

# 基于人力资源管理视角的个人与组织价值观匹配模型的提出

邵芳,樊耘,张翼,纪晓鹏  
(西安交通大学 管理学院,西安 710049)

**摘要:**组织的核心价值观与员工匹配(P-V Fit)是企业与员工之间长期、有效率匹配的真正原因;在此基础上发现组织是通过人力资源管理政策向员工传递价值观,而员工则是通过人力资源管理政策来感知组织的核心价值观的;进而,总结出组织价值观、组织HRM和员工反应三者之间的辩证关系,最终提出V-H-P匹配的概念模型。

**关键词:**个人与组织;价值观;人力资源管理实践

**中图分类号:** C931; F270

**文献标识码:** A

**文章编号:** 1001-8409(2008)06-0129-05

## The Model of Person - value Fit from a Human Resources Management Perspective

SHAO Fang, FAN Yun, ZHANG Yi, JI Xiao-peng  
(School of Management, Xi'an Jiaotong University, Xi'an 710049)

**Abstract:** The paper believes that the core value and person fit is the sole cause of long-term and efficient fit. As such, this paper indicates that organizations transfer value to its person through human resources management policy, and conversely an organization's person perceive value from human resources management policy. Accordingly, it proposes a dialectic relationship between organizational value, human resource management and person. Finally, it presents a creative concept model of V-H-P fit.

**Key words:** person - organization; value; human resource management practice

有的学者认为决定员工与组织匹配的关键是文化,有的学者认为员工与组织和谐发展的关键因素是P-O、P-E、P-J、P-O、P-G或P-S Fit,也有学者认为员工与组织关系是否稳定是基于企业内外部客观环境(如薪酬、行业环境等),但是组织和员工之间的匹配究其本质到底是什么呢?员工又是通过组织内什么样的政策、制度或表象来感知这个匹配呢?本文试图通过人力资源管理政策这个中介变量揭示个人与组织价值观的匹配本质。

### 1 人与组织匹配理论综述

关于人与工作环境之间匹配(P-E Fit)的研究从20世纪50年代就已出现并不断发展,并且人们对匹配的认识也从单一的人与工作匹配(P-J Fit)发展到人与组织匹配(P-O Fit)。Kristof等认为P-J、P-G、P-S、P-O Fit能够在个人和组织两个方面带来积极效果<sup>[1]</sup>。

#### 1.1 P-J Fit——个人与工作匹配

Edwards(1991)认为对于P-J匹配有两种基本

收稿日期:2007-12-03

基金项目:国家自然科学基金项目(70672052);陕西省软科学计划项目(2004KR99)

作者简介:邵芳(1981-),女,山东郓城人,西安交通大学管理学院博士研究生,研究方向为组织文化与变革,人力资源管理;樊耘(1952-),女,河南浉池人,西安交通大学管理学院组织管理系教授、博士生导师,主要研究方向为组织文化与变革;张翼(1974-),男,陕西岐山人,西安交通大学管理学院博士研究生,研究方向为组织文化;纪晓鹏(1984-),女,山西太原人,西安交通大学管理学院博士研究生,研究方向为组织文化与变革。

的概念。第一种是需求-能力匹配(Demands - Abilities fit),它强调员工的知识、技术以及能力与工作的需求相称;第二种是需求-供给匹配(Needs - Supplies fit),它强调员工的需求、期望或者偏好与他们所从事的工作相吻合<sup>[2]</sup>。第二种类型的匹配常常被认为是供应-价值观匹配,并且这种匹配曾是多种理论,包括协调、福利及满意理论等强调的重点<sup>[1]</sup>。

本文认为P-J匹配只是人与组织匹配理论中较为表面的一种匹配,是基于经济人假设的观点出发的,多反应在人和组织匹配的初级阶段,并没有反映出人与组织匹配的长久性和稳定性。

