

doi: 10.12052/gdutxb.170047

房地产行业项目经理行为、组织支持与员工敬业度的关系研究

王东, 刘景矿, 朱慧

(广州大学 工商管理学院, 广东 广州 510006)

摘要: 成功的房地产项目需要优秀的领导者和团队, 才能为企业带来丰厚的利润, 但是由于房地产行业在人力资源方面的管控不够力度, 员工的敬业度不高, 人才流失严重. 提高员工的敬业度成为房地产行业的核心问题之一. 本文采用相关分析和回归分析等方法探讨房地产行业项目经理行为、组织支持与员工敬业度的关系. 研究表明: 项目经理行为、组织支持和员工敬业度之间都存在相关关系, 且验证了组织支持在项目经理行为与员工敬业度之间起到了调节的作用.

关键词: 项目经理; 组织支持; 员工敬业度; 回归分析; 房地产企业

中图分类号: C931.3

文献标志码: A

文章编号: 1007-7162(2017)04-0102-09

On Relationship Among Project Managers' Behavior, Organizational Support and Employee Engagement: An empirical analysis of real estate enterprises

Wang Dong, Liu Jing-kuang, Zhu Hui

(School of Business Administration, Guangzhou University, Guangzhou 510006, China)

Abstract: A successful project requires good leaders and team, which can bring huge profits for real estate enterprises. However, as the real estate industry is not stringent enough in the human resources management and control, the employees' professional degree is not high, incurring serious brain drain. Therefore, how to improve employee engagement has become the core issue of the real estate industry. With the real estate project manager as the research object, by way of questionnaire survey, and adopting the method of correlation analysis and regression analysis, the action of the project manager, organizational support and employee engagement relationship are investigated. Research shows that: project manager behavior, organizational support and employee engagement are related, and the organization support has played a regulatory role in the project manager behavior and employee engagement.

Key words: project manager; organizational support; employee engagement; regression analysis; real estate enterprises

大多数房地产企业都是以项目开发为主, 而项目的开发则依赖项目经理和他所带领的团队, 一个好的项目需要优秀的领导者和团队, 才能为房地产企业带来丰厚的利润. 根据众达朴信研究院发布的报告, 2015年人才的发展是企业关注的重点, 而在招聘环节上发力的企业很少, 留住人才更是企业可持

续发展的重中之重^[1]. 项目经理是房地产企业的项目领导者, 需要带领员工完成房地产开发项目, 不仅具备较强的专业技术能力, 还应具备一定的管理能力. 在房地产开发项目中, 员工工作的目的各不相同, 有的是为了维持生计, 有的是为了学习技能, 那么作为一个项目经理就要根据员工不同的需求为他们提供

收稿日期: 2017-03-02

基金项目: 国家自然科学基金资助项目(71501052); 广东省自然科学基金资助项目(2015A030310506); 广州市社科规划十三五项目资助项目(2016GZQN32)

作者简介: 王东(1984-), 男, 讲师, 博士, 主要研究方向为管理信息系统、行为经济学.

通信作者: 刘景矿(1984-), 男, 讲师, 博士, 硕士生导师, 主要研究方向为房地产开发与管理. E-mail: ljkgowell@163.com

帮助,让员工感受到来自组织的支持和关心,从而调动员工的工作积极性。例如,项目在实施过程中,项目经理要学会充分授权,让员工共同参与到决策中,让员工努力发挥他的价值,员工只有体会到自己在组织中担任重要角色时,才会更积极地投入,才能取得更好的工作绩效。因此,项目经理的行为对员工的积极性产生一定的影响。为了更加清楚地了解项目经理的行为与组织支持、员工敬业度的关系,本文以房地产行业为例进行了实证研究,为房地产行业如何留住项目人才提供参考和借鉴。

1 相关文献回顾与假设提出

1.1 项目经理行为与组织支持

房地产项目经理作为一个房地产项目开发的领导者,对项目进行全面的筹划,组织员工如何开展项目并指导他们利用专业的知识来完成项目的每一个步骤。项目经理行为其实质跟领导行为是一致的。因此,本文借鉴李超平^[2]的研究以德行垂范、愿景规划、个性关怀和领导魅力四个维度来分析项目经理行为对员工敬业度的影响。

组织支持指员工希望自己的心理需求能得到组织或上级领导的支持认同,希望组织或上级领导能够尊重他们的工作成果和想法,在工作上没有太多的约束。根据Eisenberger^[3]的组织支持理论,组织要满足员工的需求,员工才会对组织的忠诚。本研究借鉴凌文轻^[4]的工作支持、价值认同和利益关心三维度量表来分析员工的组织支持感。领导行为与组织支持研究汇总见表1。

表1 项目经理行为与组织支持研究^[5-9]

Tab.1 Research of project managers' behavior and organizational support

研究者(年份)	两者的关系
黄俊等(2012)	组织支持与变革型领导的行为和价值观相关,而CEO的价值观是它们的一个调节作用
储成祥等(2012)	变革型领导行为受到来自组织支持中的支持认同和尊重影响
康乐乐(2012)	家长式领导的两个维度仁慈和德行与组织支持正相关,但威权与组织支持负相关
朱永跃等(2014)	真实型领导的各维度与组织支持感的各维度正相关
AVEY(2011)	积极的组织行为会影响到领导的决策,授权可以起起到调解作用

