

文化如何影响员工对企业社会责任的反应? ——研究述评与展望

颜爱民, 蒋碧云, 臧志梅

(中南大学商学院, 湖南长沙, 410083)

摘要: 随着全球范围内以员工为对象的微观企业社会责任(CSR)研究的不断深入, 文化对员工 CSR 反应的影响成为一个新兴的研究方向。通过对 26 篇国内外相关文献的梳理, 研究发现: 以中国文化为视角的研究阙如, 未来可以探讨儒、释、道相关思想以及本土领导力等对员工 CSR 反应的影响及作用机制; 尽管学界关注了 10 多种社会文化或个体文化价值观, 但针对每种文化的研究不仅较少, 且研究之间缺乏可比性, 未来有必要基于更多的文化视角丰富本领域研究; 部分研究发现文化对员工 CSR 反应差异的解释力有限, 未来可考虑文化与正式制度的交互作用; 现有研究的方法较为单一, 建议未来研究采用多种研究方法的汇聚。

关键词: 企业社会责任; 跨文化; 中国本土文化

中图分类号: F270

文献标识码: A

文章编号: 1672-3104(2022)01-0100-10

一、引言

企业社会责任(corporate social responsibility, CSR)是指企业响应利益相关者诉求, 兼顾经济、社会和环境绩效的组织政策和行为^[1], 旨在关注企业和社会之间如何通过良性互动来促进人类福祉^[2]。CSR 迄今已成为商业全球化和可持续发展的重要标志。自 20 世纪 70 年代末至今, 关于 CSR 的学术研究经历了几次大的转变: 学者们最初只在社会层面关注 CSR 的合理性, 到 20 世纪 90 年代末, 研究重点转向了组织层面, 随后, 此类相关研究持续增多。近十年来, 随着员工、消费者、投资者和供应商对企业承担社会责任的诉

求不断增加, 组织的决策者开始面临如何通过 CSR 实现合理地分配有限资源的问题^[3-4], 由此开始, 从微观层面关注 CSR 对个体利益相关者(包括员工、求职者、消费者等)的影响研究持续增加。相比消费者和求职者, 组织的 CSR 政策和实践的有效性更多取决于员工的认知、态度和行为, 因此, 员工的 CSR 反应成为了管理学者所关注的热点。

以往关于员工 CSR 反应的研究主要包括三大方面: 员工参与 CSR 活动的驱动因素、员工对 CSR 的评价过程、CSR 对员工的态度和行为的影响^[5]。尽管研究结果普遍支持 CSR 对员工的积极影响, 但结果之间仍缺乏一致性: 如来自不同国家和地区的员工 CSR 感知对组织承诺的影响水平不一^[6]; CSR 与员工的环境支持行为正相关^[7]

收稿日期: 2021-05-05; 修回日期: 2021-12-05

基金项目: 国家自然科学基金项目“线索一致性视角下企业社会责任对员工关系绩效的影响及作用机制”(71972185); 湖南省哲学社会科学基金项目“‘一带一路’背景下湖南企业‘走出去’战略中的企业社会责任行为与绩效研究”(20YBA255); 中南大学高端智库项目“中国企业社会责任对员工心理和行为影响机制及政策建议研究”(2020znzk04)

作者简介: 颜爱民, 男, 湖南邵阳人, 博士, 中南大学商学院教授, 博士生导师, 主要研究方向: 组织行为与人力资源管理; 蒋碧云, 女, 湖南益阳人, 中南大学商学院博士研究生, 主要研究方向: 企业社会责任、国家文化、人力资源管理, 联系邮箱: betty1965@163.com; 臧志梅, 女, 山东日照人, 博士, 中南大学商学院讲师, 主要研究方向: 组织行为、销售人员管理

或不相关^[8]; 内部 CSR(企业对内部员工所承担的责任)与工作满意度正相关^[9]或不相关^[10]。造成以上矛盾结果的原因除了组织实践(如人力资源管理实践)、领导力、组织或团队氛围、个体特质以外, 文化也成为一个新的解释视角^[5,11]。

