

# 企业慈善对员工态度与行为影响的跨案例研究

柯江林<sup>1,2</sup>, 孙健敏<sup>3</sup>, 邱效威<sup>1</sup>

(1. 北京师范大学政府管理学院, 北京 100875;

2. 北京师范大学战略人才研究中心, 北京 100875;

3. 中国人民大学心理学系, 北京 100872)

**摘要:** 慈善是企业履行社会责任的最高级形式。随着战略慈善理念的兴起, 慈善对企业自身的价值创造路径逐渐受到学者的青睐。针对现有研究主要从外部视角展开的局限性, 本文另辟蹊径探究企业慈善对内部员工态度与行为的影响, 运用跨案例研究方法, 通过深度访谈和问卷调查 4 家慈善积极型企业和 2 家慈善消极型企业, 比较后发现, 企业慈善对员工工作投入、工作满意度、组织承诺、组织公民行为具有重要的促进作用, 对员工的反生产行为具有抑制作用。相比之下, 企业内部慈善比外部慈善更能够对员工发挥积极的影响作用。建议企业重视慈善的战略价值, 在做好外部慈善的同时不应忽视内部慈善。

**关键词:** 企业慈善; 工作投入; 工作满意度; 组织承诺; 组织公民行为; 反生产行为

**中图分类号:** F272.92 **文献标志码:** A **DOI 编码:** 10.7511/JMCS20140601

## 0 引言

过去 30 多年, 西方企业从事慈善事业、公益营销、社会责任性雇佣等形式的社会责任行为逐渐成为主流<sup>[1]</sup>。2004 年美国财富 500 强中约有 90% 的企业有明确的社会责任追求<sup>[2]</sup>。企业社会责任金字塔自下而上包括经济责任、法律责任、道德责任与慈善责任, 慈善是企业履行社会责任的最高级形式<sup>[3]</sup>。2007 年美国企业的慈善捐赠总额高达 3 000 亿美元<sup>[4]</sup>。中国企业的慈善意识正在觉醒, 其中不乏一些积极行善的先行者。如汶川地震后江苏黄浦投资集团董事长陈光标及员工在地震后第一时间赶赴灾区, 支援 54 天, 先后捐款约 1 亿元。有人认

为汶川地震至少将中国慈善事业发展的速度推进了 10 年。虽然进步显著, 但据统计, 国内登记在册企业中的 99% 没有参与过捐赠, 只相当于发达国家 20 世纪 60 年代的水平<sup>[5]</sup>。

从中国企业慈善参与的消极现象一般会归结出的理由是财力不足, 但作者更相信这与企业的社会责任意识缺失有关, 甚至认为其中最根本的问题是很多企业未能认识到慈善的战略价值。西方企业慈善理论经历了从纯粹的社会价值到组织战略价值的重大转变。大量研究已经证实慈善对企业自身具有诸多利益, 如积累声誉资本<sup>[6]</sup>、增强消费者的品牌认知<sup>[7]</sup>、改善消费者对企业的态度<sup>[8]</sup>等。这些研究成果丰富了人们对企业慈善价值的理论认知, 也在实践中

收稿日期: 2014-09-04

基金项目: 国家自然科学基金资助项目“基于职场精神力的企业慈善行为对员工态度行为影响机制研究: 跨层次建模与配对调查”(71102020)

作者简介: 柯江林, 男, 北京师范大学政府管理学院副教授, 北京师范大学战略人才研究中心研究员, 研究方向为人力资源管理与组织行为; 孙健敏, 男, 中国人民大学心理学系教授, 研究方向为组织行为与人力资源管理; 邱效威, 男, 北京师范大学政府管理学院硕士研究生, 研究方向为人力资源管理。

促成了很多西方企业由被动慈善走向主动慈善,推动了社会整体慈善事业的蓬勃发展。但是仅仅从慈善对顾客、政府以及银行等外部利益相关者影响的视角进行研究尚不足以完全掘取企业慈善的战略价值这座宝藏。这是因为企业慈善对企业内部的利益相关者——员工的积极作用在研究领域几乎处于未开发状态<sup>[9]</sup>。此外,很多研究理所当然地将慈善简单地等同于外部慈善,忽视了企业对员工的内部慈善。为了弥补现有研究的不足和让更多企业能更全面认识到企业慈善对员工的积极作用,本文运用跨案例研究方法,通过实地访谈和问卷调查4家慈善积极型企业和2家慈善消极型企业并进行比较分析,探索企业慈善对员工态度与行为的影响作用。

## 1 文献回顾

### 1.1 企业慈善行为与战略价值

慈善有多种定义,总体来讲可分为善因、善举与善果三种定义模式。善因角度的定义强调动机仁慈纯正,而善果角度的定义则强调能给慈善对象带来益处。慈善动机往往难以被外界准确察觉,而仅从好处定义慈善难以与市场合作行为区分,因此作者更认可从善举的行为角度定义慈善,认为慈善是一种不附加强制回报条件的自愿性利他行为。在具体表现上,企业慈善行为有捐款、捐物以及提供服务等多种形式<sup>[3,8,10]</sup>。企业慈善包括外部慈善与内部慈善,所谓外部慈善是指企业对外部主体的慈善行为,而内部慈善则是企业对员工的慈善行为<sup>[9]</sup>。

慈善无疑具有重要的社会价值,但随着战略慈善理念的兴起,慈善对组织自身的价值逐渐受到学者的重视<sup>[11-12]</sup>。Saiia等通过对美国一些至少拥有5年捐赠历史的企业中负责捐赠的管理者的调查发现,慈善变得越来越具有战略价值<sup>[13]</sup>。如美国环球旅行公司利用向旅游目的地机构捐钱的方式让游客获得了接触当地文化与教育的机会<sup>[11]</sup>。然而当前战略慈善的研究主要聚焦于外部视角,即以企业慈善所产生的声誉资本、道德资本、社会资本为中介变量,研究企业在顾客、政府、股东等外部主体的关系中获得某种益处,从而提高企业的市场价值和竞争优势<sup>[6,14-16]</sup>。如有研究者发现慈善可

以改善消费者对企业产品的评价<sup>[4]</sup>,提高顾客满意度<sup>[17]</sup>和顾客忠诚度<sup>[18]</sup>,提升企业价值和市场地位<sup>[8,19]</sup>。另外慈善所产生的道德资本能够保护公司与利益相关者的关系,降低企业失去关键资源的风险<sup>[20]</sup>,并有助于获得外部人力资源<sup>[21]</sup>。