根据以上学者对领导行为与组织支持的研究,结果表明:领导行为与组织支持存在显著的正向关系,除了威权式的领导者与组织支持成反向关系,即领导越能为员工设身处地的着想,为员工谋利益,帮助员工进行系统的职业规划,这样员工会觉得职业

生涯有所保障,满意度会大大提高。

基于以上的分析,做出以下的假设:

H1: 项目经理行为与组织支持存在着显著的正向影响;

H1a: 愿景规划与组织支持存在着显著的正向影响;

H1b: 德行垂范与价值认同存在着显著的正向影响。

1.2 项目经理行为与员工敬业度

项目经理若能在工作上多关注员工,并多鼓励员工大胆去实践,能帮助员工解决他们的需求,这在很大程度上能让员工感觉到自己被上级领导重视了,员工对待工作的态度和热情会大大提高,这会让他们感觉到精力充沛,会投入百分之百的工作热情作为对上级领导的回报,从而大大提高了员工的工作绩效。而员工对待工作态度、精力和情绪是员工敬业的特征体现。由此可见,员工的敬业度与项目经理的行为是息息相关的。相关研究见表2。

表2 领导行为与员工敬业度研究^[10-14]

Tab.2 Research of leaders' behavior and employee engagement

研究者(年份)	两者的关系
毛志敬等(2009)	变革型领导风格与组织变革过程和变革认同感正相关
缪宇峰(2013)	服务型领导的五个维度与员工敬业度正相关
徐丽静(2014)	企业管理层领导力的四个维度与员工敬业度的五个维度两两相关
朱莉(2014)	不同类型的领导风格与不同层次的员工敬业度两两相关
Ozgur Demirtas(2015)	伦理领导直接和间接的影响员工的工作投入和不当行为

根据以上学者的研究,结果表明:领导行为与员工敬业度存在显著的正向关系,即领导的各种行为表现都会给员工带来一定的影响作用,如领导的关怀,会提高员工的归属感,进而提高员工对项目的投入度和认真度,进而提高了员工的工作绩效。

基于以上的分析,得出以下的假设:

H2: 项目经理行为与员工敬业度存在着显著的正向影响;

H2a: 德行垂范与员工敬业度存在着显著正向影响;

H2b: 愿景规划与员工敬业度存在着显著正向影响;

H2c: 领导魅力与员工敬业度存在着显著正向影响。

1.3 组织支持与员工敬业度

组织支持与员工敬业度的关系实质是一方若能

得到另一方的青睐或恩惠,另一方也会以同等价值的事物回报对方.若员工的能力和特长、心理需求在组织下得到解决,那员工的工作绩效则会显著提高,由此说明了组织支持与员工敬业度存在着正向关系.从员工敬业度的反面来思考,消极怠工、缺勤的现象,可以说明员工在组织中得不到认可、与组织文化格格不入.这也从反面映射了组织支持与员工敬业度的正向关系.相关研究见表3.

表3 组织支持与员工敬业度研究^[15-19]

Tab.3 Research of organizational support and employee engagement

研究者(年份)	两者的关系
孙卫敏等人(2012)	组织支持感及其前因变量与员工敬业度正相关
张祥云(2013)	组织支持感及其各维度与员工敬业度正相关
高建丽等人(2015)	组织支持感对员工敬业度正相关
Gao(2014)	员工敬业度不仅受组织支持感影响,还与企业社会责任和中国人的价值观相关
Amanda Biggs et al(2014)	组织支持的三个维度:主管支持,同事支持和个人的工作文化支持会影响员工的工作投入度

根据以上的研究,可以看出研究者无论从哪些维度来分析组织支持与员工敬业度的关系,结果都表明了两者存在显著的正向影响,即组织给以员工的支持越高,员工的敬业度就会越高,员工会更投入工作,更富有热情.

基于以上的分析,得出以下的假设

H3: 组织支持与员工敬业度存在着显著正向影响;

H3a: 工作支持与员工敬业度存在着显著正向影响;

H3b: 价值认同与员工敬业度存在着显著正向影响;

H3c: 利益关心与员工敬业度存在着显著正向影响.

1.4 组织支持的调节作用

组织支持是指员工在工作过程中感知到的某种信息.若其项目经理能了解其需求,并帮员工解决了这个需求,则员工就会认为组织对其提供了帮助,认同了他的做法,则员工的组织支持感就会提高,进而员工为了能回报组织对他的信任和帮助,在工作上,他将会全身心投入项目中,为实现组织的目标尽自己最大的一份贡献.表4汇总了组织支持的调节作用研究.

基于以上的分析,得出以下的假设:

H4: 组织支持在项目经理行为与员工敬业度中起到调节作用.

