

基于人力资源管理 5P 模型的反生产行为治理策略

张永军

(河南大学 工商管理学院豫商研究中心,河南 开封 475004)

摘 要: 从人力资源管理 5P 模型视角探讨了人力资源管理对反生产行为的影响机制。研究指出,岗位设计、员工开发、绩效考核与薪酬设计、积极的文化分别是影响反生产行为的机会机制、预防机制、触发机制和规范机制,并且这四大机制互相制约,共同对反生产行为产生影响。在此基础上,提出了组织应加强行为监控,优化工作设计;注重诚实性个性测试和职业、心理培训;构建科学合理的绩效考核体系;薪酬与奖励制度要公平、合理以及营造积极的伦理氛围和伦理文化五个方面的反生产行为治理策略。

关键词: 反生产行为;人力资源管理;5P 模型

中图分类号: F272.92

文献标识码: A

文章编号: 1009-9107(2014)01-0093-07

近年来,反生产行为在工作场所中变得越发普遍,并成为现代组织面临的严重问题之一。调查表明,有 33%~75%的员工从事过偷窃等各种反生产行为,并且这些行为要向高达 30%的企业破产负责^[1]。在我国,一项关于员工敬业度的调查也发现消极怠工、迟到早退等现象在组织中都不程度的存在。因此,探究反生产行为诱因,总结反生产行为管理策略成为理论界和实践界共同关心的现实问题。

虽然学者们对员工为何要从事反生产行为进行了深入探讨^[2],但将人力资源管理作为影响因素,系统探讨人力资源管理各职能对反生产行为的影响依然比较缺乏。近年来,虽然一些研究开始关注人力资源管理本身所具有的伦理特征^[3],但这些研究并未探究人力资源管理对员工的(非)伦理行为会产生何种影响。笔者基于人力资源管理 5P 模型视角,分析了人力资源管理对反生产行为的影响机制,以及这些机制彼此间的内在关系,并在此基础上提出了相应的管理策略。以期进一步丰富反生产行为的理论研究,也对指导组织人力资源管理实践和提高

人力资源管理的伦理性大有裨益。

一、人力资源管理 5P 模型与反生产行为

(一)人力资源管理 5P 模型

人力资源管理职能众多。长期以来,人们试图用系统分类的方法概括人力资源管理的主要内容,以便于实务操作。廖建桥^[4]基于理论研究和 20 多家企业管理咨询实践的提炼,提出了人力资源管理 5P 模型,认为人力资源管理包括职务设计、人员选拔、绩效评估、薪酬设计和积极的文化 5 个模块。随后,张鹏程等^[5]又对该模型各职能相互间的内在逻辑进行了深入剖析,修正并提出了更加能反映知识型企业特征的 5P 模型。理论研究和诸多管理实践表明,人力资源管理 5P 模型结构严谨、内容完整,很好地体现了现代人力资源管理的主要职能,是可以指导企业管理的有效工具^[6]。笔者采用张鹏程等人修正后的 5P 模型作为分析框架(如图 1 所示)。

收稿日期:2012-09-18

基金项目:国家自然科学基金项目(70972016;71172090;71102147;U1304704)

作者简介:张永军(1982—),男,河南大学工商管理学院讲师,管理学博士,研究方向为组织行为与人力资源管理。

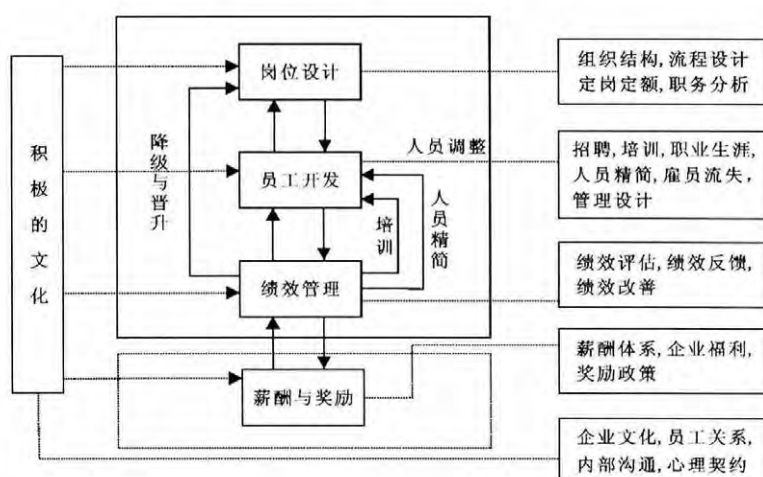


图1 职能型5P模式

(二)反生产行为

反生产行为是指员工有意违反组织重要合法规则,对组织或组织成员福利构成威胁的自发行为^[7]。反生产行为有三条判断标准:(1)无论行为是否造成恶劣后果,只要该行为是有意为之;(2)该行为可以预见带来伤害,但未必一定招致恶劣后果;(3)此行为对组织合法利益的潜在伤害要大于其对组织带来的潜在利益。

