



## 雇员在企业履行社会责任中的作用研究

刘秋玲 熊小明 刘 萍

**摘要:**企业在履行社会责任过程中雇员扮演了重要角色。以双汇集团为例,通过收集整理和分析该企业内部雇员网上言论,构建雇员视角的企业社会责任履行影响因素模型,解释企业出现负面社会责任事件的原因。认为:企业应从内部因素着手,注重企业社会责任内外营销宣传的一致性。

**关键词:**企业社会责任;雇员感知;内部营销;组织认同

企业社会责任(CSR)是近年来国内外研究的热点问题,现有研究表明企业履行社会责任对企业规避风险、推进创新,发展人力资源、提高企业核心竞争力,以及提升品牌形象等方面,都有明显或潜在的效益。所以,履行社会责任不仅是企业利益相关者的期望,也是其自身生存和可持续发展的需要。鉴于此,国内越来越多的企业对外发布了企业社会责任报告。但是,近年来我国频频爆出企业负面社会责任事件(如三鹿,2008;双汇,2011)。对此,笔者深入组织内部,运用扎根理论对代表性企业双汇集团在负面社会责任事件前后的雇员言论进行研究,以期找到问题的答案。

### 一、雇员视角的企业社会责任履行影响因素模型

#### (一) 案例选择

本文选择单案例研究方法,因为单案例能够保证案例研究的深度,并能更好地了解案例的背景<sup>①</sup>。

双汇集团是以肉类加工为主的大型食品集团。双汇声称“十八道检验、十八个放心”,故其产品一直以来得到了消费者的广泛认可。2010年底双汇获得“中国食品安全最具社会责任感企业”荣誉。然而2011年3月15日,央视《每周质量报告》记者在长达三个月的暗访后,揭示了“瘦肉精”重现江湖的惊人内幕。双汇一时声誉扫地,陷入信任危机。

#### (二) 研究方法

在众多的信息源中,企业年度报告、网站、博客、论坛、新闻等都是人们获取企业社会责任资讯的途径<sup>②</sup>,而论坛上企业内部雇员的意见与传播则往往被认为是“未经加工”的一手资料,最为可信。Organ研究指出,BBS使用者虽没有办法决定其他使用者所提供信息的正确性,但由于任何使用者均可以自由散布信息,当不正确的信息出现时,其他使用者会出面提供较为正确的信息,从而在无形中形成一种系统内自我检查与自我平衡的机

① W. Dyer, Gibb, Alan Wilkins. "Better Stories, Not Better Constructs, to Generate Better Theory: A Rejoinder to Eisenhardt", *Academy of Management Review* 1991, 16(3).

② M. Cortini. "New Horizons in CSP and Employee/Employer Relationship: Challenges and Risks of Corporate Web logs", *Employment Response Rights Journal* 2009, 21.

制,这使得信息的正确性得以维持一定的水准<sup>①</sup>。本文借用该方法进行网络数据采集。

**(三) 理论抽样**

经过对比百度贴吧、天涯、搜狐、新浪、腾讯、猫扑等网站有关双汇的帖子,笔者发现百度贴吧的帖子历时长,记录最为完整,便于数据的收集。尤其是从这些帖子中,基本能判断发帖人的身份,如帖子10—1:“我在双汇 6789 号机上料”,19—1:“我是武汉双汇的:说说冷藏车间吧”,23—1:“我是生产部的 xxx,认识我的加我的 QQ 吧”等。因此,我们的数据都来自百度贴吧。

笔者收集的帖子时间跨度从 2006 年 12 月 25 日到 2011 年 11 月 11 日。发帖来源有武汉双汇、德州双汇、宜昌双汇、济源双汇、华懋双汇,华意双汇、广东双汇、漯河华丰双汇、绵阳双汇、阜新双汇、双汇泰威逊、杜邦双汇、淮安双汇等,帖子数多达 34906 条。发帖人角色有双汇雇员、消费者、零售商、求职者。长达 5 年、覆盖面较广的数据能够比较完整地反映该企业内部的真实情况。