近年来, 部分学者开始挖掘文化与员工 CSR 感知、CSR 取向及其相关的态度、价值观、行为、个体绩效之间的关系^[12-16], 绝大部分研究文化对员工 CSR 反应的显著影响。然而, 该细分领域研究的发展仍处于起步阶段, 存在以下诸多不足: (1)尽管现有研究关注了 10 多种社会文化或个体文化价值观, 但针对每种文化的研究不仅较少, 且研究之间缺乏可比性; (2)研究结论存在矛盾或缺乏一致性, 例如, 集体主义与外部 CSR(企业对消费者、供应商、政府、环境等企业外部利益相关者所承担的责任)感知呈现正向或不显著的关系, 文化对 CSR 与员工组织承诺之间的关系调节作用显著性存在争议; (3)忽视了中国本土文化的潜在影响, 以往以员工为研究对象的 CSR 研究大都存在去情境化的特征, 并未充分考虑文化因素的重要作用^[16]。这些研究不足在一定程度上限制了学者和管理实践者对 CSR 的理解。事实上, 不同文化背景下的个体在认知、态度、信念等方面存在诸多区别, 同一区域或组织内的个体文化价值观也不尽相同, 这些差异势必会影响员工对 CSR 的参与、评价以及相应的态度和行为。近年的综述性研究已从心理学、组织行为学、人力资源管理角度对员工 CSR 反应进行了系统性梳理和述评^[4,5,18], 但是忽视了文化在其中的重要作用。为此, 本文对该主题的相关文献进行系统性梳理并提出展望, 旨在回答两个问题: (1)现有研究中, 文化对员工 CSR 反应的作用机制有哪些, 这些机制有何异同? (2)未来将如何丰富该领域的研究, 尤其是中国本土文化对员工 CSR 反应的可能影响有哪些?

本文通过对 1987—2021 年的 26 篇与研究主题相关的文献进行回顾, 首先重点梳理现有研究所涉及的文化框架、样本情况、文化指标和定义; 而后分别从“文化作为自变量”和“文化作为调节变量”的角度解析其作用机制; 最后, 对未

来可能的研究方向进行分析与展望, 以促进该领域研究的深化, 尤其是推动中国本土相关研究的发展。

二、研究概况

(一) 整体分析框架

文化是指来自同一语言系统、历史渊源和地理环境的群体所共享的、可以代际传承的心理程序, 包括思维、感情和行为模式等, 是一个群体区分另一个群体的稳定特征^[19]。管理学领域的文化研究从社会、组织和个体三个层面展开。首先, 社会层面的研究主要将 Hofstede、GLOBE (global leadership and organizational behavior effectiveness)、Schwartz、社会公理(social axioms, 又被译为“社会通则”)等文化框架确定的不同国家/地区的文化指数作为基准, 探讨管理现象因文化不同而带来的不同国家/地区之间的差异。其次, 随着现代经济、交通技术和通信技术的迅速发展, 文化逐渐被认为是一个群体所共享的、与工作和生活相关的有形或无形的环境^[20]。当员工之间、员工与企业之间发展出较为稳定的影响方式、互动风格和意义建构系统时, 企业文化得以形成^[21]。在分析组织现象时, 企业文化已经成为重要的视角。最后, 21 世纪以来, 由于经济全球化带来了各种思潮的碰撞和融合, 工作场所日趋多元, 文化地域边界不断模糊, 同一国家、地区甚至组织内的个体价值观异质性凸显^[22-23], 进而形成了鲜明的个体文化价值观。学者们基于主流文化框架开发了针对个体文化价值观的相关量表, 并研究证实了这些量表对管理现象差异的强大解释力。

有关文化对 CSR 反应的绝大部分研究基于 Hofstede、GLOBE、Schwartz、社会公理等文化理论或框架, 探讨社会文化或个体文化价值观的作用, 仅有一项研究基于 Hofstede 文化理论实证检验了组织文化(男性气质、权力距离等)对员工 CSR 感知的影响^[24]。尽管有少数学者关注了企业的 CSR 文化、伦理文化、市场文化, 但是研