与反生产行为类似的概念很多,比如攻击行为、组织偏差行为、反社会行为、不良行为、报复行为以及复仇行为等。Spector & Fox^[8]指出虽然这些概念提出的视角不同,但在测量内容以及所反映的行为本质上具有很大的重叠之处。反生产行为形式众多,有的指向组织(蓄意破坏),有的指向人际(散布谣言),有的与任务相关(工作不努力),有的与任务无关(性骚扰)等。

二、人力资源管理实践对反生产行为的影响机制

5P模型中的每个P都可以对反生产行为产生影响,但它们的影响机制存在差异。其中,岗位设计、员工开发、绩效考核与薪酬设计和积极的文化分别是影响反生产行为的机会机制、预防机制、触发机制和规范机制。这四大机制相互制约,共同对反生产行为产生影响。

(一)岗位设计:反生产行为的机会机制

岗位设计包括组织结构、工作流程、定岗定额以

及工作分析等。岗位设计决定工作特征,而具有某些特征的工作可能为员工实施反生产行为创造条件。比如,Vard & Wiener^[9]就指出员工实施反生产行为正是由于工作岗位本身内置这样的机会。

根据理性行为选择理论,人们总是倾向于选择对自己有利的行为,在信息不对称的情况下,一些员工可能实施非伦理行为以获得利益最大化。然而,在决定要不要实施反生产行为员工会认真评估行为的潜在风险与预期收益,只有在机会合适或很难被发现的情形下,员工才可能愿意冒险。大量的理论研究和实践表明,不合理的岗位设计可能为员工实施反生产行为提供了机会。比如,Oliver & Anderson^[10]研究指出控制系统由于更加注重员工工作结果,忽视与员工的沟通交流,更容易导致销售人员实施不良行为。Robertson & Anderson^[11]也证实相对于更加官僚、以输入为基础的系统,比较放任、以输出为基础的系统更能鼓动员工的非伦理行为。Hollinger & Clark^[12]指出在不被监视的情况下,员工更可能偷窃。Bruursema^[13]发现工作厌倦容易导致反生产行为,包括浏览因特网、博客、发邮件或其他愉悦自己的非工作行为,或者在工作时间开他人或顾客玩笑以愉悦自己等。Spector & Fox^[14]也指出缺乏激励性的工作很容易引发反生产行为。

(二)员工开发:反生产行为的预防机制

通过组织招聘、选拔、职业生涯规划以及员工培训等措施,可以将那些具有反生产行为个性倾向、缺乏工作技能、职业规划以及心理健康存在问题的员

工筛选出来或加以培训,从而起到一定的预防作用。

某些个性特征对反生产行为具有显著的预测作用。比如,Salgado^[15]研究指出责任心、宜人性、神经质、外倾性和经验的开放性等大五模型中的个性变量对反生产行为具有显著的预测作用。Fox et al.^[16]研究发现愤怒特质、焦虑特质高的个体更容易产生消极情绪,也更容易实施反生产行为。Marcus & Schuler^[2]也指出一些员工由于个性倾向而故意实施反生产行为,比如高权术主义者、感觉寻求者、缺乏诚信者等。因此,组织可通过招聘、选拔中的个性测试将具有反生产行为个性倾向的员工筛选出来,达到预防的目的。比如,MacLane & Walmsley^[17]研究指出应该将反生产行为纳入个性测试维度,并通过员工筛选来降低反生产行为。Fine et al.^[18]研究发现诚实性与反生产行为呈负相关关系,并指出通过测试个体的诚实性可直接或间接反映其实施反生产行为的可能性。

培训也可以对反生产行为起到预防作用。研究发现,反生产行为与员工的工作能力、心理健康有很大关系。工作能力不足的员工很容易感知工作压力,而工作压力是导致反生产行为非常重要的前因变量之一^[16]。情绪消极和心理健康存在问题的员工也很容易实施一些自残或伤害他人的行为。对此,Martinko et al.^[19]指出核心自我评估、自我效能感高的个体能够对外界环境积极归因,进而实施反生产行为的可能性较低。Colbert et al.^[20]也研究发现感知发展性环境、组织支持感等情景因素与反生产行为呈负相关关系。因此,组织通过工作技能培训、心理健康咨询等培训措施,帮助员工提高工作技能、自我效能感以及建立应对工作压力的好心态,可以提前阻止反生产行为。

