

员工组织承诺与国有企业创新

——员工持股计划的激励与约束双重逻辑

孙 哲 艾尼瓦尔

摘 要 创新是提升国有企业竞争力的重要手段。基于社会交换理论,以中央企业首批 10 家员工持股试点企业中的 3 家作为研究样本,通过对员工的问卷调研数据进行分析,可以得出以下结论:员工的情感承诺和持续承诺显著促进国有企业利用式创新,持续承诺和规范承诺显著促进探索式创新;横向监督在员工组织承诺与国有企业创新间起中介作用;知识共享在员工组织承诺与国有企业创新之间的中介作用并不成立,但知识共享在持股员工的组织承诺与利用式创新之间发挥显著的中介作用。员工组织承诺是实现国有企业创新驱动的关键动力之一,应充分发挥员工持股计划的激励与约束功能以激发员工创新意识、推动国有企业创新。

关键词 员工组织承诺;国有企业;员工持股;探索式创新;利用式创新

中图分类号 F270 **文献标识码** A **文章编号** 1672-7320(2024)06-0130-12

基金项目 国家社会科学基金青年项目(20CJY032)

党的二十大报告强调,创新是第一动力,应加速实施创新驱动发展战略,全面塑造发展新动能新优势。国有企业作为创新发展的微观主体和国民经济发展的中坚力量,其创新水平显著影响我国经济转型升级的进程。然而,国有企业往往承担大量政策性负担^[1](P17-27),遭受缺乏创新激励的诟病,阻碍国有企业创新的步伐。此外,国有企业仍面临着约束机制不完善的问题,例如,委托代理链条过长和所有者虚位^[2](P1297-1316)。如何促进国有企业创新已受到实务界与理论界的广泛关注。

一、文献综述

国有企业创新问题一直是学术界关注的焦点^[3](P100-108)。国有企业承担着国家赋予的政治使命,与政府共担创新成本,能够有效补偿创新投资的巨大风险^[3](P100-108),这使国有企业成为中国经济实现创新驱动的关键工具。同时,国有企业是否真的具有创新力和创新效率存在很大争议,这主要源于国有企业的政策性负担^[1](P17-27)、所有者缺位引发的委托代理问题^[2](P1297-1316)以及管理者缺乏创新激励^[4](P1-46)等制度层面或组织层面的因素。

然而,以上研究忽视了企业内部的员工是企业创新活动实施的主体这一重要事实。员工组织承诺,即组织内部员工对组织的心理依附,表现为员工对所在组织的认同、接纳态度和对其投入的程度^[5](P336-354)。现有关于组织承诺结果的研究大多集中在探讨员工组织承诺对其工作绩效和个体创新行为的影响上,缺乏针对员工组织承诺与企业创新行为之间关系的探讨,尤其是就员工组织承诺对国有企业创新行为的影响这一问题缺乏相应的关注。国有企业“员工—组织”关系兼具一般性与特殊性特征,不仅同其他所有制企业一样存在以互惠为原则的契约式、工具性的社会交换和经济交换关系,还具有员工与组织交融式的类亲情交换关系^[6](P119-134, 160, 187-188)。正因为如此,员工组织承诺也呈现出多

样性。鉴于国有企业“员工—组织”关系以及员工组织承诺的复杂性与多样性,及其在企业创新中的重要性,本研究的一个重要问题在于:员工组织承诺能否促进国有企业创新?值得一提的是,国有企业混合所有制改革进程中推出的员工持股制度作为一种人力资本工具,是员工通过购买股份成为所在企业股东的一种制度安排。已有研究发现,员工通过参与持股计划享有剩余索取权和参与经营决策权^[7](P121-129),有助于促进企业内部的知识共享^[8](P63-70)、加强员工之间的监督与协作^[9](P161-175),从而形成对员工的强激励与硬约束^[7](P121-129)。因此,员工组织承诺可能通过两种途径对企业创新绩效发挥作用,即代表激励机制的知识共享途径和代表约束机制的横向监督途径。相对应地,本研究的另一个重要问题是:在实施员工持股计划的国有企业中,员工组织承诺如何通过知识共享和横向监督影响企业创新?持股员工与未持股员工之间的差异如何?

此外,现有关于企业创新绩效的研究通常将创新视为同质的,采用研发投入或发明专利数量等客观指标来衡量创新绩效,忽视了创新的多维特征,从而导致相互矛盾的研究结果。本文根据组织二元理论,将企业创新产出细分为探索式创新和利用式创新两个维度^[10](P481-494)。利用式创新注重短期收益,意图对企业现有流程、产品和技术等进行优化与改善,是以满足现有市场需求为目的的一种渐进式创新活动;探索式创新则着眼于企业长期发展,力求脱离和超越现有知识基础,面向新市场开发新技术和新产品,是一种颠覆式创新活动^[10](P481-494)。在此基础上,本文探讨员工组织承诺对国有企业利用式创新与探索式创新的差异化影响。

不同于以往研究,本文的边际贡献主要体现在三个方面:第一,从员工层面丰富国有企业创新的研究视角。本文借助国有企业重启员工持股计划的契机,以首批实施员工持股的试点中央企业为研究对象,从员工的立场考察员工组织承诺对国有企业创新的影响,从员工层面对国有企业创新影响因素领域的文献加以补充。第二,引入知识共享和横向监督两个在创新活动过程中起重要作用的变量,深化了现有文献对国有企业员工在创新实施过程中的角色理解和认知。企业创新是复杂的过程,本文着眼于国有企业创新实施过程中重要的员工知识分享和同事间互相监督环节,将知识共享与横向监督作为中介变量,构建“组织承诺—知识共享—企业创新”和“组织承诺—横向监督—企业创新”的理论框架,深化员工在国有企业创新过程中的重要作用,为国有企业有效开展创新性活动提供理论参考。第三,拓展企业创新的相关研究。本文将国有企业创新活动区分为利用式创新和探索式创新两种类型,避免单一视角的局限性,丰富了国有企业创新效果的相关研究。