### 1.2 P-G Fit——个人与团队匹配

P-G Fit或者说P-T Fit关注的是个人与其工作群体之间人际交往的一致性<sup>[3]</sup>。在所有类型匹配中,P-G匹配的研究是最初级的。这些研究与对于团队差异性或者同质性的研究,以及各职能部门层面上的个人匹配的研究截然不同。这些综合层面上的研究预言了各个职能部门层面上的绩效,而非个体层面上的标准。Vancouver等说明匹配与绩效之间的关系与在更高层面上对他们进行分析时有所不同<sup>[4]</sup>,差异在于在更高层面上分析时这种关系更加强调差异化的综合层面匹配与其他层面匹配的需求<sup>[1]</sup>。

本文认为P-G匹配强调个体与团队小部分的匹配,它是基于社会人假设的观点出发的,但由于组织中亚文化的存在,所以其不能代表组织的整体匹配,因此也不能完全反映出人与组织匹配的长久性和稳定性。

### 1.3 P-S Fit——个人与上级匹配

P-S匹配是针对上级-下级个性特质类似的研究,它同管理者与员工目标一致的研究一起融入了“领导者-追随者价值观一致”的研究之中<sup>[1]</sup>。本文同样认为P-S匹配是个体现象,不能使个体和组织长期有效匹配。

### 1.4 P-E Fit——个人与环境匹配

P-E Fit被定义为当一个个体和一种工作环境的特点很好地吻合的时候,二者之间的一致性<sup>[1]</sup>。它基于的假设是:当个人的特征和环境相匹配或是相一致时,个体将会更满意、表现会更好,并且组织将会更加有效。Holland等还引用了许多在一致性、工作满意、组织团体、流动和职业稳定性等方面的证

据来支持这个假设<sup>[5]</sup>。Coppola等认为:当员工和工作环境高度匹配(P-E Fit)时,工作绩效、个人满意度和结果都被加强<sup>[6]</sup>。

本文认为P-E匹配中这种环境是某个组织中所特有的环境,也就是说这种环境一定带有这个组织的价值观背景,所以会导致不同价值观的个体对相同的组织背景感知不同。

### 1.5 P-O Fit——个人与组织匹配

组织文化和心理学领域研究的Fit主要涉及员工和组织之间的Fit,即P-O Fit<sup>[7]</sup>。有学者认为P-O Fit即人与组织的相容性,该概念强调人和组织具有某些相似特征或互相满足需求的程度<sup>[1,7]</sup>。也有学者认为P-O Fit描述为个性特征与组织氛围(组织个性)的匹配<sup>[8]</sup>。更有学者认为P-O Fit反应了个人、组织价值观一致<sup>[9]</sup>。当员工价值观与组织价值观高度匹配时,员工的流动率降低,也就是说员工将更满意,承担更多工作,组织绩效更高。高P-O Fit与工作满意度、组织承诺和工作绩效都有正相关关系<sup>[8]</sup>。所有这些表明人们通常选择其价值观与自己价值观相一致的工作,因此个人特征和组织特征之间的人与组织匹配(P-O Fit)通常会导致更加积极的个人态度和结果。

ASA(attraction-selection-attribution)模型认为个人进入组织时,考虑P-O Fit是创建组织同质性的主要影响因素<sup>[10]</sup>;进入组织之后,组织如果能够通过同化过程将员工的价值观和组织的价值观进行整合,从而达到较高级别的P-O Fit,那么将产生较高的组织承诺、降低人员流失率,并增强组织效力<sup>[11]</sup>;最后,P-O Fit的长期结果包括员工流失、工作态度、工作绩效和组织产出。Ostroff等假设雇佣时间越长,个人个性导向和组织氛围匹配越好。综合以上文献,P-O Fit不仅强调招聘进入组织的过程、更加强调组织对员工的同化和长期结果等方面<sup>[7]</sup>。