(三)绩效考核与薪酬设计:反生产行为的触发机制

工作压力与组织不公平感是导致反生产行为的两大主要因素,反生产行为可视为员工表达不满或试图解决不公平的一种反抗。在实践中,绩效考核与薪酬设计作为两种管理控制工具,很容易引发员工不满与反抗,不科学、不合理的绩效考核与薪酬设计能够对反生产行为起到推波助澜的作用^[21]。

绩效考核作为一种控制工具,不仅可以激发员工的消极情绪,也很容易造成管理者与员工之间、员

工与员工之间不信任、不合作,甚至人际冲突。研究表明,较高的考核目标、绩效考核的政治性目的、不合适的考核方法、负面的绩效反馈、消极的考核反应都可能导致员工产生消极情绪,进而引发不同类型的反生产行为。比如,Schweitzer et al.^[22]研究指出工作目标能够刺激员工的非伦理行为,尤其是那些太高、很不现实的目标。Brown & Benson^[23]也指出绩效考核目标是工作压力的来源之一,而工作压力是导致反生产行为的重要因素之一。文鹏^[24]指出注重奖励、晋升的评估型绩效考核很容易激发人际竞争,从而导致不合作、封锁知识,甚至恶意攻击行为。Poon^[25]研究发现,当员工感知绩效考核被人为操纵时,将出现很多消极结果,如工作满意度降低、离职意愿增加,并可能加剧撤退行为等。Barsky^[26]通过对西尔斯汽修工人的研究发现,结果导向考核要比行为导向考核更能刺激员工采用各种方法去达到目标,而这些方法通常是非伦理的。绩效反馈非常敏感,消极反馈很容易导致员工的消极情绪与对抗行为。O'Leary-Kelly & Newman^[27]指出消极反馈会导致员工的反生产行为,如果员工认为反馈的信息不可信、不可靠或不准确,其实施反生产行为的可能性会大大提高。Belschak & Den Hartog^[28]研究发现消极反馈会导致员工产生愤怒、沮丧等负面情绪,进而引发各种反生产行为。Wright^[29]指出考核系统影响考核者与被考核者的考核经历,而这些经历又决定其满不满意的态度反应。如果员工对绩效考核不满,很可能导致其工作行为表现出较明显的低伦理性和生产性以及较低的承诺、参与度、卷入度、绩效和较高的旷工、消极怠工、离职等行为。

薪酬设计对反生产行为的触发作用主要体现在三个方面:基于结果的薪酬、个人薪酬与分配不公平感。基于结果的薪酬是指员工完成任务的最终结果是组织的薪酬依据,而完成结果的过程对薪酬决策影响很小。佣金制、计件工资等便是常见的基于结果的薪酬策略。研究发现,基于结果的薪酬策略很容易导致员工“为达目的,不择手段”,进而实施造假、欺诈、以质量换数量等反生产行为^[30]。个人薪酬是一种以个人绩效为考核对象的薪酬策略。个人薪酬强化个人行为、强调竞争。为了提高个人薪酬,员工可能不与同事合作,并实施信息封锁甚至相互

攻击。分配不公平感对反生产行为的触发作用明显。亚当斯很早就发现当感到分配不公平时,员工会通过消极怠工等形式予以回应。Greenberg^[31]研究发现消减工资(分配不公平)很容易导致员工的偷盗行为。Marcus & Schuler^[2]也指出不公平感是导致反生产行为的触发类因素。在中国,由于薪酬依然是最有效的激励因素之一,再加上中国人“不患寡而患不均”,因此,对不公平,尤其是分配不公平比较敏感,反应也比较强烈。

(四)积极的文化:反生产行为的规范机制

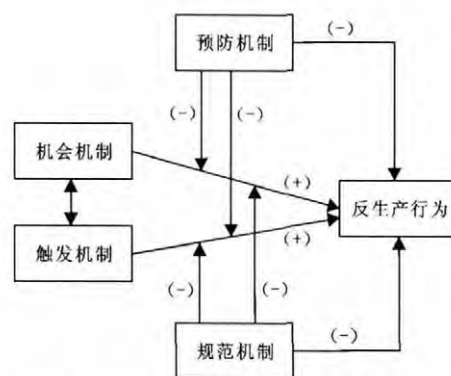
组织文化是组织全体成员共同认可与接受的价值观念与行为准则。积极的组织文化表现为成员彼此合作、相互信任,具有判断伦理行为的标准并遵守共同的行为准则。由于反生产行为并不是产生于真空之中,必然要受到组织文化的影响,因此,积极的组织文化可以对反生产行为起到规范作用。