二、理论分析与研究假设

本研究系统探讨了国有企业员工持股计划,并以社会交换理论为基础提出研究假设。

(一) 国有企业员工持股计划

如果国有企业内部缺乏相应的激励机制,可能导致员工工作积极性下降,进而削弱企业的竞争力。员工持股计划作为股权激励的方式之一,使员工持股后不再仅是企业的劳动者,更是企业所有者,等同于内部投资者,资本与劳动力的双重制衡一定程度上能够缓解委托代理矛盾,统一员工个人利益与企业利益,以期达到员工与企业共赢。国有企业员工持股计划起步较晚,在20世纪80年代才开始小范围试点,此后还由于员工持股导致国有企业股份被倒卖等原因多次被叫停。但我国始终没有放弃对员工持股制度的尝试与探索,2014年在国有企业混合所有制改革下再次重启,2015年和2016年分别出台《关于深化国有企业改革的指导意见》和《关于国有控股混合所有制企业开展员工持股试点的意见》(下称“《试点意见》”),进一步规范国有企业员工持股制度,切实发挥员工持股计划的激励作用,使持股员工获得正式所有权,即控制权、收益权和知情权。根据《试点意见》要求,中央企业首批十家员工持股试点企业所在行业领域分布较为分散,涵盖化工、电子商务、科技服务、物流、材料制造、环保、交通运输和批发零售等行业,都属于主业处于充分竞争行业和领域的商业类企业。

(二) 理论基础: 社会交换理论

社会交换是建立在相互信任基础上的自愿性行动^[11](P88-114)。社会交换理论的核心是互惠原则,即只要发生社会交换,受惠一方就必须承担和履行回报的义务。国有企业本身通常被认为是能够为员工提供长期的、稳定的、有保障的工作的组织,员工也更容易与企业形成相互依赖的关系。此外,国有企业在改革进程中通过设计各种激励机制来满足员工的交换需求,提升员工对组织的忠诚度,提高工作绩效。因此,将社会交换理论作为理论基础应用于研究国有企业员工组织承诺的创新效应是合适的。

社会交换理论提出员工与组织之间有两种不同的交换关系:经济交换和社会交换^[11](P88-114),在此基础上还包含根据中国文化情境衍生出的类亲情交换关系^[6](P119-134, 160, 187-188)。经济交换的核心内容是有形的物质利益,注重自己能得到怎样的物质回报;社会交换是双方都相信对方会履行长期义务的一种交换关系;类亲情交换则是从企业的角度出发,更注重能为企业做出什么贡献,不以获取利益为最终目的。组织承诺在很大程度上反映交换关系。组织承诺可分为情感承诺、持续承诺、规范承诺三个维度^[12](P1-18)。情感承诺指员工对组织目标和价值观的强烈认同与接受,并愿意为组织利益作出牺牲,反映出员工对组织的深厚情感,与类亲情交换关系一致,更追求相互依赖的关系状态。尽管处在非家族的团体与组织中,员工也会形成人与组织互动的“泛家族主义”,引发员工对组织强烈的情感依赖。持续承诺是指员工在对各方面综合衡量后选择继续留在原组织工作的倾向,通常被认为是员工因离开公司的机会过少或者成本过大而不得不留下来的承诺,可见,对于持续承诺而言,员工留在组织的核心原因是为了不失去自身原有的物质利益,本质上围绕经济原则展开,反映了员工与组织之间的经济交换关系。规范承诺是指员工形成一种社会责任而长期留在组织内的承诺,并对所在组织给予充分信任,相信为组织付出也能收获相应回报,更多地体现为员工与组织之间的社会交换关系。

(三) 国有持股企业员工组织承诺与企业创新

国有企业员工持股制度的实施,在一定程度上可能改变国有企业缺乏对非管理层员工创新激励的现状,显著提升员工的情感承诺水平。持股员工更容易将自己视为组织的一部分,更积极地从组织的角度出发看待问题,为组织争取额外利益;而未持股员工为将来能持有公司的股份,也会更倾向于在做好本职工作的同时,利用现有的知识基础和已有的资源开展创新,提高组织的竞争力^[13](P878-893)。此外,员工也有机会参与企业的创新决策,更容易表达并实施自己的创新想法,在日常工作中接受挑战,思考工作缺陷与不足,打破现有约束,从已有资源中不断挖掘新路径、新方法,为利用式创新行为的产生奠定较高的能力与心理基础^[14](P264-275)。

高度的情感承诺会使员工短期内甘愿牺牲自己的利益,来换取企业长期可持续发展。同时,员工愿意与企业共同承担创新失败的风险,不会轻易选择离开企业,以保证企业创新活动的连续性。员工也会尝试思考能够为企业创造长期价值的各种方案,加大探索式创新投入。根据资源依赖理论的观点,企业的创新依赖于内部与外部资源^[15](P672-694),员工在强烈的情感承诺驱动下,创新意愿持续提升,更容易自发地从外界汲取资源,积极寻求创新机遇,试图激发创新思维,实施探索式创新,为企业开拓新的业务领域与市场空间^[16](P72-87)。基于上述分析,提出以下假设:

H_{1a}: 国有企业员工的情感承诺对企业利用式创新具有显著正向影响。

H_{1b}: 国有企业员工的情感承诺对企业探索式创新具有显著正向影响。

在市场动荡的大环境下,员工面临着愈发严峻的职业可持续性危机。国有企业员工虽然有更换工作以获得更高薪资和更自由工作氛围的想法,但为了工作的连续性,也不甘失去已有地位和福利待遇,权衡之后往往表现出较高水平的持续承诺。尽管员工是抱着“不得不”的心态留在企业中,但持续承诺水平较高也意味着员工感知到留在当前的企业对自己是有利的,会逐渐调整自己的心态,踏实做好分内的工作。当然,国有企业也不再是传统意义上的“铁饭碗”,员工为继续留在企业内工作,会更加主动地完成组织交代的工作,同时为了追求更高的薪资福利,也会以满足市场需求为导向,通过对市场需求的

深入理解和分析,开发出更符合市场需求的产品或服务,利用企业现有资源及自身的知识储备开展利用式创新实践。

如果国有企业缺乏对员工的相应激励政策,那么员工往往会安于现状、对工作安排采取被动接受的态度。员工持股计划的实施让企业的经营状况与员工自身紧密联系在一起,形成利益共同体,促使员工更愿意积极探索解决问题的新方案,力争通过推动变革改善自身处境。在高持续承诺的作用下,员工对工作的不满状态更像是催化剂,会激发员工产生创造性设想,表达建设性意见,并大胆执行,从事探索性创新活动^[17](P108-117)。基于上述分析,提出以下假设:

H_{2a}: 国有企业员工的持续承诺对企业利用式创新具有显著正向影响。

H_{2b}: 国有企业员工的持续承诺对企业探索式创新具有显著正向影响。

有研究表明知识型员工的高度规范承诺与其创新行为呈显著负相关关系^[18](P50-52)。本研究认为,国有企业开展员工持股计划,员工表现出的对组织的高度责任感与义务感,体现在员工愿意献身于他所服务的组织,而非他所从事的事业,有别于知识型员工强烈的个体成就动机。随着国有企业对创新需求的日益增强,规范承诺水平较高的员工,不再拘泥于完成日常的工作内容,而是逐步向创新行为靠拢,为企业争取更多竞争优势。但创新通常是收益与风险并存的,出于对组织的热爱与忠诚,员工会更加谨慎地开展创新活动,以减少不必要的风险,因此,会以利用式创新活动为主。

国有企业长期为内部员工提供稳定的工作机会、保障薪资福利待遇,员工与企业建立高度信任关系,自发地认为自己有义务、有责任为企业做出相应贡献。因此,员工也有可能不断尝试新的选择,更关注企业的长远发展与社会利益^[19](P3009-3034)。随着工作经验的积累和对企业资源的灵活运用,员工会更加愿意尝试开发新的技术与产品、开拓新的市场等一系列对资金要求高、风险性大的探索性创新活动,努力为社会提供差异化创新产品,为企业发现新的竞争优势与利润增长点^[20](P930-964)。基于上述分析,提出以下假设:

H_{3a}: 国有企业员工的规范承诺对企业利用式创新具有显著正向影响。

H_{3b}: 国有企业员工的规范承诺对企业探索式创新具有显著正向影响。

(四) 知识共享与横向监督的中介作用

知识共享过程是指组织成员之间互相分享与工作相关的信息、经验与技能,是组织内员工相互交换知识并共同创造新知识的过程^[21](P13-24)。研究发现,组织承诺影响员工给予和接受知识的意愿^[22](P757-779),基于社会交换理论的互惠原则,企业内部员工可能产生更高的知识共享意愿和更多的知识共享行为。此外,当国有企业员工的组织承诺程度较高时,也表明员工对组织形成了高度的认同感、归属感和信任感,乐于为组织提供知识资源以创造更高的组织价值^[23](P875-894)。同时,对具有较高组织承诺的员工而言,如果他们掌握一些重要的企业资源或内部知识,会激励出利他行为,主动与同事共享自己的私有知识^[24](P2218-2233),帮助其他同事提高个人能力,促进组织内知识的传递。

知识共享是丰富企业知识资源以增加企业创新成果的主要驱动力和基本要素。员工之间共享知识不仅能提高同事间的互动频率,还能激发团队成员的分享欲,促进企业内部显性与隐性知识的有效转移,提高知识利用效率,最大程度开发利用现有的知识与技能。员工汲取各类型知识有助于更有效地将创新想法转化为创新行动,助力企业实现利用式创新^[25](P166-173)。

此外,员工间的知识共享,不只是国有企业员工获取非冗余性知识资源的过程,更是员工共同创造新知识的过程。新知识与新技能的不断产生,有助于增加企业内部的知识厚度,改变现有知识架构,拓宽创新的视野与思路,增强企业创新潜力,为企业探索式创新提供可能性。同时,员工分享信息的过程,也是员工了解企业外部资源的过程,有助于获取更多的外部信息,更好地了解市场需求、竞争态势和技术趋势,为探索式创新提供更准确的指导。然而,国有企业员工更倾向于遵循既定的工作流程与规范,在缺乏激励机制的情况下,员工难以分享自身已掌握的信息与知识。因此,持股员工与未持股员工在知

识共享方面可能存在一定的差异。基于上述分析,提出以下假设:

H_{4a}: 国有企业员工的组织承诺通过员工间的知识共享推动企业利用式创新。

H_{4b}: 国有企业员工的组织承诺通过员工间的知识共享推动企业探索式创新。

横向监督是指关注同事的工作表现,称赞出色工作的同时纠正偏差行为^[26](P876-890)。在工作中,员工有时难免会采取“搭便车”行为,增加企业的代理成本,而组织承诺水平越高的员工,为保障国有企业的活力与绩效,通常认为自己有义务去参与并实施对同级成员的横向监督,降低偷懒行为发生的频率。此外,同部门的员工更易获取其他成员的行为表现及工作业绩等信息,一定程度上保证横向监督的有效实施。

横向监督对团队绩效产生积极影响^[27](P395-410),主要体现在两个方面:一方面,同事间的监督可以向团队成员传递自己应该投入努力的信号,通过同事间对工作状态的观察与比较,或者是通过直接对采取偷懒行为的同事进行批评与训斥,使员工感受到同伴的压力,这些压力多数情况下将转化为动力,提高工作积极性和工作效率,激发员工创造力,加速创新思想的产生与实现,协助企业将更多的资源用于创新活动当中,提高资源利用率,为利用式创新提供必要支持。

另一方面,相较于上级领导对下属员工工作状态的监督,同级员工的相互监督更利于及时发现和反馈工作中遇到的问题,推动企业向好发展,同时有助于营造开放、包容的创新氛围,改善国有企业墨守成规的工作环境,降低内部政治化、官僚化等不良现象对创新活动的负面影响。横向监督水平较高的企业更容易激发员工创新热情,发散员工思维,释放自身潜能,助力企业开拓新市场或开发新产品,为企业探索式创新提供更广阔的思路和解决方案。现有研究发现企业内部所有者更愿意实施横向监督^[28](P167-180),而员工持股计划是增加企业内部所有者比例的一种方式,因此,持股员工与未持股员工在横向监督方面可能存在一定的差异。基于上述分析,提出以下假设:

H_{5a}: 国有企业员工的组织承诺通过员工间的横向监督推动企业利用式创新。

H_{5b}: 国有企业员工的组织承诺通过员工间的横向监督推动企业探索式创新。

综上,本研究构建了员工组织承诺影响国有企业创新的理论框架(图1)。

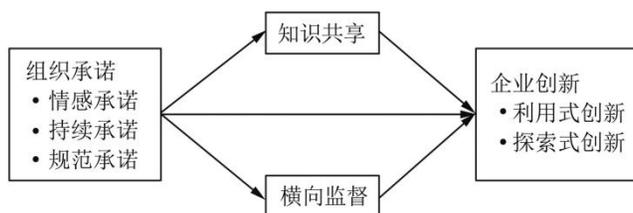


图1 员工组织承诺影响国有企业创新的理论框架

三、研究设计

基于研究假设,本研究以实施员工持股计划的国有企业为样本企业,对相关数据、变量测量进行说明与描述。

(一) 样本与数据

本研究采用结构方程模型进行分析具有方法上的适用性。相较于传统的多元线性回归分析,结构方程不仅可以同时处理本研究所涉及的“探索式创新”与“利用式创新”两个因变量、探索各变量与因变量之间的关系,还能同时处理多个潜变量之间的互相影响。此外,本研究涉及“组织承诺”等变量,这些变量往往含有测量误差。结构方程模型允许变量含有测量误差,在模型构建过程中考虑到了测量误差对结果的影响,能够提高路径系数估计的精确性,增强结论可靠性。

因本研究涉及个体显性知识与隐性知识转移和转化应用过程,无法采用现有数据库中的数据衡量,

故采用调查问卷法收集数据。在问卷具体发放与调查方面,由国务院国有资产监督管理委员会领导牵头,以《试点意见》中3家实施员工持股计划的中央企业为样本主体(见表1),点对点联络并通过网络平台向样本企业中与企业建立长期合同关系的正式员工随机发放问卷。这三家试点中央企业均位于发达的华东地区,一方面为本研究结果提供了可比性;另一方面研究结果也能为创新意愿较强地区的国有企业创新提供有力参考。本研究共回收问卷291份,剔除作答时间过短、规律性作答等无效样本后,最终得到有效问卷268份,问卷有效回收率92.10%。这一样本量符合结构方程模型样本数量要求。

表1 调研企业基本情况

所属地区	所属行业	员工总数	持股员工数	持股模式
华东地区	交通运输	475	157	增资扩股+引进新战略投资人
华东地区	物流	400	167	增资扩股
华东地区	材料制造	418	86	增资扩股

注:本表由根据公开资料自行整理。

调研样本基本特征如下(见表2):从性别结构看,被访者男性占53.4%,女性占46.6%,性别比例较为平衡;从年龄结构看,36~45岁占比最高,为39.2%,样本整体以青壮年为主;从学历情况看,67.9%的被访者为大学本科学历,研究生学历占17.1%;从工作年限看,近半数的员工已工作超过15年,工作经验较为丰富;同时,40.3%的员工已经参与所在企业实施的员工持股计划。这一结果表明,本研究在样本选择方面充分考虑了样本的代表性与多样性,减少了对特定人群或环境的依赖,在一定程度上可以提高研究结果的泛化能力。

表2 样本构成分布统计情况(N=268)

变量	分类指标	频数	频率(%)
性别	男	143	53.4
	女	125	46.6
年龄	25岁及以下	7	2.6
	26~35岁	70	26.1
	36~45岁	105	39.2
	46~55岁	78	29.1
	56岁及以上	8	3.0
学历	大专及以下	40	14.9
	大学本科	182	67.9
	硕士研究生	43	16.0
	博士研究生	3	1.1
工作年限	2年及以下	12	4.5
	3~5年	47	17.5
	6~10年	53	19.8
	11~15年	31	11.6
	15年以上	125	46.6
是否参与员工持股计划	是	108	40.3
	否	160	59.7