在许多P-O Fit的研究中皆证实,员工与组织越匹配,往往对个体及组织越有利,包括较高的工作满意度、组织承诺、组织行为及较低的离职意愿<sup>[7]</sup>、较低缺席率<sup>[12]</sup>。本文认为员工的工作满意度、组织承诺等与个人和组织的匹配类型密切相关。

Kristof认为个人与组织的匹配(P-O Fit)可分为相似匹配(supplementary fit)和互补匹配(complementary fit)<sup>[17]</sup>。其中,相似性匹配的涵义为个体的基本特征(人格、价值观、目标及态度)与组织的基

本特征(文化/氛围、价值观、目标及规范)间的相似程度。互补性匹配的涵义为组织的需求被个体的供给所满足,或者说个体的需求被组织的供给所满足。而Cable等学者的研究,更试图将Kristof(1996)的概念延伸并理清,他们认为相似性匹配的概念可保留,而互补性匹配的概念应再细分成两个部分,一为工作要求与能力匹配(demands - abilities fit, D - A fit),即组织需求被个体所满足的情况;另一为需求与供给匹配(needs - supplies fit, N - S fit),即个体需求被组织所满足的情况。

本文认为,P - O Fit重点强调员工个人价值观与组织价值观相互吻合的程度,而非同员工与组织价值观之间完全一致,因此员工可以保留自身的个性特点和个人追求,只要与组织在核心价值观上达到匹配即可。但P - O Fit对于有哪些因素以及如何反应二者价值观相互吻合的程度尚没有清晰的界定。

#### 1.6 匹配理论对比

比较上述理论发现,工作与P - J匹配的相关性最大,组织承诺与P - O匹配的相关性最大,对合作伙伴的满意度与P - G匹配的相关性最大<sup>[13]</sup>。其他诸如离职倾向、任期等标准则受到多种匹配类型的影响,原因是这些标准表现了与个体工作经验相关的态度和行为。Bowen等人证明了P - J匹配与招聘倾向的相关性比P - O匹配更大,是因为对许多与技术相关的工作表明申请者需要具有工作相关的技能<sup>[8]</sup>。但是仍有实证研究表明组织应该在很多领域保持并寻找匹配<sup>[14]</sup>。Kristof等人实证研究结果也显示不同类型的匹配的确会影响行为结果,包括绩效和流失率<sup>[11]</sup>。

本研究在肯定上述理论的基础上,认为上述理论不能完全解决员工满意度、绩效以及留职问题,并提出价值观的匹配可能会产生高度满意,这为本文研究个人与组织匹配打开了一扇窗户<sup>[7]</sup>。同时本研究也得到了其他学者的支持。Cable等研究表明:当员工相信他们的价值观与组织的价值观达成一致时,员工不仅将对组织达成更高的认同,而且也将更高程度地感受到组织的认同。

### 2 组织价值观与员工的匹配

#### 2.1 组织价值观

关于组织价值观有很多论述,本文最赞成并采用麻省理工学院著名文化研究专家沙因教授在其著名的《组织文化与领导力》一书中的定义,即文化同

时存在于三个层次之上<sup>[15]</sup>:

基本假设:文化的核心,是对于真理和人类本性的理所当然信念(taken - for - granted)。

价值观:社会性的原则、哲学体系、目标和考虑内在价值的标准。

外显物:在假设和价值观背景下,看得见,摸得着,听得到的具体行为的结果。

其中,价值观包括公开阐述的、默认的和隐含的信条、愿景、行为准则等以及核心决策层的言行一致。本文认为这三个层面是密不可分的,外显物是价值观的载体,基本假设又是价值观的基础,所以价值观就可以看作是文化的核心,这也体现出研究价值观的重要性。

#### 2.2 个人价值观

个人价值观是指个体对自身做事做人的方式方法的基本假设。他强调的是个人的精神追求,即个人是经济人、社会人还是智能人。个人如果为经济人或社会人,为了利益可以牺牲个体的愿景,那么他追求的将是P - J、P - G、P - S、P - O Fit;个人如果为智能人,那么他将舍弃眼前利益追求长久的与组织高度的匹配,即他追求的将只会是P - V Fit。