### 1.2 员工的工作态度与行为

本文将员工态度与行为变量限定为工作投入、工作满意度、组织承诺、组织公民行为与反生产行为。诚然,未来的企业慈善作用研究可将之进一步拓宽。

#### 1.2.1 工作投入

工作投入是指个人心理上对工作的认同程度以及认为工作绩效对自我价值的影响程度<sup>[22]</sup>。以往研究表明,工作投入的影响因素包括个体特征因素、与工作相关的因素以及与家庭相关的因素3个方面,其中个体特征因素主要由相关心理状态、效能感、人格和气质、身份认同等因素构成;与工作相关的因素主要包括明确的绩效指导方针、个体的工作绩效控制感、个体与工作的匹配、工作丰富性、工作角色适配性、工作资源可获得性、同事间的鼓励以及上级支持等因素;与家庭相关的因素主要是对家庭的情感投入<sup>[23]</sup>。

#### 1.2.2 工作满意度

工作满意度包括工作外在满意度(工作外部产生的满意度,如良好的工作环境和薪酬等)和工作内在满意度(指工作本身所产生的满意度,如从工作中获得的成就感、自尊和自主等)<sup>[24]</sup>。工作满意度的影响因素广泛,既有个体自身的人格特质(如人格的内外控、动机、偏好等),也有工作条件与工作回报,以及领导方式、企业形象、企业文化等环境因素<sup>[25]</sup>。

#### 1.2.3 组织承诺

组织承诺是指员工随着组织投入的增加而不得不继续留在该组织的一种心理现象<sup>[26]</sup>。研究发现影响组织承诺的变量主要有三类:其一是组织因素,主要包括组织支持、组织可依赖性、公平性、管理层对新观点新思想的接纳程度、集体工作精神等;其二是工作因素,包括工作挑战性、职位明确度、目标明确度、目标难度等;其三是员工个人因素,包括年龄、工龄、受教育程度以及工作经历等<sup>[27]</sup>。

#### 1.2.4 组织公民行为

组织公民行为是一种有利于组织的角色外行为和姿态,既非正式角色所强调的,也不是劳动报酬合同所引出的,而是由一系列非正式的合作行为所构成的<sup>[28]</sup>。研究表明员工的组织公民行为会受到个体特征、任务特征、组织特征和领导行为四大类因素的影响<sup>[29]</sup>。个体特征方面的因素包括情感因素和个性因素两类:情感因素包括员工满意度、组织承诺、公平感知和领导支持感知等;个性因素包括宜人性、责任心、积极/消极情感特质等。在任务特征方面,任务反馈、任务常规化和任务满意度为重要因素。从组织特征来看,群体协同性、感知组织支持与组织公民行为显著相关。在领导行为方面,变革型领导、交易型领导、领导角色澄清以及领导-成员交换关系都对组织公民行为有重要影响。

#### 1.2.5 反生产行为

反生产行为是指违反组织合法规定,对组织和组织成员利益构成威胁的、员工有意的自发行为,包括偷窃、消极怠工、旷工、散布谣言等<sup>[30]</sup>。影响员工的反生产行为因素分为情境因素和个体因素,其中情境因素主要由对挫折的知觉、遭遇不幸、薪酬的不公平、工作满意度等促发因子以及预期的群体惩罚、对组织监督和组织制裁的知觉、对失业风险的知觉等机会因子构成;个体因素包括自我控制、可依赖、积极的自我概念、信任、缺乏对他人反生产行为的投射、认知能力等内部控制因子和寻求刺激、较低水平的麻烦避免、控制性、行为意向等倾向因子<sup>[31]</sup>。

### 1.3 企业慈善对员工态度与行为的影响

虽然战略慈善理念的崛起促使实践者和研究者将分析视角转向了企业慈善对组织自身的影响。但是当前的主要焦点是分析企业慈善对消费者等外部利益相关者的影响,仅有少数学者从内部视角剖析企业慈善的价值创造路径。据美国经济咨商局对美国463家企业的捐赠与收益进行的调查显示,52%的企业认为捐赠可以带来的主要收益为提高员工参与和士气<sup>[19]</sup>。徐雪松的调查表明,有过慈善行为的企业中,67.1%的企业承认慈善有增强员工凝聚力和忠诚度的动机<sup>[32]</sup>。在为数不多的实证研究中,

Austin和Kanter等发现,企业捐赠可以激发员工的组织身份认同感和工作热情,改善员工的技能培训,提高整体生产能力,减少员工离职率<sup>[33-35]</sup>。

尽管上述研究打开了企业慈善价值创造过程的另一扇窗户,但尚不足以让我们完全了解企业慈善对员工的影响。根据工作投入、工作满意度、组织承诺、组织公民行为和反生产行为的研究成果可知,组织因素对其具有重要的影响。慈善是一种高尚的价值追求,一般而言,企业慈善可以在企业内部营造良好的道德氛围,形成一种互助友爱和相互信任的集体关系,并让员工体验到工作的价值和使命。截至目前,除少数研究者从企业外部慈善角度对员工的工作投入等进行了零星分析之外,总体而言,企业慈善对员工态度与行为的影响规律尚未得到有效研究发掘,而这正是本研究的初衷和目的。

## 2 研究方法

### 2.1 总体设计

由于企业慈善对员工的影响是一个未知的前沿研究领域,本研究采用跨案例研究方法。案例研究方法比较适合对未知问题的探索性研究,常用于大样本实证研究的前期<sup>[36]</sup>。在具体操作上,使用抽样方式选取数量适宜的企业慈善案例,进行跨案例比较研究,对比分析慈善积极型企业与慈善消极型企业中员工态度与行为的差异。为了初步了解这种差异,首先通过分析关于员工态度与行为的访谈材料内容,经编码后提取态度与行为陈述句,再结合相关的组织行为学构念,使用严谨的问卷调查方法,比较员工态度与行为的得分状况,并在此基础上进行定量数据分析,形成企业慈善对员工态度与行为影响的关系命题。

### 2.2 案例企业选择与描述

本研究遵循典型性与便利性抽样原则,依据企业慈善状况的四种类型,选择了6家企业进行案例比较分析,具体情况如下:

#### 2.2.1 内外部慈善均积极型企业:豪克公司

豪克公司是山东省一家以轮胎加工和出口为主的企业,坐落于山东省莱州市经济开发区,目前该企业有员工2000人左右。该企业领导热衷于社会公益事业,每当国家有大小灾情都

会积极捐赠,遇到公司所在地附近的村镇修路或建校,也会热心捐款援助。当地土山中学建设教学楼,该厂积极捐助20多万元。汶川地震后,该厂领导第一时间发动全体职工进行募捐,同时该厂领导关怀下属,并对内部员工负责。其慈善行为主要包括为村里和灾区捐款,为员工提供免费班车,为贫困员工家庭设立低保救助金,提供职工食堂餐费补贴和免费的职工宿舍楼,此外水电、暖气费全免等。2014年春节前,该厂厂长为贫困职工设立了低保制度,为20名困难员工送上了每人5000元的春节补助。该厂员工对企业的慈善行为充满感激,对企业有着深厚的感情。