表4 组织支持的调节作用研究汇总^[20-23]

Tab.4 Research summary of regulatory effect of organizational support

研究者(年份)	组织支持的作用
周海龙等人(2014)	真实型领导和教师知识分享行为被组织支持感影响
王胜男(2015)	主动性人格对个体工作投入的预测作用受到组织支持感的调节
廖诺等人(2014)和 Zainal(2010)	领导行为与员工满意度显著相关,感知组织支持与员工满意度显著相关并起到调节作用

1.5 假设模型构建

综合以上的分析,构建了本研究的总体假设理论模型,如图1所示.

图1中,H1、H2、H3所呈现的是项目经理行为、组织支持、员工敬业度这3个变量之间的假设,括号中的字母代表的是变量维度与各变量彼此间的假设.该图比较直观地展示了本文的研究内容,尤其各研究变量及其变量的维度.

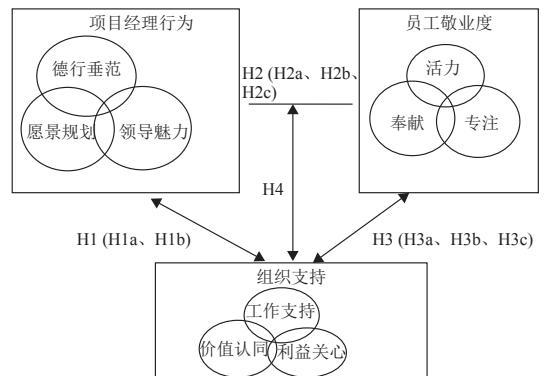


图1 总体假设理论模型

Fig.1 Hypotheses concept model

2 研究设计

2.1 问卷设计

本次问卷包括两个部分.第1部分:个人基本信息;第2部分:项目经理行为调查、组织支持调查和员工敬业度调查.所有题项采用随机排列方式,问卷采用李克特自评式5点量表法,从“非常不符合”、“比较不符合”、“不确定”、“比较符合”、“非常符合”依次计分为1分、2分、3分、4分、5分.项目经理行为量表借鉴了李超平^[2]所编制的量表,即愿景激励、德行垂范、个性化关怀、领导魅力四维结构.组织支持量表借鉴了凌文铨等人^[4]所编制的量表,将组织支持分为工作支持、价值认同和利益关心3个维度.员工敬业度量表借鉴了SCHAUFELI W B等^[24]所编制的量表,将员工敬业度分为活力、奉献和专注3个维度.

2.2 研究样本

本研究选择了国内大中型房地产里面的项目经理作为调查对象,分别来自万科、保利地产、碧桂园、雅居乐、格力地产、招商地产、龙湖地产等国内知名房地产公司,通过微信、QQ、现场发放问卷等方式,总发放问卷152份,回收有效问卷共131份.样本特征见表5.

从表5可知,项目经理这个职位男性比例多,本科、硕士文化程度居多,职位偏向基层,存在很大的晋升空间,且在负责的区域中,以东南部地区多,可以看出在珠三角地区、长三角地区比较发达.因此,发放和回收的问卷在东部和南部居多.

表5 样本特征表
Tab.5 Sample features

研究变量	分类	频数	百分比/%
性别	男	127	96.9
	女	4	3.1
年龄	20岁及以下	0	0
	21-30岁	16	12.2
	31-40岁	100	76.3
	41-50岁	12	9.1
	50岁以上	3	2.3
工作年限	5年及以下	107	81.68
	6-10年	18	13.74
	11-15年	3	2.29
	16-20年	1	0.76
	20年以上	2	1.53
教育程度	中专及以下	9	6.87
	专科	21	16.03
	本科	78	59.54
	硕士(包括工程硕士、MBA)	21	16.03
	博士	2	1.53
企业性质	民营企业	74	56.49
	外商独资	8	6.11
	中外合资	10	7.63
	国有制公司	6	4.58
	其他	33	25.19
职位层级	基层管理者	93	70.99
	中层管理者	29	22.14
	高层管理者	9	6.87
负责区域	东部地区(上海、杭州、苏州等)	22	16.87
	南部地区(广州、深圳等)	94	71.68
	北部地区(北京、天津、大连等)	6	4.58
	中部地区(长沙、武汉、成都等)	9	6.87

3 数据分析与实证结果

3.1 信度与效度分析

信度检测指被调查者的数据是否真实可靠.信

度系数 α (Cronbach's Alpha)的值如果在0.8以上,则表示其信度非常好,以0.6作为分水岭,高于0.6则可以接受,低于则需修改,且信度系数 α 的值与选题的题项多少有关,4个题项的 α 系数可能会低于0.6或0.5.以下是各个量表的可靠性分析.

从表6可看出,3个分量表和总量表的 α 信度系数都接近0.9,说明信度极好,反映了被测量者在调查过程中的真实性.愿景规划、个性化关怀、工作支持、价值认同和奉献这几个维度由于题项数目比较少,故其 α 信度系数徘徊在0.7左右.