根据社会学习理论和信息加工理论,组织中他人的反生产行为以及对反生产行为的态度能够对员工的反生产行为产生很大影响。当员工感知反生产行为在组织中是一种规则时,便会积极实施反生产行为,反之则不会。在积极的组织文化中,组织成员自觉抵制反生产行为并形成一种准则,员工通过社会交往和行为观察获得这些行为准则,保持与群体准则相一致的行为,反生产行为自然得到抑制。比如, Marcus & Schuler^[2]指出组织对抗反生产行为的氛围是限制反生产行为的情景—控制因素。Everton et al.^[32]指出组织通过塑造确保公平分配、创建和维持清晰沟通伦理行为好处的程序、向有个人或职业困难的员工提供咨询以及确保全体员工了解组织氛围的文化可以减少员工的反生产行为。Baker et al.^[33]也研究证实组织的伦理价值观可以通过组织承诺影响员工的伦理行为。因此,在具有积极文化的组织中,即便存在反生产行为机会、员工的责任感很低或面临的考核压力很大,由于行为准则的规范作用,员工也不会轻易实施反生产行为;相反,在具有不良文化的组织中,“好”员工也会由于氛围的影响而实施反生产行为。

5P模型影响反生产行为的机会机制、预防机制、触发机制和规范机制这四大机制彼此间存在动态的有机联系,共同对反生产行为产生影响(见图2)。岗位设计虽然可能为员工实施反生产行为提供

机会,但并不是反生产行为产生的充分条件。只有那些责任心、诚实性低,权术主义、风险意识高的个体才可能实施投机行为。因此,组织可通过诚实性测试等个性测试工具将那些具有反生产行为个性倾向筛选出来,或通过工作技能、应对工作压力技能培训以及健康心理咨询向员工提供支持,从而起到一定的预防作用。

当员工与组织形成雇佣关系,就必须接受组织的管理,组织所采取的管理策略能够对其态度、情感以及行为产生影响。因此,不科学、不合理的绩效考核与薪酬设计对反生产行为起到推波助澜的作用,而存在问题的岗位设计也可以为反生产行为创造条件。为了降低这种触发作用以及由岗位设计而带来的反生产行为“隐患”,组织可通过营造积极的伦理氛围和伦理文化,让员工感知遵守组织合法规定、维护组织和员工利益是一种责任,自觉抵制反生产行为在组织中是一种规则,从而最大程度地抑制反生产行为。



注:图中的“+”表示正向影响,“-”表示负向影响

图2 5P模型影响反生产行为的动态机制

三、基于5P模型的反生产行为管理策略

(一)加强行为监控,优化岗位设计

鉴于岗位设计可能为员工实施反生产行为创造条件,组织可通过加强工作过程的监督来抑制员工的投机行为。在实践中,过程控制是减少反生产行为机会比较有效的岗位设计策略。所谓过程控制,是指对员工完成工作的过程实施监控的一种管理方式。在过程控制系统下,管理者不但重视对结果的控制,而且更注重对实现结果过程中的行为的监控与指导,并与员工积极沟通交流。通过过程监控、指导、反馈以

及沟通交流可以减少员工的投机行为。此外,团队工作方式、互依性任务安排也可以加强员工彼此间的监督,从而可以减少投机行为、搭便车行为等。

Hackman & Oldham^[34]提出的工作特征模型(JCM)是减少员工工作厌倦感、提高员工工作积极性的最优岗位设计策略。根据该模型,当一个工作岗位能够让员工感受到工作的意义、工作的责任和了解工作的结果三种关键心理状态时,便会对其内在在工作动机、绩效水平、工作满意度、缺勤率以及离职率等工作结果产生影响,而技能多样性、任务同一性、任务重要性、自主性、反馈则是决定三种关键心理状态的核心工作维度。在实践中,组织可通过合并任务、形成自然的工作单位、建立起与客户联系、纵向扩展职务以及开通反馈渠道来改善五个核心工作维度,进而让员工感受到工作的意义,并最终减少反生产行为。