#### 2.2.2 内部慈善积极型企业:东方红食品厂

东方红食品厂是武汉一家专注于生产米糕、酸梅膏、花生糕等食品的企业,坐落于武汉市江汉区,目前规模较小,只有12名员工。与其他企业不同的是,东方红食品厂雇佣的主要是智障员工(注:可交流,属轻度智障)。虽然智障员工的动作缓慢,很多工作需要一遍一遍重复地教他们,但东方红食品厂负责人易勤对他们始终耐心指导,像母亲一样关怀他们。该厂对12个智障员工始终不抛弃不放弃、对产品质量认真负责的慈善事迹受到了中央电视台的报道和颂扬。武汉市残联授予该厂“全市按比例安排残疾人就业工作先进单位”,其负责人获得“劳动模范”荣誉称号。东方红食品厂领导关心弱势员工、积极的内部慈善行为有效地增强了员工们对组织的信任和归属感,使员工对企业充满了热爱,工作积极性大大提高,愿意尽自己最大的努力为企业贡献力量,与企业休戚与共。

#### 2.2.3 外部慈善积极型企业:企业A和企业B

企业A是南京市一所专门从事资源回收、加工再利用的民营企业,共有职工3700余名;企业B是北京市朝阳区一家以粮食加工和食品销售为主的国有企业,有职工1000人左右。每次国家出现意外灾情,包括汶川地震、芦山地震等重大灾情,A企业都会第一时间积极进行捐赠,近几年来,A企业累计对外捐款达11.8亿元。同样,B企业也逢难必捐,2008年冰雪之灾袭击全国部分地区,B企业捐赠价值10万

元的物资及10万元现金,慰问救灾一线的高速交警和环卫工人。2008年,B企业为汶川地震灾区捐款捐物合计金额超过100万元。根据其隐私保护要求,隐去上述两家企业名称。

#### 2.2.4 内外部慈善均消极型企业:企业C和企业D

企业C为山东省的一家塑料加工企业,坐落于烟台市路旺镇;企业D为山东省的一家刹车盘制造企业,坐落于烟台市土山镇。两家企业都坐落于小城镇,规模相对较小,都属于私营小企业,目前只有员工300人左右。因为样本企业希望保护其隐私,故将其名称隐去。近年来,这两家企业由于规模空间较小,资金和自身发展有限,因此并没有积极对外捐赠,对内部员工实行计件工资制,没有其他额外福利和救助。

### 3 案例分析

本研究使用经访谈和问卷调查收集到的数据来撰写个案特征<sup>[36-37]</sup>。通过对数据进行三角验证,要求所有命题必须经过不同的数据收集方法和不同受访者的验证<sup>[38]</sup>。研究者和助理分别梳理这些数据,形成企业慈善对员工影响的独立意见,并以每个企业为单位将观点和案例进行了综合。然后在这些案例企业中寻找类似的构念和命题进行跨案例分析<sup>[39]</sup>。具体而言,对6家案例企业分别选5名员工进行访谈与问卷调查以了解企业的慈善水平、员工工作状态以及慈善对员工的影响。

#### 3.1 企业慈善与员工的工作投入

以往研究表明,企业慈善可以提高员工的工作士气<sup>[19]</sup>,激发员工的组织身份认同感和工作热情,改善员工的技能培训,提高整体生产能力,减少员工离职率<sup>[33-35]</sup>。在访谈中,作者也注意到慈善做得比较好的组织,其员工更能认同工作价值、热爱工作和坚守岗位(见表1)。这与组织行为学中的“工作投入”构念的描述极为相近。为此,运用Milliman等的工作投入量表(Likert式6点量表,个人自评)<sup>[40]</sup>以及本研究开发的企业慈善行为量表(经过开放式访谈及项目分析、信效度检验后形成,Likert式6点量表,下同)对每个样本企业的5名员工进行调查,以了解两者的关系,结果同见表1。

表1 企业慈善与员工的工作投入  
Tab.1 Corporate philanthropy and employees' job involvement

企业名称	企业慈善			有关工作投入的典型陈述	工作投入
	外部慈善	内部慈善	总体慈善		
豪克公司	5.30	5.25	5.28	H01 在工作中,无论我(员工)有大病小病都会在岗位上坚守,从来不舍得请假,能坚持就坚持,把产量提高了,能为企业创造更多的效益	5.50
东方红食品厂	3.70	5.75	4.73	F01 别人总是瞧不起我们,但在这里经理手把手教我们,我(员工)在这里学会了打码、贴盒子、拖地、做糕,在这里我们得到了理解、尊重,实现了自己的价值	5.25
企业 A	5.50	3.50	4.50	A01 领导热衷慈善,能切实帮助他人,同时带动更多富人也参与到慈善事业中来,我们为他自豪,所以我们都会努力工作使企业更有实力来支持他	4.75
企业 B	5.10	3.50	4.30	B01 我觉得企业很有责任感,我们信任这个企业,所以也会好好爱护这个企业,认真工作	4.50
企业 C	2.30	3.25	2.78	C01 我(员工)平时觉得按照自己的实际能力付出了,就觉得差不多了,在这里工作主要还是以赚钱为目的,企业其他方面的事情我并不关心	3.25
企业 D	2.20	2.75	2.48	D01 作为员工,我们还是会为企业产量负责的,不过在这里工作感觉只是机械化地重复一些相同的工作,没什么太多价值可以实现	2.75

注:后文中有关6家企业慈善得分情况均与此表相同。

表1结果表明,企业总体慈善得分与员工工作投入得分的排序具有一致性。豪克公司的员工工作投入得分最高,东方红食品厂紧随其后,企业C和企业D的工作投入水平偏低。豪克公司的内外部慈善得分均较高,分别为5.30分和5.25分。该企业的一名员工表示,她对企业产生了“以厂为家”的认同感,愿意付出自己的努力,为企业整体利益和长远发展着想。东方红食品厂内部慈善得分在所有企业中最高(5.75分),但外部慈善得分稍低一些。该厂工人基本都是智障员工,19岁的阮仕杰是新来的员工,就连一个简单的粘包装盒的动作已经教了三个月,但阮仕杰却认为经理手把手教他们,他们已经从什么都不会变得会做一些工作了,比如打码、贴盒子、拖地、做糕等,自己不再是一个“傻子”,自身的价值得到了体现,当然自身的工作积极性和工作投入也有显著提高。对于仅外部慈善做得较好的企业A和企业B来说,其员工工作投入水平介于中间水平。相比之下,企业C和企业D的员工更加注重薪酬,认为只要企业每月给他们发足工资便心满意足,对企