表6 信度分析结果

Tab.6 Reliability analysis result

研究变量	维度	题项	Cronbach's Alpha
项目经理行为	德行垂范	5	0.825
	愿景规划	4	0.782
	个性化关怀	4	0.763
	领导魅力	5	0.829
	量表	18	0.929
组织支持	工作支持	4	0.760
	价值认同	3	0.673
	利益关心	3	0.775
	量表	10	0.896
员工敬业度	奉献	3	0.713
	活力	5	0.857
	专注	4	0.792
	量表	12	0.909
总量表		47	0.957

效度分析实际是检测分数能否反映出想要的测量特征,如果真实测量则效度很高,否则较低.如果KMO值大于0.6,说明效度可以接受,低于0.6,则不接受.

从表7可看出,各量表的KMO值都达到0.8以上,且各个维度中除了个性化关怀、利益关心、奉献和专注的KMO值在0.6~0.8外,其余都达到了0.8以上,说明本次问卷的效度较高,能真实反映出测量者的特征.

3.2 相关分析

相关分析研究的是变量间的关联性.检验统计量的概率 P 值小于给定的显著性水平($\alpha=0.05$)时,应拒绝原假设,认为变量间存在显著的线性相关性,否则相反.

表8是相关分析的结果汇总表,可以看出,项目经理行为、组织支持与员工敬业度两两之间存在着高度的相关性($P<\alpha=0.05$).综合上文13个变量的相关分析,可得出以下结论.

表7 效度分析结果
Tab.7 Validity analysis result

研究变量	维度	KMO	Bartlett的检验sig
项目经理行为	德行垂范	0.815	0.000
	愿景规划	0.773	0.000
	个性化关怀	0.761	0.000
	领导魅力	0.821	0.000
	量表	0.885	0.000
组织支持	工作支持	0.765	0.000
	价值认同	0.646	0.000
	利益关心	0.679	0.000
	量表	0.882	0.000
员工敬业度	奉献	0.667	0.000
	活力	0.846	0.000
	专注	0.776	0.000
	量表	0.897	0.000
总量表		0.862	0.000

(1) 项目经理行为与组织支持存在显著的正相关, 概率 P 值小于 α 值, 相关系数是0.486, 但愿景规划与组织支持不存在相关性, 其概率 P 值是0.50, 大于 α 值, 故假设H1成立, 假设H1a不成立;

(2) 项目经理行为及德行垂范、个性化关怀、领导魅力与员工敬业度都存在显著的正相关, 概率 P 值小于 α 值, 较好地验证了H2、H2a和H2c都成立, 但是愿景规划与员工敬业度的概率 P 值是0.67, 大于 α 值. 因而, 假设H2b不成立;

(3) 组织支持及其3个维度与员工敬业度存在显著的正相关, 概率 P 值小于显著性水平, 相关系数是0.661, 较好地验证了假设H3、H3a、H3b和H3c;

(4) 项目经理行为中的德行垂范、领导魅力两个维度与组织支持存在显著的正相关, 但愿景规划与组织支持不存在相关性, 其概率 P 值是0.50, 大于 α 值, 故假设H1a不成立;

(5) 德行垂范与价值认同不存在相关性, 其 P 值是0.33, 也大于 α 值, 故假设H1b不成立;

以上结论比较准确地分析了变量间的假设关系.

3.3 项目经理行为、组织支持与员工敬业度的回归分析

由于相关分析只能判断变量间的相关性, 不能

表8 相关系数、均值及方差表¹⁾

Tab.8 Correlation coefficient, mean and variance

变量	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1 项目经理行为 1													
2 德行垂范	0.834** 0.000	1											
3 愿景规划	0.573** 0.000	0.302** 0.000	1										
4 个性化关怀	0.854** 0.000	0.644** 0.000	0.274** 0.002	1									
5 领导魅力	0.868** 0.000	0.628** 0.000	0.338** 0.002	0.759** 0.000	1								
6 组织支持	0.617** 0.000	0.409** 0.000	0.261** 0.003	0.626** 0.001	0.631** 0.000	1							
7 工作支持	0.515** 0.000	0.405** 0.000	0.198* 0.024	0.478** 0.000	0.518** 0.000	0.775** 0.000	1						
8 价值认同	0.524** 0.000	0.320* 0.000	0.240* 0.006	0.554** 0.000	0.527** 0.000	0.919** 0.000	0.597** 0.000	1					
9 利益关心	0.580** 0.000	0.370** 0.000	0.242 0.005	0.595** 0.000	0.607** 0.000	0.910** 0.000	0.555** 0.000	0.759** 0.000	1				
10 员工敬业度	0.664** 0.000	0.483** 0.000	0.165* 0.006	0.699** 0.000	0.719** 0.000	0.669** 0.000	0.589** 0.000	0.557** 0.000	0.618** 0.000	1			
11 奉献	0.654** 0.000	0.483** 0.000	0.207* 0.018	0.635** 0.000	0.713** 0.000	0.586** 0.000	0.509** 0.000	0.471** 0.000	0.562** 0.000	0.894** 0.000	1		
12 活力	0.568** 0.000	0.381** 0.000	0.090** 0.306	0.651** 0.000	0.642** 0.000	0.649** 0.000	0.484** 0.000	0.568** 0.000	0.631** 0.000	0.901** 0.000	0.726** 0.000	1	
13 专注	0.456** 0.000	0.361** 0.004	0.119** 0.177	0.486** 0.000	0.452** 0.000	0.459** 0.000	0.532** 0.000	0.370** 0.000	0.353** 0.000	0.754** 0.000	0.502** 0.000	0.539** 0.000	1
均值	3.82	3.97	3.36	3.88	4.05	3.84	3.89	3.88	3.75	3.76	3.83	3.76	3.69
方差	0.61	0.84	0.70	0.73	0.76	0.62	0.53	0.79	0.81	0.66	0.86	0.82	0.61