#### 2.3 P - V Fit——个人与组织价值观的匹配

综合人与组织匹配理论综述以及沙因教授文化三层次模型,本文提出P - V Fit(person - value fit),如图1所示。P - V Fit是指组织中的个体对组织中一些最为基本的做事做人的方式方法以及成功标准的认识与个体做事做人的基本假设相互吻合的程度,他也是众多人与组织匹配理论中的核心。个人价值观与组织价值观的一致性匹配越强,员工对组织认同度越高,越显现出高的组织承诺、高的努力程度以及与此相匹配的高绩效;员工与工作环境、组织、工作、团队以及和上级之间的匹配,究其本质是员工个人价值观与组织价值观的匹配,对组织的影响表现在组织绩效和组织效力上,对个人的影响是员工满意度和组织承诺。其中,Fit强调两个实体通过某种互相作用而达到一致、和谐;根据吸引—相似—磨合(attraction - similarity - attrition, ASA)过程,被一个组织吸引的个体倾向于拥有和现在组织成员相似的个人价值观。

#### 3 HRM在组织与员工价值观匹配中的作用

综上所述,既然P - V Fit是个人与组织匹配理论的核心,就必须反应组织与员工价值观的匹配。本文认为,个体会从组织中对待不同个体的人力资

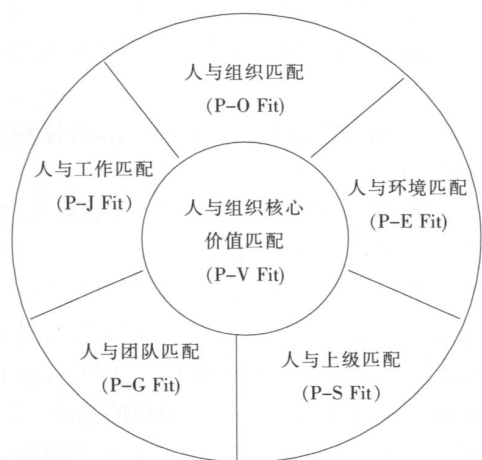


图 1 人与组织核心价值观匹配模型

源政策来揣摩组织的价值观,而这些价值观可以通过组织中核心决策层的言行及组织成员对决策层言行是否一致的反应被观察,通过组织 HRM 的制定与执行和员工对组织 HRM 的感知被观察,以及所有这些在组织成员行为上的具体反映被观察,包括员工工作态度、员工流失率、工作压力等。

不同的 HRM 实务反映了不同文化价值类型,作为一种向员工传递什么是有价值的、被期望的以及在组织氛围内被奖励的信息的功能而起作用<sup>[16]</sup>。为了提高组织效率,组织价值观、现行的 HRM 实务以及形成的组织氛围必须相互一致。Huang 等发现:高层领导者通过卓越的领导,能够直接或间接影响员工工作绩效、工作满意度以及组织承诺。组织的 HRM 包括人员任用、薪酬、考核以及其他人事政策<sup>[17]</sup>。组织中的个人根据自身价值观以及对组织 HRM 的反应,从而表现积极、消极的工作态度、高/低流失、高/低工作压力、高/低个人绩效。

本研究采用两视角来研究组织价值观、组织 HRM 和员工反应三者之间的辩证关系:组织价值观和 HRM 之间的关系以及 HRM 和员工反应之间的关系。

### 3.1 组织价值观和 HRM 之间的关系

组织通过 HRM 将组织的价值观传递给员工,员工通过对 HRM 的感知来理解组织文化,并与自身价值观进行比较和匹配。员工对组织价值观和 HRM 的氛围理解源于个人感知,由于个人拥有的资源、在组织中的地位、对组织的影响力、个人的性格特征和背景不同,对氛围的理解也存在差异。组织的 HRM 承载了组织价值观最真实、最具体的一面;