(二) 变量测量

为保证调查问卷良好的信度和效度,各变量测量均采用发表在国内外主流期刊上的成熟量表,并根据中国企业现实情境进行适当修改,以增强量表适切性。问卷采用Likert 7点评分法,“1”至“7”分别表示从“非常不同意”到“非常同意”。本研究适当设置反向题目来检验被访者答题的认真程度,确保问卷

结果的有效性。此外,考虑到创新行为具有社会称许性,为避免员工在填写问卷时为了维护企业形象而夸大创新意愿的情况,本研究采用匿名方式,尽可能确保问卷调查的真实性;本研究还对异常值和不合理数据进行清洗,例如在企业探索式创新和利用式创新八个题项中,将全部选择最大值的问卷予以删除,尽可能减少员工高估性对研究结果造成的干扰。

1. 组织承诺。采用Allen和Meyer^[12](P1-18)开发的组织承诺量表,原始量表共18个题项,从情感承诺、持续承诺和规范承诺三个维度进行测量。本研究在删除因子载荷较小的题项后,情感承诺保留“我很乐意在这家公司度过我余下的职业生涯”“我认为公司的事情就是我自己的事情”等五个题项;持续承诺保留“对我来说,现在离开公司损失很大”“我没有其他的工作机会选择,所以现在我不能考虑离开公司”等四个题项;规范承诺保留“我有义务对公司保持忠诚”“在我看来,从一家公司跳到另一家公司这种做法一点也不道德”等四个题项,组织承诺共计用三个维度13个题项衡量。

2. 知识共享。综合Lu等^[29](P15-41)的研究成果,采用四个题项测量知识共享变量,包含“在日常工作中,我会积极主动地向同事分享专业知识”“我认为与同事分享知识经验是一件很有成就感的事”等题项。

3. 横向监督。借鉴De Jong和Elfring^[30](P535-549)的研究成果,并进行适当调整,采用四个题项进行测量,包含“我会要求同事更加努力地工作”“我会当面纠正同事的偏差行为”等题项。

4. 利用式创新和探索式创新。基于He和Wong^[10](P481-494)的研究量表,各采用四个题项进行衡量,利用式创新量表包含“贵公司会对已有的技术/技能进行改良以适应当前需要”“贵公司会利用已有技术/技能提升产品/服务的功能和种类”等题项;探索式创新量表包含“贵公司会尝试开拓全新的、尚无相关营销经验的细分市场”“贵公司会尝试运用尚不成熟、有一定风险的新技术/技能”等题项。

5. 控制变量。选取企业所属地区、所属行业、企业规模、成立年限四个描述企业特征的变量作为控制变量来解释企业间创新能力的差异。

四、实证分析结果

为验证在实施持股计划的国有企业中员工组织承诺对企业创新的影响,以及知识共享和横向监督的中介作用,本研究对假设进行直接效应检验和中介效应检验。

(一) 信度与效度检验

本研究运用SPSS 26.0和Amos 24.0软件对所用量表进行信度与效度检验(见表3)。各量表的Cronbach's α 系数均超过0.7,表明问卷具有较高的信度。在效度方面,本研究尽量选用符合中国情境的成熟量表,经过预调研适当调整与修改相关题项后进入正式调研,具有良好的内容效度。根据收敛效度的判断标准,各变量复合信度(CR)较好,均大于0.7;标准化因子载荷也均超过0.45;从AVE的结果来看,除规范承诺接近0.5外,其余变量AVE值均大于0.5,收敛效度也在可接受的范围内。

区分效度检验结果显示(见表4),不难看出,每个变量的平均方差抽取量平方根值均大于与其相邻

表3 信度与效度检验结果

变量	Cronbach's α	因子载荷	CR	AVE
情感承诺	0.861	0.515~0.873	0.876	0.594
持续承诺	0.804	0.509~0.954	0.735	0.500
规范承诺	0.724	0.471~0.781	0.708	0.457
知识共享	0.875	0.604~0.949	0.951	0.828
横向监督	0.908	0.775~0.882	0.849	0.586
利用式创新	0.949	0.885~0.948	0.891	0.677
探索式创新	0.843	0.681~0.865	0.910	0.717

变量的相关系数,可认为本模型变量间具有良好的区别效度。

表4 区分效度检验结果

变量	情感承诺	持续承诺	规范承诺	知识共享	横向监督	利用式创新	探索式创新
情感承诺	0.770						
持续承诺	0.596	0.707					
规范承诺	0.665	0.580	0.676				
知识共享	0.665	0.444	0.565	0.910			
横向监督	0.350	0.147	0.406	0.326	0.766		
利用式创新	0.638	0.419	0.490	0.531	0.484	0.823	
探索式创新	0.253	0.214	0.332	0.230	0.394	0.446	0.847

注:对角线上的数字为 AVE 的平方根。

(二) 验证性因子分析

采用 Amos 24.0 进行验证性因子分析,以验证结构方程模型的合理性,在对误差项进行优化修正后的模型拟合情况见表 5。结果显示,7 因子模型拟合效果良好(CMIN/DF 值=2.285、CFI=0.919、TLI=0.908、RMSEA=0.069),优于其他备选模型,且各拟合指标符合建议标准,表明样本数据与因子模型拟合效果良好,假设理论模型与实际数据之间具有较高的一致性,模型结果较有说服力。