1) **表示 $P < 0.01$, *表示 $P < 0.05$, 双尾检验

更好地反映变量间的线性影响关系. 为了进一步提供更有说服力的证据来支持原假设, 将对项目经理行为、组织支持、员工敬业度及其各维度进行回归分析.

通过SPSS软件对项目经理行为及其四维度与员工敬业度进行回归分析得出的结果见表9. 从表中可知模型1和模型2的 R 值分别是0.658和0.762, 说明模型拟合度比较好. 在表10的dANOVA^c中 F 检验统计量的观测值分别是98.732和43.700, 对应的概率 P 值都为0, 由于显著性水平 $\alpha=0.05$, 概率 P 值小于 α 值, 则零假设不成立; 认为各回归系数不全为零, 即项目经理行为、领导魅力、远景规划、德行垂范和个性化关怀与员工敬业度的线性关系是显著的, 验证并支持了H2、H2a和H2c的假设.

表9 项目经理行为与员工敬业度模型^cTab.9 Project managers' behavior and employee engagement model^c

模型	R	R^2	调整 R^2	标准估计的误差
1	0.658 ^a	0.434	0.429	0.497 68
2	0.762 ^b	0.581	0.568	0.433 04

a. 预测变量: (常量), 项目经理行为

b. 预测变量: (常量), 项目经理行为, 德行垂范, 个性化关怀, 领导魅力

c. 因变量: 员工敬业度

表10 项目经理行为与员工敬业度模型ANOVA^cTab.10 ANOVA of Project managers' behavior and employee engagement^c

模型	平方和	df	均方	F	Sig.
1	回归 24.455	1	24.455	98.732	0.000 ^a
	残差 31.951	129	0.248		
	总数 56.406	130			
2	回归 32.778	4	8.195	43.700	0.000 ^b
	残差 23.628	126	0.188		
	总数 56.406	130			

a. 预测变量: (常量), 项目经理行为

b. 预测变量: (常量), 项目经理行为, 德行垂范, 个性化关怀, 领导魅力

c. 因变量: 员工敬业度

组织支持及其维度与员工敬业度进行回归分析所得出的结果见表11. 模型汇总中模型1和模型2的 R 值分别是0.669和0.687, 说明其模型拟合度符合要求. 在表12的ANOVA^c中 F 检验统计量的观测值分别是104.489和37.736, 对应的概率 P 值为0, 由于显著性水平 $\alpha=0.05$, 概率 P 值小于 α 值, 则应拒绝零假设; 认为各回归系数不同为零, 即组织支持、利益关心、工作支持和价值认同与员工敬业度的线性关系是显著的, 验证并支持了H3、H3a、H3b和H3c的假设.

远景规划与员工敬业度的分析结果见表13, 可看出模型 R 值是0.165, 说明其模型拟合度较差, 且在

表14的ANOVA^c中 F 检验统计量的观测值是3.598, 相应的概率 P 值是0.60 $>$ 0.05, 高于 α 值, 应接受原假设, 即各回归系数全为零, 愿景规划与员工敬业度不存在相关性, 假设H2a不成立.

表11 组织支持与员工敬业度模型^cTab.11 Organizational support and employee engagement model^c

模型	R	R^2	调整 R^2	标准估计的误差
1	0.669 ^a	0.448	0.443	0.491 51
2	0.687 ^b	0.471	0.459	0.484 58

a. 预测变量: (常量), 组织支持

b. 预测变量: (常量), 组织支持, 工作支持, 价值认同, 利益关心

c. 因变量: 员工敬业度

表12 组织支持与员工敬业度模型ANOVA^cTab.12 ANOVA of organizational support and employee engagement^c

模型	平方和	df	均方	F	Sig.
1	回归 25.242	1	25.242	104.489	0.000 ^a
	残差 31.164	129	0.242		
	总数 56.406	130			
2	回归 26.584	3	8.861	37.736	0.000 ^b
	残差 29.822	127	0.235		
	总数 56.406	130			

a. 预测变量: (常量), 组织支持

b. 预测变量: (常量), 组织支持, 工作支持, 价值认同, 利益关心

c. 因变量: 员工敬业度

表13 愿景规划与员工敬业度模型汇总^cTab.13 Horizon planning and employee engagement model^c

模型	R	R^2	调整 R^2	标准估计的误差
1	0.165 ^a	0.027	0.020	0.652 22

a. 预测变量: (常量), 愿景规划

c. 因变量: 员工敬业度

表14 愿景规划与员工敬业度模型ANOVA^cTab.14 ANOVA of horizon planning and employee engagement^c