究少且独立于以上经典的文化框架,因此本综述仅聚焦社会和个体层面文化的影响和作用机制。

本文采用 Lytle 等^[25]提出的基于文化视角的组织管理研究分类方式,即根据文化的作用路径将研究分为两类——文化作为前因变量的影响研究(类型 I)和文化作为调节变量的影响研究(类型 II)。该分类方法已被 Kirkman 等^[26]和 Tsui 等^[23]运用在其综述中,验证了其有效性。我们同时参考了 Gond 等^[5]总结的员工 CSR 反应的三大主题,即员工 CSR 参与的驱动因素、CSR 的评价过程,以及 CSR 对态度和行为的影响。由此,本文依据以上两种分类进行文献归纳和梳理:(1)文化对员工 CSR 参与的影响(哪些文化驱动或者抑制员工参与组织的 CSR 活动);(2)文化对员工 CSR 评价的影响(文化在员工对 CSR 的认知和情感评价过程中起什么作用);(3)文化对员工 CSR 相关态度和行为的影响(在文化的影响下,员工如何、为何以及何时对 CSR 做出态度和行为的反应)。

(二) 样本选择

为了保证文献来源的权威性和全面性,本研究检索了国内外截至 2021 年 4 月发表的相关研究。具体检索步骤为:(1)分别选择[“企业社会责任/社会责任/企业伦理/企业公民/企业社会绩效/企业慈善/可持续发展/绿色行为” +

“文化/面子/关系/儒家/道家/宗教” + “员工”]为主要检索词,文献来源为“CSSCI”,得到符合条件的中文文献共 5 篇;(2)分别选取[“corporate social responsibility / social responsibility / enterprise ethics / corporate citizenship / corporate social performance / corporate philanthropy / sustainability / green behavior” + “culture / mianzi / guanxi / confucianism / taoism / religion” + “employee”]为主要检索词,在 Web of Science、EBSCOhost、Springer、Emerald 等数据库中对同行评审的英文文献进行检索,文献级别为 SCI 或 SSCI,共检索到相关英文文献 65 篇;(3)根据文章摘要和内容再次筛选文献:一是研究必须以企业员工为对象;二是必须关注社会文化和个人文化价值观的影响;三是必须为规范的定量或者定性研究(如明确的样本量、变量信度、详细的访谈对象和过程等)。

经过以上三个步骤,最终得到 26 篇样本文献。文化作为前因变量和调节变量的影响研究分别为 13 项和 15 项,其中,2 项研究同时探讨了文化的两类作用路径^[7,14]。针对员工 CSR 反应的三大主题,在回顾和梳理现有研究后,形成了该领域研究的整体脉络图,见图 1。