(二)注重诚实性等个性测试,加强职业与心理培训

诚实性测试可以对具有反生产行为个性倾向的员工起到很好的筛选作用,因此,组织可在员工招聘、内部选拔等环节考察员工的诚实性、正直性,并依此做出人事决策。在实践中,组织可通过公开测试和基于个性的测试两种方法来考察个体的诚实性。所谓公开测试,就是直接问应聘者对反生产行为的意见,其基本假设是那些对反生产行为持幻想、宽容或忠诚态度的个体实施反生产行为的可能性较高;而基于个性的测试比较隐蔽,主要考察责任心、宜人性等对反生产行为具有良好预测作用的个体特质,常用的测试工具是大五模型。研究发现,两种方法都可以很好地预测反生产行为且效果大致相当。然而,由于社会赞许性的影响,个体可能会采取印象管理策略来迎合诚实性测试,导致实际测试效果并不理想。对此,组织通过诚实性测试预测反生产行为时还需要考虑一些情景变量的影响,可采用情景设计、无领导小组讨论等测试工具进行反复测试,真正将具有反生产行为个性倾向的员工筛选出来。此外,组织也应该加强对候选者责任心、消极情感特质、马基雅维利主义等个性特质的测试。

加强对员工工作技能、职业规划的培训以及心理健康的咨询也非常重要。通过培训相关工作知识、组织技能比赛有助于提高员工的工作能力与自我效能感,从而能更加自信地应对工作困难。通过与员工一起探讨、设计适合员工未来发展的职业生涯,帮助员工实现职业目标,可以提高员工的职业忠

诚度和形成良好的职业道德。通过培训自我减压技能,可以帮助员工寻找合适的发泄途径;提供健康心理咨询,可以提高员工的抗压能力和自我调节能力,促使员工尽快摆脱心理困境,进而重获信心,以更加积极、乐观的心态从事工作。

(三)构建科学、合理的绩效考核体系

为了减少绩效考核对反生产行为的触发作用,组织必须设计科学、合理的绩效考核体系。首先,组织在制订绩效考核目标时应遵循 SMART 原则,确保考核目标明确、现实,具有一定的挑战性,尽量减少由此带来的角色冲突、角色模糊以及角色负荷。其次,组织在绩效考核时应强调绩效考核的发展性目的,注重人力资源开发,实现绩效考核从“秋后算账”转向“指点迷津”^[35]。此外,管理者还应减少绩效考核过程中的政治性考虑,降低员工被操纵、被愚弄的感知,提高员工对绩效考核的信心和接受程度。在考核方法的选择上,组织要明确目标管理法、强制分布法以及 KPI 关键指标法等结果导向考核方法的缺点,在强调任务绩效的同时,还应注重对组织公民绩效的考核,通过行为锚定法、关键事件法等行为导向考核加强对员工行为过程的监控。在进行绩效反馈时,应尽量提供积极反馈,肯定员工的贡献与价值,帮助员工寻找问题解决的办法。当需要提供消极反馈时,一定要及时、客观、准确,对事不对人,还要注意场合与时机,尽量不要公开批评。对一些自尊心较弱的员工提供消极反馈时要注意方式,要充分表现出尊重和关心。此外,组织在绩效考核时一定要客观、公正,提高员工的考核公平感、考核满意度、感知效用以及精确性等考核反应。

(四)薪酬与奖励制度要合理、公平

为了发挥薪酬对员工行为的激励作用,组织必须确保薪酬设计的公平性与合理的竞争性。缺乏公平感的薪酬策略很容易引发反生产行为,而过度竞争的薪酬策略也会导致人际冲突和攻击行为。

在实践中,组织可通过加强对基于结果的薪酬的监控、团队薪酬以及提高薪酬分配的公平性来减少反生产行为。因此,组织的薪酬必须与绩效考核密切挂钩,在对结果进行奖励的同时,还要加强对实现结果的过程进行考核,合理分配任务绩效和组织公民绩效在薪酬决策中的比例。此外,组织可考虑实施团队薪酬策略来提高团队的凝聚力,促使成员相互合作,并在一定程度上抑制撤退、搭便车等反生产行为。团队薪酬策略要引入团队绩效考核机制,

并合理分配团队绩效和个人绩效在决定团队薪酬中的比例。

在一个充满社会比较的环境中,没有什么能比公平问题更能刺激员工的敏感神经。为了减少反生产行为,管理者在薪酬分配时一定要客观公正、不偏不倚,准确评估员工的贡献,努力提高员工的分配公平感。当出现分配不公平时,组织可让员工参与分配决策的制定过程,以尊重、关心的姿态与员工沟通交流,通过提高员工的程序公平感和互动公平感来弥补、缓冲分配不公平感对反生产行为的刺激作用。