业价值认同方面不是很高,工作积极性一般。在企业D,部分员工很好地描述了内心的想法,认为在这个企业主要是为了打工赚钱,其实企业整体的氛围是比较让人失望的,但离开了这里又没有更好的赚钱机会,因此员工们对企业没什么归属感,工作投入程度不高。综上所述,本研究得到如下命题:

命题1:企业慈善行为有助于提高员工的工作投入水平。

### 3.2 企业慈善与员工的工作满意度

在访谈中,作者注意到在慈善积极型企业,员工较少抱怨,对工作有更多的内在满足,而在慈善消极型企业,不少员工只是为钱而工作,对个人事业发展前景持平淡看法(见表2)。对应到组织行为学概念,上述现象实际上反映了员工的工作满意度在不同慈善水平企业中存在着显著差异。为了进一步验证这种观点,利用Milliman等的工作满意度量表(Likert式6点量表,个人自评)<sup>[40]</sup>对6个案例企业的各5名员工进行了调查,结果同见表2。

表2 员工的工作满意度  
Tab.2 Employees' job satisfaction

企业名称	有关工作满意度的典型陈述	工作满意度
豪克公司	H02 无论员工有什么大小困难,领导都非常关心和体贴,对员工的实际困难特别上心,我们内心感到无比高兴 企业领导做这些慈善,对员工积极负责,让我们职工信心坚定,无论企业日后发展如何,我们都会坚定不移地跟着干	4.75
东方红食品厂	F02“翠妈”(易经理)对我们很好,鼓励我们用我们自己双手努力劳动,我来到这里后,爸爸妈妈都很开心,我能把好的食品卖出去,也能自己挣钱了	4.50
企业 A	A02 公司的慈善活动一方面让员工工作上会增加荣誉感,感觉自己公司的慈善活动也是自己努力的一部分,心情上会更愉悦;另一方面也会让员工对公司多一些爱和奉献的精神	4.00
企业 B	B02 企业有爱心,在外界有一个好的形象,我们虽然是员工,但是脸上也贴光,作为企业的一分子深感自豪	4.00
企业 C	C02 工作满意度一般,不奢求对我们多好多负责,只要每个月按时足额给我们发工资就行	3.00
企业 D	D02 工作满意度还行吧,给我们发工资挺及时的,晋升机会不大	3.25

由表2中的工作满意度得分可知,内外慈善均做得较好的豪克公司,其员工工作满意度得分显著高于其他几个企业。同时,内部慈善做得较好的东方红食品厂工作满意度水平高于仅外部慈善做得较好的企业A和B的工作满意度水平。从访谈内容来看,豪克公司的工人在接受访谈时也表示企业有这种行善积德的美德,竖立了标杆,做了榜样,使员工们非常感动,对企业的满意度很高。东方红食品厂的员工陈雷认为“企业给了员工很多温暖和关怀,在这里经理像妈妈一样关怀着员工”。而企业A和企业B的员工认为企业积极的外部慈善行为一方面增加了员工的工作荣誉感,另一方面也让员工对企业多了一些爱与奉献的精神。与之相比,慈善消极型企业C和D的员工工作满意度水平均一般,因为他们认为所在企业仅仅是他们赚钱谋取生活资源的场所,并未从企业中获取额外的关怀和帮助,在企业中晋升和发展的机会也比较小。总体来看,企业慈善水平越高,

员工的工作满意度也越高。因此,本研究得到了如下命题:

命题2:企业慈善行为有助于提升员工的工作满意度。

### 3.3 企业慈善与员工的组织承诺

根据前文研究结果可知,慈善积极型企业的员工表现出了高水平的工作投入与工作满意度。在访谈中我们还了解到这类企业的员工对企业有深厚的感情,愿意与企业共进退。如豪克公司的工人表示无论企业日后发展如何,都会坚定不移地为企业效力。同样,东方红食品厂的工人吴文凯亲切地将自己的经理称为“妈妈”,职工阮仕杰也经常担心自己智力问题影响整个企业的未来发展。这种种迹象表明慈善积极型企业的员工可能具有较高的组织承诺水平。为了进一步验证这种推测,本文采用Milletman等的组织承诺量表(Likert式6点量表,个人自评)<sup>[40]</sup>对6个案例企业的各5名员工进行了调查,结果见表3。

表3 员工的组织承诺  
Tab.3 Employees' organization commitment

企业名称	有关组织承诺的典型陈述	组织承诺
豪克公司	H03 无论员工有什么大小困难,领导都非常关心和体贴,对员工的实际困难特别上心,我们内心感到无比高兴 H04 企业领导做这些慈善,对员工积极负责,让我们职工信心坚定,无论企业日后发展如何,我们都会坚定不移地跟着干。只要厂子在,我就不会离开	5.50

(续表)

企业名称	有关组织承诺的典型陈述	组织承诺
东方红食品厂	F03 在别的地方受了不少委屈,而在东方红食品厂,得到了想不到的温暖。易经理像我们亲妈一样,关心我们 F04“翠妈”(易经理)就是我们的妈妈 F05 我做事做不好总给易经理添麻烦,还经常糟蹋盒子,如果这样糟蹋下去把她厂子给搞垮了那该怎么办?	5.17
企业 A	A03 我们领导的慈善捐赠义举很让我感动和敬佩,在现在的社会能够这么富有爱心的企业还是不多的	4.00
企业 B	B03 企业有社会责任感,我们为之自豪,加深了对企业的忠诚感	4.17
企业 C	C03 对这个企业也没有特殊的情感和认同,就是为了在这里挣份工资谋取生活来源罢了	3.17
企业 D	D03 谈起这个企业我没感到有什么可以自豪的,对于企业未来发展如何我认为作为员工这不是我应关心的事情,是领导们关心的事情	3.00

从表 3 的调查结果可知,豪克公司员工的组织承诺水平最高,达 5.50 分;其次是东方红食品厂,其员工的组织承诺水平达到 5.17 分。而企业 A 和企业 B 的组织承诺水平介于中间水平,企业 C 和企业 D 的稍微低一些,分别为 3.17 分和 3.00 分。可见,企业积极从事慈善活动,尤其是践行内部慈善,积极对员工负责,能够很好地对员工起到激励作用,使员工对企业产生强烈的自豪感、归属感和认同感,时刻关心组织命运和未来发展状况。同时仅注重外部慈善的企业 A 和企业 B 的组织承诺水平得分要低于内外部兼做和仅内部慈善做得好的企业,说明内部慈善比外部慈善更能引起员工的共鸣,对员工产生更强的作用。而当企业 C 和企业 D 的员工谈论起自己所任职的企业时,态度

比较冷淡,归属感并不强烈,对组织未来的发展漠不关心。综上所述,本研究得到如下命题:

命题 3:企业慈善行为有助于增强员工的组织承诺。

### 3.4 企业慈善与员工的组织公民行为

态度是行为的基础,良好的工作投入、工作满意度与组织承诺态度无疑会对员工行为产生积极效果。根据社会学习理论,企业慈善行为对员工行为具有潜移默化的示范作用,使员工产生亲社会行为或帮助行为。对于直接受惠于企业慈善捐赠的内部员工,根据社会交换理论,更会在感恩之心驱动下产生对企业的回馈行为。据此,作者进一步观察了不同慈善水平企业中员工的组织公民行为(见表 4)。

表 4 员工的组织公民行为

Tab. 4 Employees' organization citizenship behaviors

企业名称	有关组织公民行为的典型陈述	组织公民行为
豪克公司	H05 企业为员工创造了优越的生活条件,对我们职工非常关心,我们有时候干完了自己的活,会主动承担一些额外的工作 H06 企业来了新员工,我们老员工会很主动地带“徒弟”,把我们的经验传授给这些新员工	4.94
东方红食品厂	F06 我们(员工)要齐心协力,把我们的产品卖到全世界,先卖到欧洲市场,然后推广到全世界 F07 过年我都想继续上班	4.75
企业 A	A04 我们同事之间互相帮助,为企业发展提供一些好的建议 A05 会在业余时间给自己“充电”,提升自己的知识和工作技能	4.50
企业 B	B04 公司进了新员工,我们老员工会对新人认真指导,使他们尽快适应工作流程和新的环境 B05 同事之间都互帮互助,关系很融洽	4.40
企业 C	C04 在这个企业工作主要还是为了辛辛苦苦赚点钱,我(员工)个人觉得企业给我多少工钱我出多大的力,对得起人家给的工钱就足够了,当然如果同事在工作中有困难我肯定会主动去帮助他的	3.50
企业 D	D04 我们作为员工,一般履行好自己的义务和职责就觉得可以了,对这个企业未来的命运如何并不关心	3.50

东方红食品厂的员工黄佳玮表示,过年他都想继续为企业效力,到企业上班。而豪克公司的员工表示会主动为企业新入职员工进行技术指导和帮助,额外承担一些工作。同时,企业A的员工表示会在业余时间努力提高自身技能以适应岗位需要,企业B的员工也表示同事关系比较和谐,都会互帮互助。而慈善消极型企业C和企业D的员工认为如果同事在工作中有困难肯定会主动去帮助他们,自己的工作任任务也会认真去完成,但不会主动承担自己职责之外的事情。以上访谈到的现象反映了企业慈善对员工组织公民行为有明显影响。为了进一步验证该观点,采用Farh等的组织公民行为量表(Likert式6点量表,群体自评)<sup>[41]</sup>对6个案例企业的各5名员工进行了调查,结果同见表4。

由表4的调查结果可知,豪克公司员工的组织公民行为平均得分为4.94分,东方红食品厂员工的组织公民行为平均得分为4.75分,稍微高于企业A和企业B,显著高于企业C和企业D。从以上数据分析中可以发现,企业慈善总体上有利于激发员工的组织公民行为。据此,本研究得到如下命题:

命题4:企业慈善行为有助于培育员工的组织公民行为。

### 3.5 企业慈善与员工的反生产行为

企业慈善除了对员工的组织公民行为这种“益组织行为”有促进作用之外,还可能对“损组织行为”有抑制效果。慈善本质上是一种高尚的行为<sup>[42]</sup>,它会在企业内部形成一种正义的道德氛围。这种氛围一方面会驱使员工发自内心地去从善,另一方面也因为存在巨大的道德威慑力而迫使有意从事破坏行为的员工有所忌惮。在实地访谈中,作者了解到在慈善积极型企业中,豪克公司的员工非常热爱自己的企业,有员工表示“在这里员工们都‘以厂为家’,都非常爱护企业,关心企业未来的发展”。东方红食品厂员工工作认认真真,严格按照经理的指示工作,其中一名智障员工常告诫自己:“跺脚就要跺干净,不能把渣子带进厂里面。”而企业A和企业B的员工表示日常工作中员工也都比较严格遵守公司的规章制度行事。对于慈善消极型企业C和企业D,员工表示会在工作中发生同事之间闹矛盾、故意拖延工作时间、迟到早退之类的行为事件。以上事实表明,慈善积极型企业可能有更少的反生产行为。为了进一步验证这种观点,采用刘文彬和井润田的员工反生产行为量表(Likert式6点量表,群体自评)<sup>[43]</sup>对6个案例企业的各5名员工进行调查,结果见表5。

表5 员工的反生产行为

Tab.5 Employees' counter-productive behaviors

企业名称	有关反生产行为的典型陈述	反生产行为
豪克公司	H07 我们员工对企业有种“以厂为家”的感觉,爱护企业像爱护自己的家一样,基本没有人会去做对企业不好的事情,大家工作积极性都很高	1.30
东方红食品厂	F08 跺脚就要跺干净,不能把渣子带进厂里面 F09 工人们都很认真,不会动歪脑筋,让最后产出的食品安全、完美	1.61
企业A	A06 我们(员工)会把本职工作努力做好,认真对待每一项任务 A07 平时迟到和早退的现象是比较少的,只是个别现象	1.72
企业B	B06 平时公司里面氛围比较融洽,大家(员工)也都比较遵守公司的规章制度	1.78
企业C	C05 主要存在的一些可能对企业不太好的行为就是同事之间争吵、在工作中长时间休息这些问题	2.30
企业D	D05 在工作中偶尔会有同事争吵、上班迟到等问题,盗窃企业公用物品的还没有,因为企业在这方面规定很严厉,被抓住会被直接开除	2.17

从表5的调查结果可知,员工反生产行为得分都不高,基本上不存在盗窃等较为严重的反生产行为,这点也由企业D的员工陈述得到了验证。但相比之下,各企业之间存在细微的差别,内外部慈善均做得好的豪克公司的员工反生产行为最低,慈善相对消极的企业C的员工的反生产行为稍微偏高。原有的推测基本成立,由此本研究提出如下命题:

命题5:企业慈善行为对员工的反生产行为具有抑制作用。

## 4 讨论

随着战略慈善理念的兴起,慈善对企业自

身的价值创造路径逐渐受到学者的青睐。针对以往研究侧重于从外部视角剖析慈善价值产生机制的现状,本文另辟蹊径从内部视角探究了企业慈善对员工的影响。主要研究贡献是,通过案例研究方法对比分析了积极慈善型企业与消极慈善型企业的员工态度与行为表现,构建了企业慈善对员工工作投入、工作满意度、组织承诺、组织公民行为和反生产行为影响的关系命题,如图1所示。