**(四) 开放编码**

笔者如此整理:(1)排除发言比较简单的(如只有“顶”、“支持”、“路过”、表情等);(2)与主题不相关(如广告、寻人、转帖、恶意人身攻击的);(3)排除复制他人发帖内容的。由于帖子数量众多,笔者在整理基础上随机抽取 210 条贴标签。其中建模帖子有 153 条,用于检验饱和度的有 54 条。开放编码的编号中包含:帖子序号-发言内容的句子顺序,如编码 2—4 表示的第二个帖子中的第四句话。对标签进行多次整理分析后,得到九个范畴(Category),见表 1 开放编码形成的范畴。

表 1 开放编码形成的范畴

编号	主范畴	概念
1	雇员对负面 CSR 事件(瘦肉精事件)的反应	事件发生后雇员的各种反应:后悔(自身反省,我能早些告知高层领导就好了,事情就不会发生了)、痛心(为企业难过,力挺企业,归因为行业行为:源头出了问题)、气愤(归因于竞争对手)、漠然或幸灾乐祸(感到自己受到不公平待遇,对企业爱恨交加)
2	雇员对 CSR 声誉的感知	双汇对外一直以“最具社会责任感企业”著称,质量管理严格,其内部雇员的真实感受与配合程度,质量意识是否与组织一致,质量能否得到保证
3	雇员对企业制度的感知	对企业考核制度、用人制度、提拔机制的感知、认可/认同程度:是自豪、满意还是不满意、抵触;制度的科学性、灵活度、执行情况
4	领导雇员关系	雇员对领导/基层领导的评价,领导在雇员心目中的形象,双方关系是否融洽,团队是否有凝聚力,是否认可、配合领导工作
5	雇员的利益与公平感知	雇员福利待遇、公平感知、归属感:雇员的薪水、有无加班(加班有无国家法定加班费),对自己与他人所得感觉公平与否
6	对求职者的影响	雇员网上言论对求职者的影响,及新进雇员的感受
7	雇员言论对消费者和代理商的影响	消费者对身为“内部人”的雇员言论的反应和以后的购买意向;代理商的反馈意见,进一步合作意向
8	对企业绩效的影响	雇员创新精神、工作效率高低、积极还是消极怠工、流失率,对外的负面言论
9	对企业/品牌忠诚	企业困难时是否理解、支持、对企业品牌的忠诚度

资料来源:笔者根据帖子整理。

**(五) 主轴编码**

笔者将开放式编码中的帖子逐一分析后发现,这些发言贴存在一定的因果分析和逻辑推理,于是在表 1 的基础上将这些因果关系和逻辑分析思路进行归类,形成了下面五个大类的关系(见表 2)。

**(六) 选择编码**

据研究目的,笔者将表 2 的六大类关系范畴化为“雇员视角的企业社会责任履行影响因素”。“企业社会责任声誉”(1)为“企业外部环境”,企业制度、雇员利益、领导支持(2、3、4)为“企业内部因素”,雇员

<sup>①</sup>C. Ogan. “Listserver Communicator During the Gulf War: What Kind of Medium is the Electronic Bulletin Board”, Journal Broadcasting and Electronic Media 1993, 37(2).