(五)营造积极的伦理氛围与伦理文化

领导对构建积极的伦理氛围与伦理文化至关重要。首先,领导一定要表现出很高的伦理性。在组织中,领导是员工学习的角色模范,员工会根据领导的言行举止来判断和调整自己的行为。因此,领导一定要正直、诚信、言行一致,反对、抵制反生产行为的态度明确,努力使自己成为伦理型领导。其次,领导要制定并推行相关伦理规则。制定并执行组织伦理规则对形成积极的伦理文化与氛围、规范员工伦理行为作用很大。在实践中,领导可设定相关行为准则,提供判断正确、合理行为的标准,制订惩罚违反伦理规则的措施,并大力宣传、严格执行这些规则。

当然,积极伦理文化的形成还离不开其他人力资源管理实践的配合与支持。人力资源管理是一个系统,岗位设计、员工招聘、绩效考核、薪酬设计等人力资源管理职能相互影响,共同决定组织伦理文化的基调。只有绩效考核等人力资源管理职能都具有很高的伦理性,并配合组织伦理文化建设,组织才可能营造出积极的伦理氛围与伦理文化。

四、研究结论与讨论

近年来,反生产行为成为理论研究和组织实践关注的焦点之一。然而,如何从人力资源管理的视角,系统研究人力资源管理各职能对反生产行为的影响一直悬而未解。本文基于人力资源管理5P模型,分析并揭示了人力资源管理各职能对反生产行为的影响机制以及它们之间的内在关系。研究指出,岗位设计、员工开发、绩效考核与薪酬设计、积极的文化分别是影响反生产行为的机会机制、预防机制、触发机制和规范机制,并且这四大机制并非完全独立,而是相互制约共同对反生产行为产生影响。

人力资源管理5P模型对反生产行为影响机制的分析,不仅丰富和发展了反生产行为理论体系,对指导组织人力资源管理实践也至关重要。首先,组织应加强对员工工作过程的监控,并通过工作特征模型进行岗位设计,将员工实施反生产行为的机会降到最小。其次,组织应加强招聘过程的个性测试,将具有反生产行为个性倾向的员工筛选出来,并通过工作技能、职业规划以及心理健康培训等员工开发措施提前阻止反生产行为的发生。再次,组织应确保绩效考核与薪酬设计的科学性、合理性,促使员工形成积极的考核反应,提高员工薪酬分配公平感,以减少绩效考核与薪酬设计对反生产行为触发作用。最后,组织应发挥领导的模范作用,营造积极的伦理文化与伦理氛围,通过积极的文化来规范员工的反生产行为。

本文是一篇思辨性探索研究,对所提出的人力资源管理5P模型影响反生产行为的四大机制缺乏一定的证据支持。鉴于此,未来可通过典型案例分析或实证研究对本文所构建的理论模型进行检验。

参考文献:

- [1] Murphy K. Honesty in the Workplace[M]. Belmont, CA:Brooks/Cole, 1993:89.
- [2] Marcus B, Schuler H. Antecedents of Counterproductive Behavior at Work: A General Perspective[J]. Journal of Applied Psychology, 2004, 89(4): 647-660.
- [3] 冯明, 郭雅丽. 我国企业人力资源管理伦理特征的实证研究: 基于企业员工手册的内容分析[J]. 中国软科学, 2009(5): 114-124.
- [4] 廖建桥. 5P模型——一种新的人力资源管理分类方法[J]. 管理学报, 2004(1): 71-74.
- [5] 张鹏程, 廖建桥. 中小知识型企业的人力资源管理——基于职能型5P模式的分析[J]. 工业工程与管理, 2004(1): 9-13.
- [6] 常涛, 廖建桥. 基于人力资源管理5P模型的知识共享策略[J]. 工业工程与管理, 2008(2): 106-111.
- [7] Robinson S L, Bennett R J. A Typology of Deviant Workplace Behavior: A Multidimensional Scaling Study[J]. Academy of Management Journal, 1995, 38(2): 555-572.
- [8] Spector P E, Fox S. A Model of Counterproductive Work Behavior[M]//Fox S, Spector P E. Counterproductive Workplace Behavior: Investigations of Actors and Targets. Washington, DC: APA, 2005: 151-174.
- [9] Vardi Y, Wiener Y. Misbehavior in Organizations: A Motivational Framework [J]. Organization Science,