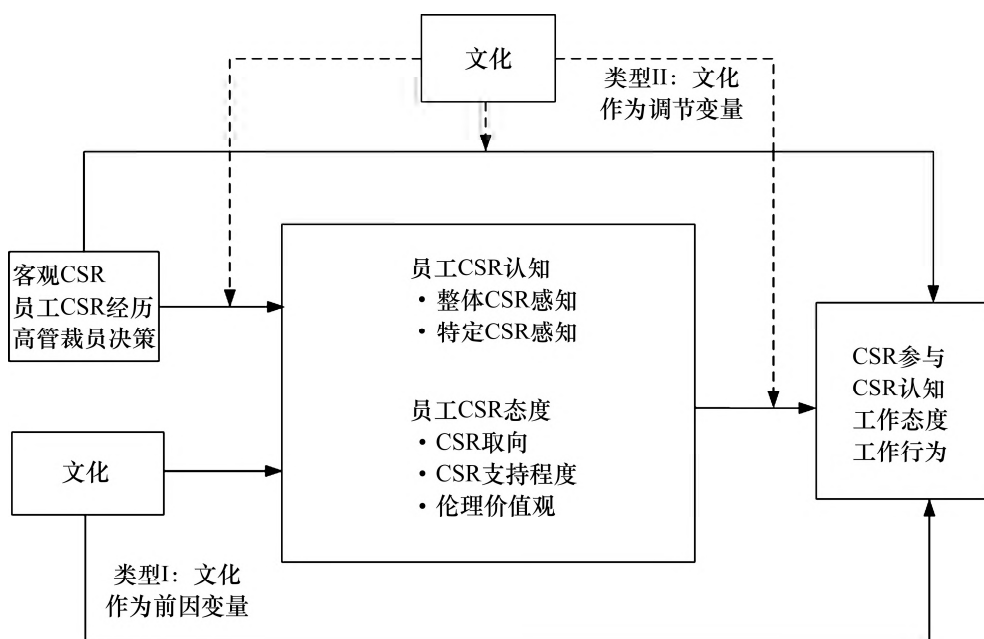


图1 文化对员工 CSR 反应研究的整体脉络图

(三) 文化指标和样本来源情况

在文化指标选取上,除部分跨文化研究基于 GLOBE 和 Schwartz 文化理论将国家(集群)作为文化代理变量外^[13,27-28],大部分研究考察了 Hofstede 和 GLOBE 文化框架的一个或几个维度的影响,其中,得到最多检验的文化依次为个人主义-集体主义及其相关的衍生变量(如制度集体主义、群体内集体主义、自我建构等)、权力距离、不确定性规避。此外,学者们也开始关注社会公理、理想主义-相对主义和中国传统文化的影响,详见表 1。

现有研究覆盖了 45 个国家和地区, 约占世

界国家和地区总数的 19.3%，研究样本来源较多的国家依次为中国、美国、印度、法国、英国、德国和加拿大。学者们对 19 个国家开展了 2 次以上研究，其中亚洲国家 7 个，欧洲国家 6 个，美洲国家 4 个，非洲国家 1 个，大洋洲国家 1 个，详见表 2。由此可见，亚洲、欧洲和美洲的国家或地区的员工被关注较多，而对非洲和大洋洲员工的研究有待进一步丰富。

(四) 不同文化的概念界定

由于现有研究涉及十多种文化且它们之间具有显著差别,因此,本研究对各个文化进行概念界定,详见表3。

表 1 影响员工 CSR 反应的文化

文化	文化层次	篇数	文献来源
国家(集群)作为文化的代理	社会	9	Kowalczyk 和 Kucharska, 2020; McNamara 等, 2017; Doegl 和 Holtbruegge, 2014; Wei 等, 2014; Van den Heuvel 等, 2014 ; Jamali 等, 2009; Quazi 和 O'Brien, 2000; Orpen, 1987; Khan 和 Atkinson, 1987
	社会	2	刘俊和秦传燕, 2018; Oumlil 和 Balloun, 2009
个人主义-集体主义	个体	6	Jia 等, 2019; Rupp 等, 2018; Farooq 等, 2017; Farooq 等, 2014; Kim Y 和 Kim S, 2010; Vitell 等, 2003
制度-群体内集体主义	社会	3	Witt 和 Stahl, 2016; Mueller 等, 2012; Waldman 等, 2006
	个体	1	Hofman 和 Newma, 2014
自我建构	个体	1	Simpson 等, 2020
权力距离	社会	5	Witt 和 Stahl, 2016; Lakshman 等, 2014; Waldman 等, 2006; Mueller 等, 2012; Oumlil 和 Balloun, 2009
	个体	2	Kim Y 和 Kim S, 2010; Vitell 等, 2003
不确定性规避	社会	2	刘俊和秦传燕, 2018; Mueller 等, 2012
	个体	2	Kim Y 和 Kim S, 2010; Vitell 等, 2003
男性气质-女性气质	社会	1	Oumlil 和 Balloun, 2009
	个体	3	Hofman 和 Newma, 2014; Kim Y 和 Kim S, 2010; Vitell 等, 2003
长期取向-短期取向 (孔夫子主义)	个体	2	Kim Y 和 Kim S, 2010; Vitell 等, 2003
人文取向	社会	2	Witt 和 Stahl, 2016; Mueller 等, 2012
未来取向	社会	1	Mueller 等, 2012
理想主义-相对主义	个体	1	Vitell 等, 2003
社会犬儒主义	个体	1	West 等, 2015
酬劳相宜	个体	1	West 等, 2015
道家文化	个体	1	Xing 和 Starik, 2017
儒家和道家工作价值观	个体	1	颜爱民等, 2018