表 2 基于主轴编码的五大类关系

编号	关系类别	影响关系的范畴	关系的内涵
1	CSR 声誉	雇员对 CSR 声誉的感知	企业内部、外部的 CSR 声誉与雇员的实际感知之间是否一致
2	企业制度	雇员对企业制度的感知	企业雇员对事件的不同反应揭示了企业内部制度(用人、考核、质量控制)与雇员的实际感知之间的差距
3	领导支持	领导雇员关系	“率先垂范”，领导、主要是基层领导的行为表现直接影响雇员行为，言行一致/不一致会引导雇员尊敬/反感，基层领导以罚代管，制度执行随意
4	雇员利益	雇员的利益与公平感知	与其它类似企业相比较，老雇员与以前所得相比较，感知不公平
5	雇员组织认同的形成	雇员对企业制度的感知 领导雇员关系 雇员利益与公平感知	当雇员感知到自己的组织享有良好社会声誉，雇员会以“双汇人”为荣，从而产生组织认同感；而当产品出现严重质量问题，社会反响强烈，自己“休息少、劳动强度大、工资低”时，会羞于说自己是“双汇人”，离职雇员差评企业
6	企业绩效(产品质量保证等)	对组织绩效的影响对企业/品牌忠诚对求职者的影响；对消费者和代理商的影响	当雇员组织认同感高时，会产生亲组织行为，力挺企业“双汇的肉不吃，你还能吃哪家的？”，“(质量控制)从我做起”；当雇员反映的意见得不到重视，反而成为“麻烦制造者”时，组织认同感低，或消极怠工，阳奉阴违，无法保证产品质量，或离职，使企业绩效难以保证，对外面求职者宣传“双汇不是人呆的地方”。消费者会产生“连雇员都不认同企业，我们怎么信任它”之感，从而对该品牌失去信心

资料来源：笔者根据帖子整理。

组织认同(5)为“雇员感知”，前者通过“雇员感知”影响“企业社会责任的履行”(6、企业绩效：产品质量保证等)。从上述构建的理论模型(见图 1)中可以看到，企业社会责任的履行既受到外部环境的影响，又受到企业内部因素的制约，且企业内部诸多因素通过雇员感知来影响雇员的行为。

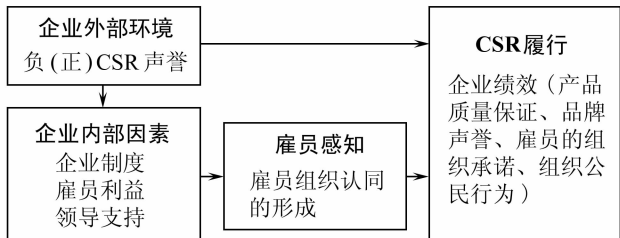


图 1 雇员视角的企业社会责任履行影响因素模型

(七) 理论饱和度检验

笔者将用于饱和度检验的 54 个样本进行编码和分析、检验，发现相关评论的内容仍然反映雇员视角的企业社会责任履行这一影响因素的脉络和因果关系，且没有发现新的范畴和关系。因此，可以认为上述理论模型是饱和的。

二、雇员视角的企业社会责任履行各因素的影响机理分析

在上述构建的理论模型(图 1)中，雇员的组织认同不仅受到其感知到的企业外部社会责任声誉(负/正)的影响，还受到其感知到的企业内部多重因素的制约。

(一) 企业外部因素

企业外部声誉会影响雇员的组织认同，是因为雇员感知组织声誉越多，越容易从认同中获得自尊感。一个组织声誉好时(双汇被评为“最具社会责任感企业”)，雇员因归属于这个组织而深感骄傲，会感觉自己拥有社会认可，进而提高了雇员的组织认同。否则，则相反。

(二) 企业内部因素

企业内部因素中本研究聚焦在企业制度、雇员利益和领导支持三个方面。

1. 企业制度与执行力度。企业制度是企业文化的内容之一。企业内部制度——用人、考核、质量控制、道德规范等，只有企业的领导者和企业雇员严格遵守和执行，才能形成约束力(如帖子 204—1：看看哪些人有标准不执行，有制度不落实，诚信不只是对底下说说，而是从上到下严格落实)。诸多研究表明组织环境和风气对雇员的感知和行为起着重要影响<sup>①</sup>。企业对质量控制、道德规范的重视程度以及在

①G. Weaver, L. K. Trevino. “Compliance and Values-oriented Programs: Influences on Employees’ Attitudes and Behavior”, *Business Ethics Quarterly* 1999, 9(2).