### 4.1 企业慈善对员工态度与行为的作用

本研究的一个重要研究结果是发现企业慈善对员工工作投入、工作满意度、组织承诺、组织公民行为具有重要的促进作用,对员工的反

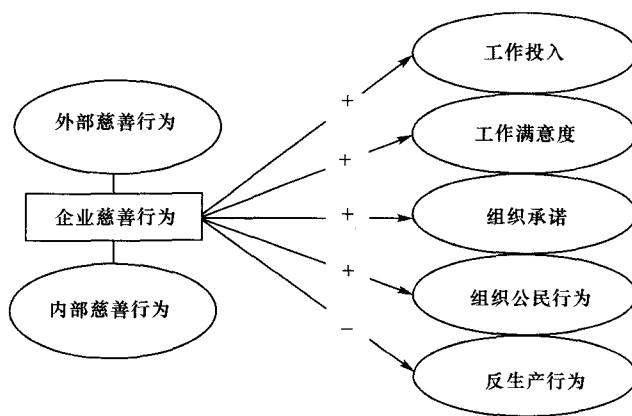


图1 企业慈善对员工态度与行为影响的关系命题

Fig. 1 Proposition of the correlations between corporate philanthropy and employees' attitudes and behaviors

生产行为具有抑制作用。企业慈善对员工影响的研究领域吸引了学者的兴趣,但是大部分研究缺乏有效的证据或严谨的证据采集方式。本研究借助案例企业的问卷调查结果证明了这些学者的判断基本正确。如有学者认为企业慈善能够提高员工参与和士气<sup>[19]</sup>、工作热情<sup>[33-34]</sup>,上述观点被“企业慈善对员工工作投入具有促进作用”的研究结果所证实。另外,本研究发现“企业慈善对员工组织承诺具有促进作用”,这对企业慈善能够增强员工凝聚力和忠诚度组织身份认同感的观点是一个有力支撑<sup>[33-34]</sup>。邓丽明和李小红从社会服务、企业捐赠、节能减排和文化支持四个方面衡量企业慈善水平,通过实证发现慈善对员工情感承诺有积极作用<sup>[44]</sup>。虽然慈善行为的测量方法不尽相同,但本研究结果直接支持了他们的研究结论。在行为研究

方面,Balakrishnan等通过实验研究发现企业捐赠对员工的利他行为(以捐款来衡量)有推动作用<sup>[43]</sup>。柯江林等的研究也发现组织慈善氛围会影响员工的慈善行为<sup>[42]</sup>。员工的对外捐赠与对内组织公民行为尽管对象不同,但两者具有相同的利他本质,因此企业慈善对员工组织公民行为有促进作用的本研究结果对其研究亦有部分支持作用。与以往研究有较大不同的是,本研究还系统地发现了企业慈善对员工满意度以及反生产行为具有影响。此外,以往研究主要考察的是企业单一化的外部慈善捐赠<sup>[9]</sup>,而本研究兼顾了内外部慈善并发现内部慈善同样具有积极的影响作用。总之,本研究结果显示企业内外部慈善对员工态度与行为具有诸多的积极效果,该研究发现在为以往研究观点提供新证据的同时提出了新命题。

## 4.2 员工态度与行为受到慈善影响的比较

虽然工作投入等五种员工态度或行为都受到了企业慈善的影响,但是其被影响程度有所差异。工作投入、工作满意度、组织承诺、组织公民行为与反生产行为5个变量的方差分别为:1.22、0.47、1.03、0.39、0.14。由于5家企业的慈善方差固定,可以粗略地看出企业慈善对员工的态度比行为影响更大。这说明企业慈善能够在深层次触动员工的思想和价值理念,使其自发行动而不是被动地受外部行为约束。因此,循着这个思路将来可以进一步从员工内心角度(如职场精神力等)分析企业慈善对员工影响的中介机制。根据方差结果还可知,企业慈善对工作投入的影响最强,对反生产行为的影响最弱,而组织承诺、工作满意度与组织公民行为依次位居中间。造成这种现象的内在原因与各变量的影响机制有关。反生产行为除了受到个体价值观影响之外,还与组织规章制度及奖惩措施密不可分,相对而言,工作投入更主要受个体内在工作动机的影响,因此出现了对工作投入影响最强而对反生产行为最弱的结果。而物质因素几乎与精神因素对组织承诺、工作满意度有同等程度的影响,因此慈善对它们的影响只处于中等范围。相对抑制反生产行为,培育组织公民行为需要更深层次的精神动力。慈善是最高级的企业社会责任,根据社会学习理论,员工会以企业为道德榜样产生更多的组织公民行为。这就使得企业慈善对组织公民行为的影响比反生产行为更大。虽然组织公民行为主要由精神因素驱动,但从态度、情感到具体的行为还有一定距离,因此相对工作投入,组织公民行为受到企业慈善的影响稍弱一些。诚然,以上分析只建立在简单的数据统计基础上,未来需要更严谨的证据。

## 4.3 外部慈善与内部慈善的效应差异

虽然总体上慈善对工作投入、工作满意度、组织承诺、组织公民行为有正向作用,对反生产行为有抑制效应。但具体来看,内外部慈善的影响具有一定差异。东方红食品厂是内部慈善做得好而外部慈善做得一般的企业,外部慈善、内部慈善与总体慈善的值分别为3.70、5.75和4.73。企业A和企业B刚好与之相反,外部慈善、内部慈善与总体慈善的值分别为5.50、5.10;3.50、3.50;4.50、4.30。将企业A、企业

B这两个企业合计取均值,外部慈善、内部慈善与总体慈善的均值分别为5.30、3.50、4.40。东方红食品厂工作投入、工作满意度、组织承诺、组织公民行为、反生产行为等方面与A、B两企业的得分差值分别为0.63、0.50、1.09、0.30和-0.14。由于慈善均值存在6.98%的差距,经过调整后上述态度与行为的差值为0.26、0.19、0.72、-0.03、-0.25。从上述结果可知,内部慈善比外部慈善对组织承诺、工作投入、反生产行为、工作满意度有更强的影响作用,对组织公民行为的影响两者基本相当。对于个中原因,作者认为其与内部慈善更能被员工切身感受有关。

## 5 研究总结

### 5.1 理论启示

作为一项探索性研究,本研究结果在企业慈善与员工态度、行为之间初步建立了一座桥梁。该结果拓展了人们对企业慈善作用的认识,对企业慈善理论的发展具有如下启示:

(1)影响内部利益相关者是企业慈善创造组织价值的一条重要途径

早期研究者主要关注慈善的社会价值,后来受到战略慈善理念影响,慈善的组织价值被发现,但是也主要从其对消费者、政府等外部利益相关者影响的角度进行探究。本研究结果弥补了这种局限,从员工的内部利益相关者角度发现了企业慈善的积极意义,这对发展更为全面的企业慈善理论具有一定启示。