模型	平方和	df	均方	F	Sig.
1	回归 1.531	1	1.531	3.598	0.060 ^a
	残差 54.875	129	0.425		
	总数 56.406	130			

a. 预测变量: (常量), 愿景规划

c. 因变量: 员工敬业度

3.4 组织支持的调节作用检验

根据温忠麟^[25]和陈培文^[26]所提出的调节检验程序, 采用层级回归分析法, 来检验组织支持在项目经理行为与员工敬业度的调节作用. 这种方法分为3步, 第1步, 对项目经理行为与员工敬业度进行回归分析, 判断是否显著, 若显著, 则继续进行下一步, 不显著则终止; 第2步, 对组织支持与员工敬业度进行回归分析, 判断是否显著, 同理, 若显著, 则继续进行

下一步,不显著则终止;第3步,对项目经理行为、组织支持与员工敬业度进行回归分析,若回归系数较之前有所变化且通过显著性检验,则说明是调节效应。

表15和表16中,项目经理行为与员工敬业度的回归系数Beta值是0.658,概率P值为0,组织支持对员工敬业度的回归系数Beta值是0.669,概率P值为0,由于显著性水平 $\alpha=0.05$,P值小于 α 值,应拒绝零假设,认为各回归系数不同时为0,说明它们之间的线性关

系是显著的.但在加入组织支持这个变量后,从表15和表16两个表中可看出,项目经理行为与组织支持对员工敬业度的回归分析结果显示,项目经理行为的回归系数Beta值是0.398,组织支持回归系数Beta值是0.425,两者的值都小于没有加入调节变量时的值,说明组织支持在项目经理行为与员工敬业度中起到了调节作用,且它们的概率P值仍为0,仍存在显著的线性关系.这一结论验证支持了前文所提出的假设H4.

表 15 项目经理行为与组织支持的系数^a

Tab.15 Coefficient of project managers' behavior and organizational support

模型	非标准化系数		标准化系数 Beta	t	sig.	共线性统计	
	B	标准误差				容差	VIF
1 (常量) 项目经理行为	0.995	0.282		3.532	0.001		
	0.724	0.073	0.658	9.936	0.000	1.000	1.000
	0.357	0.277		1.289	0.200		
2 (常量) 项目经理行为 组织支持	0.438	0.083	0.398	5.301	0.000	0.627	1.596
	0.450	0.080	0.425	5.661	0.000	0.627	1.596

a. 因变量:员工敬业度

表 16 组织支持的系数^aTab.16 Coefficient of organizational support^a

模型	非标准化系数		标准化系数 Beta	t	sig.	共线性统计	
	B	标准误差				容差	VIF
1 (常量) 组织支持	1.040	0.270		3.859	0.000		
	0.708	0.069	0.669	10.222	0.000	1.000	1.000

a. 因变量:员工敬业度

3.5 数据分析结论

本文通过相关性分析、回归分析深入探究了项目经理行为、组织支持与员工敬业度的关系,逐一验证了正文中所提出的假设,汇总成表17.

从表17可看出,原假设H1a、H1b和H2b经过相关分析和回归分析后,结果证明不成立,结合与房地产项目经理的访谈,本文对此结论进行分析验证:

(1) 假设H1a不成立,是由于组织支持对团队的影响不大.房地产项目部主要以自身利益为主,项目团队的利益获得与绩效相关;由于房地产项目的一次性特征,一个项目的完成后团队可能要解散重新建立完成下一个项目,因此组织难以给员工提供一个稳定的职位晋升制度,难以为员工进行愿景规划.

(2) 假设H1b不成立,是由于项目经理是高度职业化的工作岗位,在工作过程中,所展现的德行垂范比较难体现出来.因为大部分项目经理都是长期驻扎工地现场,与员工的交流大都是通过专业的会议沟通,平时与员工单独接触较少,员工比较难以观

察到项目经理除了工作外的生活德行.他们更专注的是项目经理的专业技能、解决问题的能力 and 领导能力.

表 17 假设验证结果

Tab.17 Hypothesis testing results

序号	假设	验证结果
H1	项目经理行为与组织支持存在着显著的正向影响	成立
H1a	愿景规划为与组织支持存在着显著的正向影响	不成立
H1b	德行垂范与价值认同存在着显著的正向影响	不成立
H2	项目经理行为与员工敬业度存在着显著的正向影响	成立
H2a	德行垂范与员工敬业度存在着显著正向影响	成立
H2b	愿景规划与员工敬业度存在着显著正向影响	不成立
H2c	领导魅力与员工敬业度存在着显著正向影响	成立
H3	组织支持与员工敬业度存在着显著正向影响	成立
H3a	工作支持与员工敬业度存在着显著正向影响	成立
H3b	价值认同与员工敬业度存在着显著正向影响	成立
H3c	利益关心与员工敬业度存在着显著正向影响	成立
H4	组织支持在项目经理行为与员工敬业度中起到调节作用	成立

(3) 假设H2b不成立,是由于房地产行业的项目经理的愿景规划对其本身的影响不大. 因为项目经理最关心的是当前利益, 愿景规划只是对于刚刚毕业, 踏入职场的新员工有着一定的吸引力, 新员工比较看重个人的职业生涯发展, 但随着工作年龄的增长, 项目经理更希望获得工资和奖金. 此外, 愿景规划其作用对于每个岗位不同分工的项目经理都有差异, 如管理施工现场的项目经理和成本控制项目经理, 他们有着不同的职业规划; 值得一提的是, 大部分房地产公司都是民营企业, 公司高层领导基本都存在亲戚关系, 项目经理短时间内难以升任更高领导层, 最终导致他们愿景规划的积极性不高, 在高压的工作状态下, 更趋向于追求当前的年薪与项目奖金.

