(责任编辑：吴素梅)