资料来源：根据相关文献整理而得。

表2 样本来源国情况

国家	数量	百分比	国家	数量	百分比
中国	14	12.2	澳大利亚	4	3.5
美国	11	9.6	巴西	3	2.6
印度	8	7.0	南非	3	2.6
法国	6	5.2	墨西哥	3	2.6
英国	5	4.3	韩国	3	2.6
德国	5	4.3	新加坡	3	2.6
加拿大	5	4.3	俄罗斯	2	1.74
荷兰	4	3.5	土耳其	2	1.74
日本	4	3.5	巴基斯坦	2	1.74
西班牙	4	3.5	其他	24	20.9

资料来源：根据相关文献整理而得。

表3 文化概念界定

序号	文化	定义
1	个人主义-集体主义	个体融入群体的程度 ^[29]
2	制度-群体内集体主义	制度集体主义是指个体认为集体成员间应该统一行动，鼓励和褒奖资源的集体性分配的程度；群体内集体主义代表个体应该向家庭或社会中的特定群体(如公司)表达自豪感、忠诚和凝聚倾向的程度 ^[30]
3	自我建构	独立自我是个体将自我与他人进行区分的程度；互依自我则是个体将自我与他人联系起来的程度 ^[31]
4	权力距离	组织和团队中拥有最小权力的成员被要求和接受“权力分配不平等”的程度 ^[29]
5	不确定性规避	个体拒绝容忍事物的不确定性和模糊性的程度 ^[29]
6	男性气质-女性气质	男性气质代表个体重视自信和竞争力，女性气质则代表个体重视谦虚和关怀 ^[29]
7	长期取向-短期取向	由“孔夫子主义”发展而来，长期取向是指个体注重培养以未来回报为导向的美德，特别是毅力和节俭；短期取向则代表着个体对过去和已有道德标准的依从，特别是尊重传统、保留面子和履行社会义务 ^[32]
8	人文取向	社会或组织中的个体被鼓励以公平、利他、友好、慷慨、关心和仁慈的方式去对待他人，并因此得到奖赏的程度 ^[33]
9	未来取向	个人在组织和社会中参与未来取向行为(如计划、投资未来、延迟个体和集体满足)的程度 ^[33]
10	理想主义-相对主义	高理想主义者关注他人福祉，坚持避免伤害他人，且认可自我的道德行为会带来理想的结果；高相对主义者在做决策时关注具体情境和结果，对社会道德规范持怀疑态度 ^[34]
11	社会犬儒主义	代表了人性的消极面，指个体对部分人抱有偏见、不相信社会规则、为达目的不择手段的信念 ^[35]
12	酬劳相宜	代表着个体认为通过努力、知识、谨慎计划等投入终将会获得成功的信念 ^[35]
13	道家文化	不仅主张贵和有度，追求身心、人我、社会、天人等多层面的和谐，而且从本体论、方法论、处世论等层面主张化解冲突、促进和谐 ^[36]
14	儒家和道家工作价值观	儒家工作价值观是指员工基于儒家主要思想(仁、义、礼等)而形成的工作观念，如对组织忠诚、友善对待同事、坚定工作目标等；道家工作价值观是指员工基于道家哲学主要思想(如无为、无名等)而形成的工作观念，如尊重个体间差异、向下属授权等 ^[37]

资料来源：根据相关文献整理而得。

三、文化作为前因变量的影响研究

在文化作为前因变量的影响研究中,主要有文化对员工 CSR 认知和员工 CSR 相关态度的影响,个别研究探讨了文化对员工 CSR 参与的影响。详见表 4。

(一) 文化对员工 CSR 认知的影响

员工 CSR 认知包括员工对 CSR 的感知、归因、意义建构等方面^[5],其中,现有研究集中探讨了文化对员工 CSR 感知的影响。员工 CSR 感

知是指员工对企业以员工、消费者、政府、公众和环境等利益相关者为主体的 CSR 实践的理解,以及对相关 CSR 绩效的评价^[17],分为整体 CSR 感知和特定 CSR 感知。