表5 验证性因子分析结果

模型	CMIN/DF	CFI	TLI	IFI	GFI	RMSEA
7 因子模型	2.285	0.919	0.908	0.919	0.823	0.069
5 因子模型	2.402	0.909	0.899	0.909	0.808	0.072
4 因子模型	3.162	0.858	0.845	0.859	0.743	0.090
3 因子模型	4.929	0.740	0.717	0.742	0.628	0.121
2 因子模型	6.199	0.655	0.626	0.657	0.566	0.140
单因子模型	7.449	0.570	0.536	0.573	0.487	0.155

注:7 因子模型为 AC、CC、NC、KS、TM、DI、EI;5 因子模型为 AC+CC+NC、KS、TM、DI、EI;4 因子模型为 AC+CC+NC、KS、TM、DI+EI;3 因子模型为 AC+CC+NC、KS+TM、DI+EI;2 因子模型为 AC+CC+NC、KS+TM+DI+EI;单因子模型为 AC+CC+NC+KS+TM+DI+EI。其中 AC:情感承诺,CC:持续承诺,NC:规范承诺,KS:知识共享,TM:横向监督,DI:利用式创新,EI:探索式创新。

(三) 假设检验

研究通过结构方程模型进行假设检验,直接效应检验结果见表 6,模型整体的验证结果见图 2。

表6 模型路径分析结果

假设	路径	路径系数	结果
H _{1a}	情感承诺→利用式创新	0.377***	成立
H _{1b}	情感承诺→探索式创新	-0.014	不成立
H _{2a}	持续承诺→利用式创新	0.148**	成立
H _{2b}	持续承诺→探索式创新	0.184**	成立
H _{3a}	规范承诺→利用式创新	-0.051	不成立
H _{3b}	规范承诺→探索式创新	0.301**	成立

注:*表示 p<0.05,**表示 p<0.01,***表示 p<0.001。

第一,情感承诺与利用式创新呈显著正相关关系($\beta=0.377, p<0.001$),假设 H_{1a} 成立;但情感承诺对探索式创新的影响不显著($p>0.05$),假设 H_{1b} 不成立。究其原因,探索式创新活动具有较高的风险和不确定性,情感承诺程度高的员工通常害怕创新行为失败后会影响到企业绩效,继而影响企业在市场中的竞

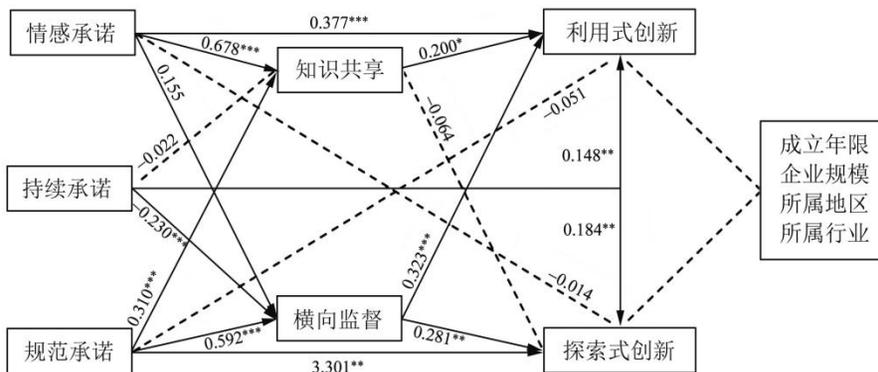


图2 结构方程模型路径系数

争力;员工高强度的情感承诺更多的是提升国有企业员工工作的积极性,促使他们借助企业内部资源帮助企业适应市场需求。

第二,持续承诺对利用式创新具有显著正向影响($\beta=0.148, p < 0.01$),对探索式创新也具有显著正向影响($\beta=0.184, p < 0.01$),假设 H_{2a} 和 H_{2b} 均得到验证。

第三,规范承诺对利用式创新的影响不显著($p > 0.05$),假设 H_{3a} 不成立,但规范承诺对探索式创新($\beta=0.301, p < 0.01$)呈显著正相关关系,假设 H_{3b} 成立。这表明,在实施员工持股计划的国有企业中,随着与企业命运共同体的建立,具有较高水平规范承诺的员工会更加为企业的长久发展考虑,尝试探索式创新活动而非短期的利用式创新。

为探究知识共享和横向监督两变量的中介作用,本研究运用 Amos 24.0 设置并行中介的辅助变量,并进行偏差校正的 Bootstrap 分析,抽取次数为 2000,根据路径系数 95% 的置信区间是否包含 0 进行中介效应检验,结果见表 7。结果表明,在组织承诺与企业创新之间的关系中,总效应显著,知识共享的中介效应不显著,横向监督在组织承诺与利用式创新和探索式创新之间均起显著中介作用,假设 H_{5a} 和 H_{5b} 成立。

表7 并行中介效应分析结果

因变量	路径	间接效应	总效应	95%CI
利用式创新	组织承诺→知识共享→利用式创新	0.033		[-0.092, 0.171]
	组织承诺→横向监督→利用式创新	0.098		[0.051, 0.171]
	组织承诺→利用式创新		0.576	[0.438, 0.691]
探索式创新	组织承诺→知识共享→探索式创新	-0.050		[-0.185, 0.080]
	组织承诺→横向监督→探索式创新	0.144		[0.079, 0.259]
	组织承诺→探索式创新		0.317	[0.192, 0.468]

为进一步探究知识共享和横向监督在不同类别员工之间的中介作用,将员工类别分为持股员工与非持股员工进行检验,结果见表 8。在组织承诺与利用式创新关系中,持股员工两条中介路径的 Bootstrap 95% 置信区间均不包含 0,知识共享与横向监督均起显著中介作用,存在并行中介效应,而未持股员工仍然只有横向监督单变量起显著中介作用,知识共享的中介效应仍不显著。而在组织承诺与探索式创新的关系中,无论员工持股与否都只有横向监督单个变量显著。综上可知,假设 H_{4a} 部分成立, H_{4b} 不成立。