- 1996,7(2):151-165.
- [10] Oliver R L, Anderson E. Behavior-and Outcome-based Sales Control Systems; Evidence and Consequences of Pure-form and Hybrid Governance[J]. The Journal of Personal Selling & Sales Management,1995,15(4):1-15.
- [11] Robertson D C, Anderson E. Control System and Task Environment Effects on Ethical Judgment; An Exploratory Study of Industrial Salespeople[J]. Organization Science,1993,4(4):617-644.
- [12] Hollinger R C, Clark J P. Deterrence in the Workplace; Perceived Certainty, Perceived Severity, and Employee Theft[J]. Social Forces,1983,62(2):398-418.
- [13] Bruursema K. How Individual Values and Trait Boredom Interact With Job Characteristics and Job Boredom in Their Effects on Counterproductive Work Behavior[D]. University of South Florida, Tampa, 2007:101.
- [14] Spector P E, Fox S. Counterproductive Work Behavior and Organizational Citizenship Behavior: Are They Opposite Forms of Active Behavior? [J]. Applied Psychology: An International Review,2010,59(1):21-39.
- [15] Salgado J F. The Big Five Personality Dimensions and Counterproductive Behaviors[J]. International Journal of Selection and Assessment,2002,10(1/2):117-125.
- [16] Fox S, Spector P E, Miles D. Counterproductive Work Behavior (CWB) in Response to Job Stressors and Organizational Justice; Some Mediator and Moderator Tests for Autonomy and Emotions[J]. Journal of Vocational Behavior,2001,59(3):291-309.
- [17] MacLan C N, Walmsley P T. Reducing Counterproductive Work Behavior Through Employee Selection [J]. Human Resource Management Review,2010,20(1):62-72.
- [18] Fine S, Horowitz I, Weigler H, etc. Is Good Character Good Enough? The Effects of Situational Variables on the Relationship Between Integrity and Counterproductive Work Behavior[J]. Human Resource Management Review,2010,20(1):73-84.
- [19] Martinko M J, Gundlach M J, Douglas S C. Toward an Integrative Theory of Counterproductive Workplace Behavior: A Causal Reasoning Perspective[J]. International Journal of Selection and Assessment,2002,10(1/2):36-50.
- [20] Colbert A E, Mount M K, Harter J K, etc. Interactive Effects of Personality and Perceptions of the Work Situation on Workplace Deviance[J]. Journal of Applied Psychology,2004,89(4):599-609.
- [21] 赵君, 廖建桥, 张永军. 绩效考核对员工反伦理行为的影响: 研究综述与未来展望[J]. 管理评论, 2011, 23(11):102-109.
- [22] Schweitzer M E, Ordez L, Douma B. Goal Setting as A Motivator of Unethical Behavior [J]. Academy of Management Journal,2004,47(3):422-432.
- [23] Brown M, Benson J. Managing to Overload? Work Overload and Performance Appraisal Processes[J]. Group Organization Management,2005,30(1):99-124.
- [24] 文鹏. 转型背景下企业绩效考核目的研究[D]. 华中科技大学博士学位论文, 2012:93.
- [25] Poon J M L. Effects of Performance Appraisal Politics on Job Satisfaction and Turnover Intention[J]. Personnel Review,2004,33(3):322-334.
- [26] Barsky. Understanding the Ethical Cost of Organizational Goal-Setting: A Review and Theory Development[J]. Journal of Business Ethics,2008,81(1):63-81.
- [27] O'Leary-Kelly A M, Newman J L. The Implications of Performance Feedback Research for Understanding Antisocial Work Behavior[J]. Human Resource Management Review, 2003,13,605-629.
- [28] Belschak F D, Den Hartog D N. Consequences of Positive and Negative Feedback; The Impact on Emotions and Extra-role Behaviors [J]. Applied Psychology: An International Review,2009,58(2):274-303.
- [29] Wright R P. Mapping Cognitions to Better Understand Attitudinal and Behavioral Responses in Appraisal Research [J]. Journal of Organizational Behavior,2004,25(3):339-374.
- [30] Appelbaum S H, Soltero U I, Neville K. The Creation of an Unethical Work Environment: Organizational Outcome-based Control Systems [J]. Equal Opportunities International,2005,24(2):67-83.
- [31] Greenberg J. Employee Theft as a Reaction to Underpayment Inequity: The Hidden Costs of Pay Cuts[J]. Journal of Applied Psychology,1990,75(5):561-568.
- [32] Everton W J, Jolton J A, Mastrangelo P M. Be Nice and Fair or Else: Understanding Reasons for Employees' Deviant Behaviors [J]. Journal of Management Development, 2007,26(2):117-131.
- [33] Baker T L, Hunt T G, Andrews M C. Promoting Ethical Behavior and Organizational Citizenship Behaviors: The Influence of Corporate Ethical Values[J]. Journal of Business Research,2006,59(7):849-857.
- [34] Hackman J R, Oldham G R. Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory[J]. Organizational Behavior & Human Performance,1976,16(2):250-279.
- [35] 廖建桥, 文鹏, 王兢岩. 从秋后算账到指点迷津: 绩效管理的战略转移 [J]. 中国人力资源开发, 2010(2): 67-70.