1. 文化对员工整体 CSR 感知的影响

研究发现与员工 CSR 感知正相关的文化包括不确定性规避、孔夫子主义和理想主义,负相关的文化包括权利距离和相对主义。基于个人主义价值观的员工重视组织行为的工具性价值(如薪酬政策)而非利他性活动的价值(如 CSR 实践),Rupp 等^[12]证实了个人主义与 CSR 感知显著负相关。此外, Vitell 等^[41]发现不确定性规避、孔夫

表 4 文化作为前因变量的影响研究

序号	前因变量	样本	结果变量	文献来源
1	个人主义	加拿大、中国大陆、法国、中国香港和新加坡的 673 名员工	CSR 感知	Rupp 等, 2018 ^[12]
2	道家领导	中国大陆的 42 名公司中高层管理者和员工	亲环境态度和绿色行为	Xing 和 Starik, 2017 ^[16]
3	制度集体主义、权力距离、人文取向	德国、中国香港、日本、韩国和美国的 73 名公司高层管理者	CSR 取向	Witt 和 Stahl, 2016 ^[27]
4	集体主义、男性气质	中国大陆的出口导向型制造企业的 280 名员工	CSR 感知	Hofman 和 Newma, 2014 ^[38]
5	Schwartz 文化价值观	某荷兰银行的全球各地业务单元的 416 名员工	CSR 取向	Van den Heuvel 等, 2014 ^[13]
6	个人主义-集体主义、不确定性规避、权力距离、男性气质-女性气质、孔夫子主义	韩国的 150 名公共关系从业人员	CSR 感知	Kim Y 和 Kim S, 2010 ^[39]
7	个人主义-集体主义、不确定性规避、男性气质-女性气质、权力距离	美国和摩洛哥的 172 名管理者	员工的企业伦理价值观差异性	Oumli 和 Balloun, 2009 ^[14]
8	国家整体文化	黎巴嫩的 185 名管理者、叙利亚的 76 名管理者、约旦的 72 名管理者	CSR 取向	Jamali 等, 2009 ^[40]
9	制度集体主义、权力距离	15 个国家的 4656 名管理者	CSR 取向	Waldman 等, 2006 ^[11]
10	权力距离、不确定性规避、个人主义、男性气质、孔夫子主义、理想主义-相对主义	美国的 235 名市场经理	感知到的公司伦理价值观	Vitell 等, 2003 ^[41]
11	国家整体文化	澳大利亚的 102 名 CEO 和孟加拉国的 218 名 CEO	CSR 取向	Quazi 和 O'Brien, 2000 ^[42]
12	国家整体文化	美国的 164 名管理者和南非的 151 名管理者	CSR 态度	Orpen, 1987 ^[43]
13	国家整体文化	英国的 48 名高层管理者和印度的 41 名高层管理者	CSR 感知	Khan 和 Atkinson, 1987 ^[44]

资料来源: 根据相关文献整理而得。

子主义与员工感知的伦理和社会责任重要性(PRESOR)正相关,原因是具有以上价值观的员工更愿意遵守组织规则,对利益相关者诉求更敏感,且能有效控制自我欲望;相较而言,权力距离与PRESOR负相关,因为高权力距离的员工更愿意为了达成公司目标而牺牲自我道德标准;此外,理想主义与相对主义分别正向和负向预测了PRESOR。

2. 文化对员工特定CSR感知的影响

有两项研究检验了文化对员工特定CSR感知的影响^[38-39]。研究发现,个人主义主张以自我利益为中心,因此负向影响员工对CSR承诺的感知;男性气质强调竞争和物质成就,因此负向影响以社会为中心的CSR感知;孔夫子主义重视未来价值,因此正向影响员工对CSR商业实践以及CSR积极作用的感知;此外,高不确定性规避价值观的员工更能感知到CSR的积极作用。然而,集体主义对外部CSR感知的影响存在争议,一方面,Hofman和Newma^[38]揭示了集体主义与以员工为中心的CSR感知正相关,与外部CSR感知不相关;另一方面,Kim Y和Kim S^[39]却发现集体主义正向影响员工的CSR商业实践感知(外部CSR感知的一种)。员工的行业和岗位属性可能是造成以上差别的影响因素:前者的研究对象为制造业员工,在激烈的市场竞争和高强度劳动下,他们可能无暇顾及外部CSR,而是更关心所在组织和个人的经济利益;而后者关注公共关系人员这一特殊群体,与外部利益相关者进行有效的CSR沟通是他们的重要工作职责,当员工具有高集体主义价值观时,他们会从全面和系统的角度看待问题,进而对外部CSR更为敏感。