假设H1、H2、H2a、H2c、H3、H3a、H3b、H3c和H4成立, 说明了项目经理行为和组织支持对员工敬业度有着直接的影响, 项目经理所展示的德行垂范和领导魅力影响着员工对工作的投入度和满意度, 且员工如果在价值和个人利益方面得到组织给以的支持, 那员工的工作积极性会大大提高, 参与度也会跟着提高.

4 研究结论与启示

本文以国内大中型房地产行业项目经理作为研究对象, 通过问卷的调查方式, 探讨项目经理行为、组织支持与员工敬业度的关系. 结果显示假设H1a(愿景规划为与组织支持存在着显著的正向影响)、H1b(德行垂范与价值认同存在着显著的正向影响)和H2b(愿景规划与员工敬业度存在着显著正向影响)不成立. 本研究对于房地产业人力资源管理具有一定的启示, 主要表现在:(1) 落实员工晋升制度, 保证员工的晋升空间. 愿景规划与员工敬业度没有存在显著性关系, 这说明房地产企业应该给员工一个晋升的空间, 制定一个完善的制度并落实, 同时对项目经理作出详细的愿景规划, 提拔有能力的项目经理.(2) 提高员工全面素质, 树立项目经理领导魅力. 基于职位特点, 作为项目的“领头羊”, 决策管理者, 项目经理的一举一动都会牵制和影响着团队成员的表现和业绩, 因此, 对于项目经理不仅仅是依靠专业技能来带领团队完成项目, 还需要提高其全面素质, 在团队中树立项目经理良好的领导形象.(3) 建立项目文化, 增强员工的价值认同感. 基于工程项目的人力管理不像企业的人力管理一样, 有着固定的模式, 它的人力是变化的, 有项目才能号召

人力, 组织队伍, 人员的流动性较大. 因此, 我们要把人员组织起来, 形成群体功能, 必须实行动态管理, 发挥起项目文化的作用, 增强员工的价值认同感, 主要是加强员工的团队精神、鼓励员工参与等. 企业要学会在项目层面上营造学习氛围, 使它既是劳动场所, 更是学习的组织, 强调“团体学习, 互相学习”. 再者, 要营造一种“家”的工作氛围, 让员工感觉到有归属感, 这样员工才对这个团体忠诚, 才会不求回报地为了团队的利益不断付出.

参考文献:

- [1] 梁丹. 2015年房地产行业人力资源管理趋势调研报告[R]. 众达朴信研究院. 2015: 1-3.
- [2] 李超平, 时勘. 变革型领导的结构与测量[J]. 心理学报, 2005, 37(6): 803-811.
LI C P, SHI K. The structure and measurement of transformational leadership in China [J]. Acta Psychologica Sinica, 2005, 37(6): 803-811.
- [3] EISENBERGER R, HUNTINGTON R, HUTCHISON S, et al. Perceived organizational support [J]. Journal of Applied Psychology, 1986, 71(3): 500-507.
- [4] 凌文铨, 杨海军, 方俐洛. 企业员工的组织支持感[J]. 心理学报, 2006, 38(2): 281-287.
LING W Q, YANG H J, FANG L L. Perceived organizational support (POS) of the employee [J]. Acta Psychologica Sinica, 2006, 38(2): 281-287.
- [5] 黄俊, 吴隆增, 朱磊. 变革型领导行为对中层管理者工作绩效和工作满意度的影响: 组织支持知觉和价值观的作用[J]. 心理科学, 2012, 35(6): 1445-1452.
HUANG J, WU L Z, ZHU L. The impact of CEO transformational leadership behavior on middle managers' job performance and job satisfaction: the roles of organizational support perception and values [J]. Journal of Psychological Science, 2012, 35(6): 1445-1452.
- [6] 储成祥, 毛慧琴, 江芮澜. 领导行为、组织支持和员工敬业度的关系——以通信企业为例[J]. 北京邮电大学学报(社会科学版), 2012, 14(5): 91-99.
CHU C X, MAO H Q, JIANG R L. Relationships among leadership behavior, perceived organizational support and employee engagement-taking telecom enterprises as an example [J]. Journal of Beijing University of Posts and Telecommunications (Social Sciences Edition), 2012, 14(5): 91-99.
- [7] 康乐乐. 家长式领导、组织支持感与员工沉默的关系研究[D]. 大连: 东北财经大学工商管理学院, 2012.
- [8] 朱永跃, 夏正晶, 马志强. 真实型领导、组织支持感与新生代研发人员敬业度的关系研究[J]. 中国科技论坛, 2014, 12(12): 119-124.
ZHU Y Y, XIA Z J, MA Z Q. Relationships among authentic leadership, perceived organizational support and engage-