(2)内在精神提升、外在道德约束与组织信任是企业慈善对员工影响的重要路径

员工在工作投入、组织承诺、组织公民行为、工作满意度等方面的提升,需要员工发自内心地对工作、同事、领导和组织认可,即需要有较强的内在激励。职场精神力代表了员工在认同了工作、团体以及组织的价值意义后,进而超越自我并与之产生一种互联感的内心体验。目前很多西方的跨国公司开始将职场精神力内容整合到组织战略与文化中,有学者甚至断言人类已经迎来了第四次浪潮——精神化公司。由于慈善在本质上是企业对其自身短期利益的一种超越,增加了员工的精神性体验。这意味着企业慈善可以通过影响员工职场精神力使之具有积极的工作态度与行为。另外,反生产行为

可以通过员工“不愿”和“不敢”为之加以抑制。研究结果说明企业慈善还可从道德规范角度产生类似正式制度的外在约束力。此外,慈善(尤其是外部慈善)还可以让企业对外展示良好的社会形象,从而使员工对企业产生信任和自豪感,进而具有更高的工作满意度和承诺水平。总之,慈善在个体精神道德以及组织信任方面具有多重作用,对未来从职场精神力、道德氛围和组织信任角度构建企业慈善对员工影响机制的理论具有启示作用。

(3)企业的内外部慈善与管理实践具有协同作用

内外部慈善是企业慈善的左膀右臂,然而以往研究的焦点是发展外部慈善理论,本研究的结果意味着内部慈善更能为员工所感知,这有助于建立内外部慈善均衡的慈善协同理论。此外,作者在调研访谈中觉察到慈善效应好的企业,通常都具有强调道德、关怀、尊重、承诺、团队等特征的人力资源管理实践、企业文化和领导风格,这说明企业慈善与企业运作有很好的协调性,该结果对构建企业慈善与其他管理实践的理论关系有一定的参考价值。

## 5.2 实践建议

本研究具有如下实践建议:

①传统上很多企业误以为慈善是纯粹的仁义之举,实际上“好人有好报”,慈善不仅能够增强企业对顾客、供应商、政府与银行等外部利益相关者的积极影响,而且还可以营造富有正义感与人情味的组织文化氛围,从而增强员工的工作投入、工作满意度与组织承诺,引发组织公民行为和抑制反生产行为。因此建议尚未做慈善的企业,应全面认识慈善的社会价值与组织价值,积极地探索和践行慈善,实现社会与组织的双赢。

②现实中一些积极行善的企业,往往出于社会压力、政府号召或企图获得外部影响力,将主要精力放在了对外慈善上,忽视了对企业员工的内部慈善。本研究结果表明,实际上内部慈善更能激发员工良好的工作热情与态度,使员工对组织有更深厚的情感,并能培育更多的组织公民行为,扼杀不良的反生产行为。因此,尽管外部慈善对树立企业品牌形象等具有独特优势,但是本研究建议企业在做好外部慈善的同时不应忽视内部慈善。

③虽然现有研究发现了承诺型人力资源实践、企业慈善等有助于提升员工的工作满意度、工作投入与组织承诺,但是实践者往往没有突破分割思维的窠臼束缚,在实际运用中缺乏对多方面认识的系统整合。建议管理者对慈善进行综合运用以产生协同效益,并应该规避相互间的负面冲突,如实行承诺型人力资源管理实践的企业若漠视慈善将会大大削弱前者的效果。

## 5.3 研究局限与展望

本研究采用多案例研究方法初步探索了企业慈善对员工态度与行为的影响,尽管得到一些有价值的结论,但是仍然存在如下问题有待未来进一步完善。首先是研究结果的外部效度问题。本研究5个命题的提出建立在对6家企业的访谈与对30名员工的问卷调查基础上,采用的是描述性统计方法,结论的可靠性存在一定局限,其外部效度还有赖于未来大样本的实证检验。希望未来的研究能加大样本容量和采用更加严格的统计检验方法对本研究各项命题进行再次验证。其次是案例研究方法问题。传统慈善理论强调企业慈善对其外部利益相关者的影响,而忽视了对内部员工的影响。本研究主要着眼于企业慈善对员工的直接效应,而不是更深层次的影响机制,采用的案例研究方法主要是先从访谈与观察中发现问题,然后采用问卷调查进行验证,从而得出结论。在未来可以尝试基于扎根理论的三级编码技术,探索观念之间的关系,深入分析企业慈善对员工态度与行为影响的作用机理。再次是企业慈善对员工态度与行为影响的机制问题。囿于样本数量及描述性统计方法的限制,本研究无法对作用机理进行深入探讨,未来可以对本研究提出的职场精神力、组织道德氛围等解释机制进行验证。最后是企业慈善及其与其他管理实践的协同效应研究。任何组织管理活动都不是孤立的,未来可以进一步分析企业内外部慈善的交互效应,以及精神性领导、承诺型人力资源实践、家庭友好型人力资源实践等与企业慈善的协同效应。

## 参考文献:

- [1] Franklin D. Just good business: A special report on corporate social responsibility[J]. The Economist,