(二) 文化对员工CSR相关态度的影响

相关研究关注的员工CSR态度包括CSR取向、伦理价值观、CSR支持等,其中对CSR取向的研究最多且争议最大。目前,学界尚未形成对员工CSR取向的统一定义,接受程度最高的是Burton和Hegarty^[45]的观点,他们基于卡罗尔的四维社会责任理论将CSR取向定义为“个体对组织的经济、法律、伦理和慈善相关的责任行为的支持态度”。此外,Quazi和O'Brien^[42]提出了CSR二维跨国模型,从传统(企业应该在

短期内追求利润最大化)、社会-经济(企业应该在追求利润最大化时服务社会)、现代(企业应该回应更广泛的利益相关者诉求)、慈善(企业应该基于利他和道德的原则而服务社会)四个方面区分了CSR取向。学者们根据以上分类分别探讨了文化如何影响员工CSR取向。

1. 基于四维社会责任理论的CSR取向研究

早在1987年,Khan和Atkinson^[44]就发现,印度和英国管理者一致认为应将企业的社会目标与经济目标置于同等重要的位置,然而,该研究仅基于两国情境且样本数量有限。

近20年以后,基于国家集群文化理论的研究挑战了上述结果。Van den Heuvel基于Schwartz文化框架,探讨了来自三个具有文化差异的跨国集群(西欧国家、以英语为母语的国家和南亚国家)的员工CSR取向差异,发现以英语为母语的国家和南亚国家的员工最关心企业的法律和经济责任,而西欧国家的员工对企业的伦理责任和慈善责任的重视程度最高^[13]。Waldman等^[11]从GLOBE文化框架出发,发现不同文化情境下的管理者CSR取向存在显著差别:低权力距离情境下的管理者更重视对员工和顾客的平等对待和利益共享,因此同时支持内部和外部CSR;制度集体主义主张个人应对更大的集体(包括外部利益相关者)承担责任和义务,故而该文化情境下的管理者更关心以利益相关者和社会为中心的CSR;相较而言,群体内集体主义情境下的管理者倾向于将家庭以外的利益相关者视为外群体,所以他们对CSR并不关心。

尽管以上两项研究均支持了国家集群文化理论对员工CSR反应的解释力,但是Witt和Stahl^[27]却发现管理者的CSR取向与现有的GLOBE文化集群分类并不完全一致:德国(日耳曼欧洲集群)、中国香港(儒家亚洲集群)和美国(盎格鲁集群)的管理者认为最重要的利益相关者是股东,日本(儒家亚洲集群)管理者认为是社会,而韩国(儒家亚洲集群)管理者则将员工置于利益相关者之首。该研究结果还表明,经济制度因素对员工CSR取向差异的解释力可能强于集群文化。

2. 基于二维跨国模型的 CSR 取向研究

Quazi 和 O'Brien^[42]发现, 孟加拉国和澳大利亚的 CEO 持有现代和传统两种截然不同的 CSR 观点。Jamali 等^[40]对中东三个邻国(黎巴嫩、叙利亚和约旦)的管理者的 CSR 取向研究发现, 三国的管理者基本赞同传统和现代的观点, 且更赞同现代观点, 这表明中东地区有相当多的管理者认为企业应该维护更广泛的利益相关者福祉。然而, 相比约旦, 黎巴嫩和叙利亚的管理者更赞同慈善观点。此外, 来自叙利亚和约旦的管理者持有社会-经济观点, 而黎巴嫩的管理者则没有。

3. 文化对管理者企业伦理价值观的影响

Oumlil 和 Balloun^[14]发现, 受集体主义文化(以摩洛哥为例)影响的管理者更依赖组织且与员工共享组织价值观, 而受个人主义文化(以美国为例)影响的管理者更关注自身利益且同一群体内的个体价值观呈现多元化, 因此, 摩洛哥管理者在企业伦理价值观上的差异小于美国管理者。