五、研究结论与建议

基于社会交换理论,以实施员工持股计划的国有企业为研究样本,将员工组织承诺作为影响企业创

表8 分员工类别中介效应分析结果

因变量	类别	路径	间接效应	总效应	95%CI
利用式创新	持股员工	组织承诺→知识共享→利用式创新	0.190		[0.012, 0.627]
		组织承诺→横向监督→利用式创新	0.112		[0.024, 0.252]
		组织承诺→利用式创新		0.528	[0.354, 0.764]
	未持股员工	组织承诺→知识共享→利用式创新	-0.015		[-0.180, 0.126]
		组织承诺→横向监督→利用式创新	0.073		[0.026, 0.163]
		组织承诺→利用式创新		0.592	[0.406, 0.743]
探索式创新	持股员工	组织承诺→知识共享→探索式创新	-0.054		[-0.406, 0.213]
		组织承诺→横向监督→探索式创新	0.217		[0.087, 0.448]
		组织承诺→探索式创新		0.475	[0.264, 0.823]
	未持股员工	组织承诺→知识共享→探索式创新	-0.027		[-0.174, 0.130]
		组织承诺→横向监督→探索式创新	0.104		[0.039, 0.268]
		组织承诺→探索式创新		0.232	[0.087, 0.415]

新的关键因素,探究情感承诺、持续承诺、规范承诺与企业利用式创新、探索式创新的关系。研究还从激励与约束双重视角出发,构建双中介模型,探讨知识共享、横向监督在组织承诺与企业创新间的中介作用。通过对268份员工问卷数据进行分析发现:第一,组织承诺三个维度中只有持续承诺能够显著正向影响国有企业利用式创新和探索式创新。情感承诺只能显著促进利用式创新,对探索式创新影响不显著。相反,规范承诺只能显著促进探索式创新,对利用式创新影响不显著;第二,横向监督在组织承诺对企业创新的影响过程中存在中介作用;第三,知识共享的中介效应不成立,但就分员工类型而言,相较于未持股的国有企业员工,持股员工的知识共享在组织承诺与利用式创新之间发挥中介作用。

结合上述研究结论,为进一步深化国有企业改革、推动国有企业高质量发展,本文提出如下建议:

首先,重视员工的组织承诺水平。国有企业在不同阶段实施不同类型的创新活动时,都需要员工具有较高的组织承诺水平。在对现有产品或服务进行改进和扩展,以及组织流程优化的过程中,要注重情感承诺的提升。国有企业实施员工持股制度不仅要使持股员工的回报与企业绩效捆绑在一起,促使其做好本职工作,还应当给未持股员工释放一些自主权,让其感受到企业对他们的重视与信任,让他们自主处理自身能力范围内的事务,并尝试为企业做出其他贡献。若想对未知领域探索和开辟新市场,则需要员工规范承诺程度较高,企业应积极协助员工确定个人的职业发展目标,并提供相应的培训机会,将企业发展目标与员工职业发展目标相结合,使员工感到在组织中拥有一定的地位和发展空间。持续承诺水平的提升则是需要一直关注的,目前实施员工持股计划的国有企业可以尝试扩大员工持股范围,增强员工持股的激励效果,推动形成较高的持续承诺水平。

其次,营造企业内部知识共享氛围。在竞争激烈的知识经济时代,员工成为企业战略性资源,员工间高水平的隐性知识共享,不同理念与想法的相互碰撞,不仅可以开拓员工个体的思路,还有利于企业形成较为系统化、规范化的知识体系,为企业创新提供良好的知识储备。因此,企业应采取适当的措施营造内部知识共享氛围,尤其是激励参与员工持股计划的员工进行知识分享,例如,采取给予持股员工提供知识和技能交流的机会与平台、制定合理的知识共享机制、定期举行工作经验分享会等方式激发知识共享热情,实现隐性知识的显性化,提高企业在知识经济时代的竞争力。

最后,建立企业横向监督机制。在员工持股制度下,国有企业内部员工与企业之间不再是单纯的雇佣关系,而是成为国有企业所有者,横向监督可以使员工更好地了解同事间的工作进度,指出工作中的不足,提高工作效率,避免“搭便车”。建立员工监督组织,制定鼓励同事监督的团队规范,增强员工的代表性地位与话语权;在绩效管理方面,将同事监督成效和工资、奖金和福利等形式挂钩,激励员工积极参与监督工作,提升监督意识;在团队中树立勇于实施同事监督的标杆,充分发挥榜样的示范作用,激发