- 2008,19:3-6.
- [2] Philip K, Lee N. Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause[M]. New York: John Wiley & Sons, 2004.
- [3] Carroll A B. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders[J]. *Business Horizons*, 1991, 34(4): 39-48.
- [4] Vlachos P A, Tsamakos A, Vrechopoulos A, et al. Corporate social responsibility: Attributions, loyalty, and the mediating role of trust[J]. *Journal of the Academy Marketing Science*, 2009, 37(2): 170-180.
- [5] 许察金. 公民的慈善精神及其培育与发扬[J]. *西华大学学报(哲学社会科学版)*, 2008(6): 107-108.
- [6] Fombrun C, Shanley M. What's in a name? Reputation building and corporate strategy[J]. *Academy of Management Journal*, 1990, 33(2): 233-258.
- [7] Smith C. The new corporate philanthropy[J]. *Harvard Business Review*, 1994, 72(3): 105-116.
- [8] Campbell L, Gulas C S, Gruca T S. Corporate giving behavior and decision-maker social consciousness[J]. *Journal of Business Ethics*, 1999, 19(4): 375-383.
- [9] 柯江林, 吴丹, 范丽群. 企业慈善行为测量、影响因素与组织效应[J]. *中国人力资源开发*, 2014(6): 31-37.
- [10] 贾明, 张喆. 高管的政治关联影响公司慈善行为吗? [J]. *管理世界*, 2010(4): 99-113.
- [11] Porter M, Kramer M. The competitive advantage of corporate philanthropy[J]. *Harvard Business Review*, 2002, 80(12): 56-69.
- [12] 柯江林, 吴丹. 企业慈善的战略价值[J]. *管理学家*, 2014(5): 12-13.
- [13] Saiia D H, Carroll A B, Buchholtz A K. Philanthropy as strategy when corporate charity "begins at home"[J]. *Business and Society*, 2003, 42(2): 169-201.
- [14] Godfrey P C. The relationship between corporate philanthropy and shareholder wealth: A risk management perspective[J]. *Academy of Management Review*, 2005, 30(4): 777-798.
- [15] Gardberg M A, Fombrun C J. Corporate citizenship: Creating intangible assets across institutional environments[J]. *Academy of Management Review*, 2006, 31(2): 329-346.
- [16] 田雪莹, 叶明海, 蔡宁. 慈善捐赠行为与企业竞争优势实证分析[J]. *同济大学学报(自然科学版)*, 2009(5): 182-186.
- [17] Luo X, Bhattacharya C B. Corporate social responsibility, customer satisfaction and market value [J]. *Journal of Marketing*, 2006, 70(4): 1-18.
- [18] Pirsch J, Gupta S, Landreth S. A framework for understanding corporate social responsibility programs as a continuum: An exploratory study[J]. *Journal of Business Ethics*, 2007, 70(2): 125-140.
- [19] 李敬强, 刘凤军. 企业慈善捐赠对市场影响的实证研究——以“5·12”地震慈善捐赠为例[J]. *中国软科学*, 2010(6): 82-88.
- [20] Fombrun C J, Gardberg N A, Barnett M L. Opportunity platforms and safety nets: Corporate reputation and reputation risk[J]. *Business Society Review*, 2000, 105(1): 85-106.
- [21] 李强, 刘迎国. 企业慈善行为影响人力资源获取的实证研究[J]. *经济研究导刊*, 2009(25): 117-119.
- [22] Robbins S P. *Organizational behavior: Concepts, controversies and applications*[M]. 8th ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall International Inc., 2002.
- [23] 李锐, 凌文铨. 工作投入研究的现状[J]. *心理科学进展*, 2007(2): 366-372.
- [24] Nathan B R, Mohrman A M, Milliman J. Interpersonal relations as a context for the effects of appraisal interviews on performance and satisfaction: A longitudinal study[J]. *Academy of Management Journal*, 1991, 34(2): 352-369.
- [25] 张晨露. 员工工作满意度研究综述[J]. *安徽工业大学学报(社会科学版)*, 2012(5): 62-70.
- [26] Mowday R, Steers R, Porter L. The measurement of organizational commitment[J]. *Journal of Vocational Behavior*, 1979, 14(2): 224-247.
- [27] 陈霞, 段兴民. 组织承诺研究评述[J]. *科学学与科学技术管理*, 2003(7): 23-26.
- [28] Bateman T S, Organ D W. Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "Citizenship"[J]. *Academy of Management Journal*, 1983, 26(4): 587-595.
- [29] 张永军, 廖建桥, 赵君. 国外组织公民行为与反生产行为关系研究述评[J]. *外国经济与管理*, 2010(5): 31-39.
- [30] Bennett R J, Robinson S L. Development of a measure of workplace deviance [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2000, 85(3): 349-360.
- [31] 彭贺. 反生产行为理论研究综述[J]. *管理学报*, 2010(6): 834-840, 873.
- [32] 徐雪松. 企业慈善行为研究[D]. 上海: 同济大学,

- 2007.
- [33] Austin J E. The collaborative challenge: How non-profits and businesses succeed through strategic alliances[M]. San Francisco: Jossey-Bass, 2000.
- [34] Kanter R M. From spare change to real change [J]. *Harvard Business Review*, 1999, 77(3): 122-132.
- [35] 王端旭, 潘奇. 企业慈善行为的演化及其理论解释[J]. *经济管理*, 2009(5): 182-186.
- [36] Yin R K. Case study research: Design and methods[M]. 2nd ed. Newbury Park: Sage, 1994.
- [37] Eisenhardt K M. Building theories from case study research [J]. *Academy of Management Review*, 1989, 14(4): 532-550.
- [38] Jick T D. Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action [J]. *Administrative Science Quarterly*, 1979, 24(4): 602-611.
- [39] Eisenhardt K M, Graebner M E. Theory building from cases: Opportunities and challenges [J]. *Academy of Management Journal*, 2007, 50(1): 25-32.
- [40] Milliman J, Czaplewski A J, Ferguson J. Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment [J]. *Journal of Organizational Change Management*, 2003, 16(4): 426-447.
- [41] Farh J L, Hhackett R D, Liang J. Individual-level culture values as moderators of perceived organization support-employee outcome relationships in China: Comparing the effect of power distance and traditionalism [J]. *Academy of Management Journal*, 2007, 50(3): 715-729.
- [42] 柯江林, 孙锐, 丁越. 影响中国员工慈善参与水平的精神性因素研究 [J]. *北京社会科学*, 2013(4): 123-132.
- [43] 刘文彬, 井润田. 组织文化影响员工反生产行为的实证研究 [J]. *中国软科学*, 2010(9): 118-129.
- [44] 邓丽明, 李小红. 企业慈善伦理责任对员工组织承诺的影响研究 [J]. *江西社会科学*, 2013(5): 204-208.
- [45] Balakrishnan R, Sprinkle G B, Williamson M G. Contracting benefits of corporate giving: An experimental investigation [J]. *The Accounting Review*, 2011, 86(6): 1887-1907.

## Cross-case Study on the Effects of Corporate Philanthropy on Employees' Work Attitudes and Behaviors

KE Jiang-lin<sup>1,2</sup>, SUN Jian-min<sup>3</sup>, QIU Xiao-wei<sup>1</sup>

- (1. School of Government Management, Beijing Normal University, Beijing 100875, China;  
2. Research Center for Strategic Talent, Beijing Normal University, Beijing 100875, China;  
3. Department of Psychology, Renmin University of China, Beijing 100872, China)

**Abstract:** Philanthropy is the best manifestation of corporate social responsibility. With the emergence of the concept of strategic philanthropy, more and more scholars are paying attention to the value creation path of philanthropy for organizations. This paper explores the effects of corporate philanthropy on internal employees' attitudes and behaviors in order to overcome the limitation of current research that mainly takes the perspective of external stakeholders. By conducting cross-case comparative study, it looks into four philanthropy-positive enterprises and two philanthropy-negative enterprises through in-depth interviews and structured questionnaires. The study finds that corporate philanthropy plays an important role in promoting employees' job involvement, job satisfaction, organization commitment and organization citizenship behaviors, and in restraining their counterproductive behaviors. In comparison, internal corporate philanthropy has a stronger effect on employees than external corporate philanthropy. It suggests that enterprises should emphasize the strategic value of philanthropy and should not neglect internal philanthropy on employees while working on external philanthropy.

**Key words:** corporate philanthropy; job involvement; job satisfaction; organization commitment; organization citizenship behaviors; counterproductive behaviors