- ment of the new generation of R&D personnel [J]. *Forum on Science and Technology in China*, 2014, 12(12): 119-124.
- [9] AVEY J B. Using positivity, transformational leadership and empowerment to combat employee negativity [J]. *Leadership & Organization Development Journal*, 2011, 29(2): 110-126.
- [10] 毛恣歆, 龙立荣. 变革型领导与员工对组织变革认同感的关系研究[J]. *管理学报*, 2009, 6(5): 595-600.
MAO M X, LONG L R. Study on the relationship between transformational leadership and employees' commitment to organizational change [J]. *Chinese Journal of Management*, 2009, 6(5): 595-600.
- [11] 缪宇峰. 服务型领导对员工主观幸福感与敬业度影响研究: 以组织支持感为调节变量[D]. 上海: 华东理工大学商学院, 2013.
- [12] 徐丽静. 企业管理层领导力对员工敬业度的影响—企业绩效管理的调节作用[D]. 重庆: 重庆大学商学院, 2014.
- [13] 朱莉. 领导风格与员工敬业度的关系研究[D]. 青岛: 中国海洋大学商学院, 2015.
- [14] OZGUR D. Ethical leadership influence at organizations: evidence from the field [J]. *Journal of Business Ethics*, 2015, 126(2): 273-284.
- [15] 孙卫敏, 吕翠. 组织支持感与员工敬业度关系[J]. *北京理工大学学报(社会科学版)*, 2012, 4(1): 67-73.
SUN W M, LYU C. Research on the relationship between POS and employees' engagement [J]. *Journal of Beijing Institute of Technology (Social Sciences Edition)*, 2012, 4(1): 67-73.
- [16] 张祥云. 组织支持感、员工敬业度与工作绩效的关系研究[D]. 武汉: 武汉科技大学商学院, 2013.
- [17] 高建丽, 孙明贵. 研发人员心理资本、组织支持感对敬业度的作用路径[J]. *科技管理研究*, 2015, 1(1): 231-235.
GAO J L, SUN M G. Study on the function route of psychological capital, perceived organizational support to employee engagement of research and development personnel [J]. *Science and Technology Management Research*, 2015, 1(1): 231-235.
- [18] GAO J H. Relating corporate social responsibility and employee engagement: the mediating role of perceived organizational support and Chinese values [J]. *International Journal of Asian Business and Information Management (IJABIM)*, 2014, 5(2): 12-22.
- [19] AMANDA B, PAULA B, JENNIFER P B. Relationships of individual and organizational support with engagement: Examining various types of causality in a three-wave study [J]. *Work & Stress*, 2014, 28(3): 236-254.
- [20] 廖诺, 邓微, 周维浪, 等. 信息共享对企业绩效间接影响机制研究——以供应链协同为中介变量[J]. *广东工业大学学报*, 2014, 31(4): 31-35.
LIAO N, DENG W, ZHOU W L, et al. The indirect effect mechanism of information sharing on operational performance—the mediating role of supply chain collaboration [J]. *Journal of Guangdong University of Technology*, 2014, 31(4): 31-35.
- [21] 周海龙, 田艳辉, 王明辉, 等. 真实型领导对教师知识分享行为的影响: 组织支持感的中介和调节作用[J]. *心理与行为研究*, 2014, 12(2): 212-219.
ZHOU H L, TIAN Y H, WANG M H, et al. Authentic leadership on teachers' knowledge sharing behavior, the mediating effect and the moderating effect of perceived organizational support [J]. *Studies of Psychology and Behavior*, 2014, 12(2): 212-219.
- [22] 王胜男. 主动性人格与工作投入: 组织支持感的调节作用[J]. *中国健康心理学杂志*, 2015, 23(4): 524-526.
WANG S N. Proactive personality and work engagement: moderating effect of perceived organization support [J]. *China Journal of Health Psychology*, 2015, 23(4): 524-526.
- [23] ZAINAL A A, ZEINAB A Y. Relationship between perceived organizational support, leadership behavior, and job satisfaction: an empirical study in Iran [J]. *Intangible Capital*, 2010, 6(2): 162-184.
- [24] SCHAUFELI W B, BAKKER A B. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study [J]. *Journal of organizational Behavior*, 2004, 25(3): 293-315.
- [25] 温忠麟, 侯杰泰, 张雷. 调节效应与中介效应的比较和应用[J]. *心理学报*, 2005, 37(2): 268-274.
WEN Z L, HOU J T, ZHANG L. A comparison of moderator and mediator and their applications [J]. *Acta Psychologica Sinica*, 2005, 37(2): 268-274.
- [26] 陈培文, 傅秀芬. 采用SVM方法的文本情感极性分类研究[J]. *广东工业大学学报*, 2014, 3(3): 95-101.
CHEN P W, FU X F. Research on sentiment classification of texts based on SVM [J]. *Journal of Guangdong University of Technology*, 2014, 3(3): 95-101.