多大程度上将它嵌入到企业日常管理和生产过程中都将影响其执行效果。

2. 雇员利益。社会交换理论与互惠规范表明,雇员对组织的承诺是与其对组织的价值观感知和从组织中获得利益相一致的。Kelly Services 2010年在中国区发布的数据显示,提升“80后”雇员敬业度的前三大因素为薪酬福利、有意义的工作、工作与生活平衡。本文的研究也发现了类似的雇员诉求(如帖子58—1:现在双汇很难招来新雇员,因为你根本没关心到最基层员工的福利)。

3. 领导支持。笔者与相关学者的研究表明领导的率先垂范(身先士卒、身体力行、执法严明、经验开放)及体恤关爱能显著影响雇员的组织认同,并且就内部而言,体恤关爱( $\beta = 0.228$ )比率先垂范( $\beta = 0.126$ )影响力大<sup>①</sup>。

### (三) 雇员组织认同的形成

组织认同理论认为,雇员有认同的需要及感知到领导和组织的支持的需要。组织认同与雇员多方面的积极态度(如组织承诺、品牌忠诚)与行为(组织公民行为)具有联系。特别是当经济形势不好、或者环境变化剧烈的情况下,组织认同的作用尤为突出<sup>②</sup>。因为这时候,企业需要雇员同舟共济,超出合同约定的或者例行的工作职责范围,更多地配合企业决策、为企业做贡献。

### (四) 企业社会责任的履行

要想雇员遵守组织的道德承诺和制度法规,他们需要确保两个方面的公平:其一是程序公正——也就是组织能贯彻执行自己对外的道德承诺(履行企业社会责任);其二是那些违反道德标准的人能得到应用的惩罚——惩罚性公平<sup>③</sup>。雇员以哪种方式将自己与组织相联系,在多大程度上认同自己是组织的一员,以及他们对组织价值与目标的承诺程度,这些都会对他们的道德项目合作意愿形成重要影响。

如果企业的实际行为或价值观与自己对外承诺的不一致,雇员会产生不协调感知。在“瘦肉精”危机事件爆发前,双汇内部已经有业务员意识到问题的严重性,将问题上报,得到的结果却是置之不理,甚至被排挤、打压(见帖子124—3:市场上暴露出来很多问题我都想说,就告诉有关领导,但是问题得不到解决)。一旦雇员不认同企业,结果是对企业极为不利的,如可能产生的反生产行为和对外差评企业,影响企业声誉(见帖子148—4:双汇啊!你迟早要死在质量上。换句话说也就是要死在做质量的一线工人手里;27—1,不要去,双汇没有前途,有前途不会走很多人,哪里的工资都比双汇高)。

## 三、结 论

本研究以代表性企业双汇集团在负面社会责任事件前后的雇员言论为样本,研究企业发生负面社会责任事件的原因,内部雇员对事件的反应及由此给企业带来了怎样的影响。得出如下结论:

1. 企业社会责任(如产品质量安全、道德伦理等)的履行过程中,雇员起着重要的作用。
2. 除了企业外部声誉(负/正)对雇员感知有重要影响外,企业内部因素中企业制度、员工利益、领导支持等因素会通过雇员感知影响其对企业社会责任制度履行的积极性。
3. 如果企业违反其承诺的社会责任,雇员会因为企业“说一套,做一套”而产生认知失调,并以多种方式来减轻失调,其态度行为会对企业的绩效产生重要影响。

■ 作者简介:刘秋玲,武汉大学经济与管理学院博士生,湖北大学职业技术学院(武昌)讲师;湖北 武汉 430079。

熊小明,武汉大学经济与管理学院博士生。

刘 萍,武汉大学经济与管理学院硕士生。

■ 责任编辑:刘金波

①魏 钧、张 勉、杨百寅:《组织认同受传统文化影响吗——中国员工认同感知途径分析》,载《中国工业经济》2008年第6期。

②马 力、焦 捷、陈爱华、姜 翰:《通过法则关系区分员工对组织的认同与反认同》,载《心理学报》2011年的3期。

③L. K. Trevino, G. R. Weaver. "Organizational Justice and Ethics Program 'Follow Though': Influences on Employees' Harmful and Helpful Behavior", *Business Ethics Quarterly* 2001, 11(4).