(下转第 104 页)

治生态予以规范。但也要防止地方政府基于政绩而对本地的食品安全问题予以庇护,削弱媒体与社会的监督力度,降低信息工具正确应用的可能性。

一个洁净的社会环境,每一个人都是“清道夫”,需要更多如“掷出窗外”具有公共精神的人携手维护和实现人们的共同利益、价值与秩序。

参考文献:

- [1] 盖伊·彼得斯. 公共政策工具[M]. 顾建光,译. 北京:中国人民大学出版社,2007:72.
- [2] Garrett Ward Sheldon. The Political Philosophy of James Madison[M]. Baltimore: The Hopkins University Press, 2011:71.
- [3] 张璋. 理性与制度——政府治理工具的选择[M]. 北京:国家行政学院出版社,2006:170.
- [4] 金耀基. 行政生态学[M]. 台北:台湾商务印书馆,1992:156.
- [5] 周黎安. 转型中的地方政府[M]. 上海:上海人民出版社,2008:313.
- [6] 陈振明. 政府工具导论[M]. 北京:北京大学出版社,2009:311.
- [7] 董银果,褚潇. 我国食品安全危机的体制成因[J]. 西北农林科技大学学报:社会科学版,2013(4):127-132
- [8] 新浪网. 中国胶囊之乡的迷茫:药品稽查大队成空壳[EB/OL]. [2012-04-27]. <http://news.sina.com.cn/c/sd/2012-04-27/175224341297.shtml>.
- [9] 喻文德. 论食品安全伦理的基本价值诉求[J]. 中南大学学报:社会科学版,2012(5):127-131.
- [10] 珍妮特·V·登哈特. 新公共服务:服务而不是掌舵[M]. 北京:中国人民大学出版社,2010:27.

Analysis of Regulatory Tool “Failure” in China’s Food Safety

——From the Perspective of Tools of Government

LU Yong-juan^{1,2}, ZHANG Xiao-chuan³

(1. School of Politics and Administration, Soochow University, Suzhou, Jiangsu 215123;

2. Xi'an Physical Education University, Xi'an 710068;

3. School of Ideological and Political Education, Xi'an University of Architecture and Technology, Xi'an 710055, China)

Abstract: Recently the food safety incidents have occurred frequently in China, which usually indicates that the regulatory tools “fail”. From the perspective of tools, you’ll find that the factors are complex, including tool, internal environment of the implementers and target groups, external environment of the ecology of local society in the transition. They impact the tool with different effects. Analyzing the inherent mechanism of the effect of various factors, we should establish the long-term regulatory system and optimize the ecology of local society. Specifically, we should improve the value, technical level, actors constrains and the social environment. Thus, we can enhance the level of regulatory tools applied correctly to ensure food safety.

Key words: tools of government; implementer; target group; social ecology

(上接第99页)

Research the Management Tactics of Human Resource Management on Counterproductive Work Behavior: Based on 5P Model

ZHANG Yong-jun

(Research Centre of Yushang, School of Business Administration, Henan University, Kaifeng, Henan 475004, China)

Abstract: Research is conducted on the influence mechanism of human resources management (HRM) on counterproductive work behavior (CWB) from HRM 5P model perspective. It points out that position, personnel, performance and payment, and positive culture influence CWB respectively through opportunity mechanism, preventability mechanism, triggering mechanism and regulating mechanism, and these four mechanisms interact together to influence CWB. Based on these analyses, five aspects management tactics of CWB are put forwarded, which include reinforcing behavior monitoring, optimizing job designing, emphasizing integrity test, career and psychological training, constructing scientific and rational performance appraisal system, creating fair and rational payment and reward policy, and building positive ethical climate and ethical culture.

Key words: counterproductive work behavior; human resources management; 5P model