而组织中的成员则通过揣摩组织实行的 HRM 来感知组织价值观。所以,组织价值观和 HRM 之间息息相关。通过观察并测量组织的 HRM,可以得到一系列组织核心假设。当然,在成员看来,组织阐述的价值观可能与组织的 HRM 一致,也可能不一致。如果二者一致将会产生较强的文化力,进而员工会产生积极的工作态度,个人工作绩效会得到提高,从而对组织产生积极影响。

此外,价值观的传递主要看他做什么,看组织高层决策者言行是否与组织公开阐述的价值观相一致,还是说更多的与隐含的价值观相一致。不仅如此,组织文化更重要的一个判断标准是组织提拔的管理人员以及其薪酬、考核和用人制度是否真实地反映了核心价值观的要求,即员工心目中的 V - H Fit

### 3.2 HRM 和员工反应之间的关系

通过组织文化与变革理论的实证研究,学术界深刻地认识到 HRM 是将企业核心价值观传递给员工的一条最为重要的途径。同样,有学者研究发现:HRM 向员工传递组织期望、支持以及奖励的行为信息,员工利用该信息来定义工作环境的心理意义<sup>[18]</sup>,进而做出相应的反应。当个人价值观与 HRM 所传达的价值观一致时,个体会表现得更加积极,这会相应地影响组织效率。即 HRM 形成组织氛围,而氛围又会影集体的行为和态度,并最终影响组织的绩效<sup>[19]</sup>。

本文也认为 HRM 具有传递信息的功能,信息传递的对象是组织中的员工。这种信息传递主要有两种途径:其一是企业制度形式的 HRM;其二是企业 HRM 在实际中被执行的情况,即组织成员是依据组织中什么样的人最先得到提拔和重用、什么样的行为优先得到激励、什么样的为人特征和做事方式可以使自己在组织中工作生活得快乐等来理解和揣摩企业的核心价值观的。员工通过自身感知、用心揣摩来比较二者是否一致,从而判断企业真正意义上的 HRM,进而推断出组织提倡的真实价值观究竟是怎样的。也就是说根据人力资源政策和具体执行之间的差异,促使员工不断地调整自己的行为,以适应个体生存与发展的需要。

综上所述,本文认为组织文化对员工反应的作用有一个关键的中介变量,即组织的 HRM。因此文章认为文化对员工影响的机理是:文化通过 HRM 把组织赞成的、反对的信息传递给员工,激发员工对

组织文化和核心价值观的反应。

#### 4 V - H - P模型的提出

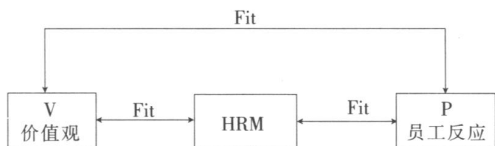


图2 HRM视角下人与组织价值匹配模型

综上,在前人研究的基础上,本研究将组织文化、HRM和员工反应结合起来,通过研究三者之间的V - H - P Fit来研究匹配产生的文化力对组织层面和个人层面产生的不同结果以及总体产出,如图2所示。其中,价值观是“基本的、相对持久的”,是指导雇员行为的组织文化的组成部分<sup>[15]</sup>,HRM则是制度形式的HRM及其在实际中被执行的情况。

#### 5 研究结论

本文的主要研究结论是:(1)Fit理论经过多年发展,研究角度已发生很大转变。以往文献大多从心理学和社会学角度来研究Fit,研究企业文化与HRM的关系,而本研究则从管理学的角度来研究文化与绩效之间的关系,并且探索性地提出使用组织的HRM作为连接文化和绩效的桥梁,将心理学研究和管理学研究结合起来,对文化应用于实践做出贡献;(2)提出“V - H - P匹配程度越高,形成的文化力越强”等研究假设,为组织HRM和文化建设做出积极贡献;(3)组织价值观和个人价值观匹配产生的文化力作用于组织和个人两个不同层面,能够对组织绩效、组织效力、员工满意度和员工的组织承诺产生深层次的影响;(4)提出通过测量组织公开的价值观、隐含的价值观以及决策层言行是否一致等三个方面测量组织价值观的方法。