其他成员的积极性和主动性。

参考文献

- [1] 林毅夫,李志赟. 政策性负担、道德风险与预算软约束. *经济研究*, 2004, (2).
- [2] T. V. Le, J. P. O'Brien. Can Two Wrongs Make a Right? State Ownership and Debt in a Transition Economy. *Journal of Management Studies*, 2010, (7).
- [3] 孙哲. 新发展格局下增强国有经济创新力:内在逻辑、关键任务与实现路径. *经济学家*, 2023, (5).
- [4] Y. B. Wu. Productive versus Innovative Inefficiency in China's State Enterprises. *SSRN Working Paper*, 2015.
- [5] A. Cohen. Commitment before and after: An Evaluation and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 2007, (3).
- [6] 朱苏丽,龙立荣,贺伟等. 超越工具性交换:中国企业员工—组织类亲情交换关系的理论建构与实证研究. *管理世界*, 2015, (11).
- [7] 张孝梅. 混合所有制改革背景的员工持股境况. *改革*, 2016, (1).
- [8] 周冬华,黄佳,赵玉洁. 员工持股计划与企业创新. *会计研究*, 2019, (3).
- [9] 刘丽辉,孙丹,刘睿. 员工持股计划、代理成本与企业创新绩效研究. *宏观经济研究*, 2021, (6).
- [10] Z. L. He, P. K. Wong. Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis. *Organization Science*, 2004, (4).
- [11] P. M. Blau. *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley, 1964.
- [12] N. J. Allen, J. P. Meyer. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 1990, (1).
- [13] S. G. Taylor, A. G. Bedeian, D. H. Kluemper. Linking Workplace Incivility to Citizenship Performance: The Combined Effects of Affective Commitment and Conscientiousness. *Journal of Organizational Behavior*, 2012, (7).
- [14] L. Atwater, A. Carmeli. Leader-Member Exchange, Feelings of Energy and Involvement in Creative Work. *The Leadership Quarterly*, 2009, (3).
- [15] I. Demirkan. The Impact of Firm Resources on Innovation. *European Journal of Innovation Management*, 2018, (4).
- [16] 宋锬泰,张正堂,赵李晶. 时间压力对员工二元创新行为的影响机制. *经济管理*, 2019, (5).
- [17] 鞠芳辉,谢子远,季晓芬. 善待员工的工作不满:工作不满与员工创新性的关系实证研究. *中国工业经济*, 2008, (6).
- [18] 吴文华. 组织承诺与创新行为的关系——基于高科技企业知识型员工的实证研究. *管理现代化*, 2011, (6).
- [19] T. J. M. Mom, Y. Y. Chang, M. Cholakova, et al. A Multilevel Integrated Framework of Firm HR Practices, Individual Ambidexterity, and Organizational Ambidexterity. *Journal of Management*, 2019, (7).
- [20] J. A. Zhang, G. Chen, C. O'Kane, et al. How Employee Exploration and Exploitation Affect Task Performance: The Influence of Organizational Competitive Orientation. *International Journal of Human Resource Management*, 2022, (5).
- [21] B. Van Den Hooff, F. De Leeuw Van Weenen. Committed to Share: Commitment and CMC Use as Antecedents of Knowledge Sharing. *Knowledge and Process Management*, 2004, (1).
- [22] M. L. Ouakouak, N. Ouedraogo. Fostering Knowledge Sharing and Knowledge Utilization: The Impact of Organizational Commitment and Trust. *Business Process Management Journal*, 2019, (4).
- [23] C. L. Stamper, S. S. Masterson. Insider or Outsider? How Employee Perceptions of Insider Status Affect their Work Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 2002, (8).
- [24] T. S. Han, H. H. Chiang, A. Chang. Employee Participation in Decision Making, Psychological Ownership and Knowledge Sharing: Mediating Role of Organizational Commitment in Taiwanese High-Tech Organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 2010, (12).
- [25] 杨陈,孙金花. 技术创新联盟动态演化博弈分析——基于二元隐性知识视角. *华东经济管理*, 2016, (5).
- [26] M. L. Loughry, H. L. Tosi. Performance Implications of Peer Monitoring. *Organization Science*, 2008, (6).

- [27] R. Grossman, J. Feitosa. Team Trust over Time: Modeling Reciprocal and Contextual Influences in Action Teams. *Human Resource Management Review*, 2018, (4).
- [28] W. N. Pugh, S. L. Oswald, Jr J. S. Jahera. The Effect of ESOP Adoptions on Corporate Performance: Are There Really Performance Changes? *Managerial and Decision Economics*, 2000, (5).
- [29] L. Lu, K. Leung, P. T. Koch. Managerial Knowledge Sharing: The Role of Individual, Interpersonal and Organizational Factors. *Management and Organization Review*, 2006, (1).
- [30] B. A. De Jong, T. Elfring. How does Trust Affect the Performance of Ongoing Teams? The Mediating Role of Reflexivity, Monitoring, and Effort. *Academy of Management Journal*, 2010, (3).

Employee Organizational Commitment and Innovation In State-owned Enterprises

The Dual Logic of Incentive and Constraint from the Employee Stock Option Program

Sun Zhe (Jilin University)

Anwar Tursun (Jilin International Studies University)

Abstract Innovation is an important means to enhance the competitiveness of state-owned enterprises (SOEs). Based on social exchange theory, this article analyzes employee survey data from three out of ten centrally administered SOEs with employee stock option programs, and comes to the following conclusions: (1) Affective commitment and continuance commitment significantly promote exploitative innovation in SOEs, while continuance commitment and normative commitment significantly promote exploratory innovation; (2) Horizontal supervision plays a mediating role between employee organizational commitment and innovation in SOEs; (3) The mediating effect of knowledge sharing is not established between employee organizational commitment and innovation in SOEs, but attends to be significant between organizational commitment of shareholding employees and exploitative innovation. Employee organizational commitment is one of the key drivers for achieving innovation-driven development in SOEs. Fully leveraging the incentive and constraint of employee stock option program can stimulate employees' innovation awareness, thereby promoting innovation in SOEs.

Key words employee organizational commitment; state-owned enterprises; employee stock option program; exploratory innovation; exploitative innovation

-
- 作者简介 孙 哲, 吉林大学经济学院副教授, 吉林 长春 130012;
艾尼瓦尔(通讯作者), 吉林外国语大学马克思主义学院副教授, 吉林 长春 130117。
- 责任编辑 桂 莉