#### 参考文献:

- [1] Amy L Kristof, Ryan D Zimmerman, Erin C Johnson. Consequences of Individuals' Fit At Work: A Meta - Analysis of Person - Job, Person - Organization, Person - Group, Person - Supervisor Fit [J]. Personnel Psychology, 2005, 58 (2): 281 - 342.
- [2] Edwards JR. Person - Job Fit: A conceptual Integration, literature Review, and Methodological Critique [J]. International Review of Industrial and Organizational Psychology, 1991: 283 - 357.
- [3] Judge, Timothy A, Ferris, Gerald R. The Elusive Criterion of Fit in Human Resources Staffing Decisions [J]. Human Resource Planning, 1992: 73 - 89.
- [4] Vancouver, Millsap, Peters. Multilevel Analysis of Organizational Goal Congruence [J]. Journal of Applied Psychology, 1994 (79): 666 - 679.
- [5] Cheri Ostroff, Teresa J Rothausen. The Moderating Effect of Tenure in Person - Environment Fit: A Field Study in Educational Organizations [J]. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 1997 (70): 173 - 185.
- [6] Nicholas Coppola, Gary R Carini. Ability Job - Fit Self - Assessment [J]. Healthcare Executive, 2006, 21 (2): 60 - 62.
- [7] Kristof. Person - Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications [J]. Personnel Psychology, 1996 (49): 1 - 49.
- [8] Bowen, D E, Ledford, G E, Nathan, B R. Hiring for the Organization, not the Job [J]. The Academy of Management Executive, 1991, 5: 35 - 51.
- [9] Posner, Barry Z, Schmidt, Warren. Values and the American Manager: An Update Updated [J]. California Management Review, 1992: 147 - 153.
- [10] Laurie Arendt. Finding Employees That are the Right Fit [J]. Corporate Report Wisconsin, 2006, 21 (6): 8.
- [11] Chad W Autry, Anthony R Wheeler. Post - Hire Human Resource Management Practices and Person - Organization Fit: A Study of Blue - collar Employees [J]. Journal of Managerial Issues, 2005, 17 (1): 58 - 75.
- [12] Netemeyer, Boles, McKee, McMurrian. An Investigation into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context [J]. Journal of Marketing, 1997 (61): 85 - 98.
- [13] Terence R Mitchell, Brooks C Holtom, Thomas W Lee, Chris J Sablinski, Miriam Erez. Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover [J]. Academy of Management Journal, 2001, 44: 1102 - 1121.
- [14] Ostroff. Relationships between Person - Environment Congruence and Organizational Effectiveness [J]. Group and Organization Management, 1996, 18: 103 - 122.
- [15] Edgar H Schein. Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View [M]. San Francisco, CA: Jossey - Bass, 1999. 310 - 375.
- [16] Bowen, D E, Ostroff. Understanding HRM - Firm Performance Linkages: The Role of the "Strength" of the HRM System [J]. Academy of Management Review, 2004, 29: 203 - 221.
- [17] Min - Ping Huang, Bor - Shiuan Cheng, Li - Fong Chou. Fitting in Organizational Values: The Mediating Role of Person - Organization Fit between CEO Charismatic Leadership and Employee Outcomes [J]. International Journal of Manpower, 2005, 26 (1): 35 - 50.
- [18] Rousseau J, Sempale, J H. Two - Person Ratio Efficiency Games [J]. Management Science, 1995, 41 (3): 435 - 441.
- [19] Ostroff C, Kinicki, A J, Tamkins, M M. Organizational Culture and Climate [J]. Handbook of Psychology, 1998, 12: 565 - 593.

(责任编辑:李映果)