4. 文化对员工 CSR 支持程度的影响

Orpen^[43]比较了美国和南非管理者的 CSR 态度, 发现美国管理者更支持企业履行 CSR。尽管研究者未深入阐述造成这一现象的原因, 但是他指出社会文化是一个重要的影响因素。

(三) 文化对员工 CSR 参与的影响

目前学界鲜有探讨文化如何驱动员工 CSR 参与, 只有 Xing 和 Starik^[16]在对 42 名中国大陆企业的中高层管理者和员工进行深入访谈后发现, 中国情境下道家领导(taoist leadership)的三大特征(拒绝控制、逆向思维和无私)能有效促进员工的亲环境态度和绿色行为。

四、文化作为调节变量的影响研究

文化不仅会对员工 CSR 反应产生直接影响, 还会调节 CSR 与员工态度、行为和绩效之间的关系, 以及组织、员工相关因素与员工 CSR 认知之间的关系。从被调节关系的结果变量看, 现有研究重点关注了文化如何影响员工 CSR 相关态度和认知, 此外, 有两项研究检验了文化对员工 CSR 相关行为和绩效的影响, 详见表 5。

(一) 文化作为影响员工态度的边界条件

现有研究检验了文化如何调节 CSR 与员工组织承诺、组织认同、工作投入和组织信任之间的关系。除了国家/地区作为文化的代理变量外, 相关文化还包括人文取向、制度集体主义、群体内集体主义、未来取向、权力距离、集体主义-个人主义、男性气质、社会犬儒主义、酬劳相宜等。

1. 文化对员工组织承诺的影响

从跨文化视角看, 大部分研究支持了文化对员工组织承诺的显著影响。Kowalczyk 和 Kucharska^[46]对德国和波兰员工的研究发现, 工作满意度对员工 CSR 感知与品牌承诺之间关系的调节作用存在显著差异, 具体而言, 高水平工作满意度的德国员工对 CSR 感知与品牌承诺之间的关系更敏感, 而在波兰, 只有当员工工作满意度低时, 他们才对以上关系更敏感。基于 GLOBE 文化框架, Mueller 等^[55]的大样本研究揭示了在较高人文取向、制度集体主义、群体内集体主义、未来取向和较低权力距离的文化情境下, 员工 CSR 感知对情感承诺的正向影响更强; Mcnamara 等^[28]也发现, 与儒家和拉美文化集群的员工相比, 盎格鲁文化集群员工的外部 CSR 感知与情感承诺的关系更密切。此外, 学者们还对东西方文化进行了对比。由于以儒家思想为主导的东方文化情境下的员工强调依赖雇主, 且通常基于互惠原则对组织内部 CSR 投入产生高水平的承诺, 基于此, Wei 等^[6]的研究证实, 相比加拿大员工, 中国台湾员工的内部 CSR 感知与组织承诺之间的正相关关系更强。尽管上述四项研究均从跨文化视角支持了文化对 CSR 感知与组织承诺的显著影响, 但是 Doegl 和 Holtbruegge^[53]却发现企业环境责任通过环境声誉对员工组织承诺的影响并不存在跨文化差异, 可能的原因是, 全球化促进了企业环境文化价值观的趋同。

基于员工的个体文化价值观差异视角, Hofman 和 Newma^[38]的研究发现, 集体主义价值观的员工依恋组织内群体、更关注以员工为中心的 CSR, 而具有男性气质的员工则关注 CSR 的工具性价值, 进一步地, 研究证实了集体主义正向调节员工内部 CSR 感知与规范承诺的关系, 男

表 5 文化作为调节变量的影响研究

序号	调节变量	样本	调节关系	文献来源
1	国家整体文化	816 名德国和 879 名波兰的建筑业员工	CSR 文化在员工感知的利益相关者压力和 CSR 实践之间的中介作用；工作满意度对 CSR 实践和员工品牌承诺之间关系的调节作用	Kowalczyk 和 Kucharska, 2020 ^[46]
2	自我建构(独立自我/互依自我)	研究 1: 北美的 1032 名全职和兼职工；研究 2: 通过在线劳动力市场招募的 300 名美国员工	员工共创活动对 CSR 感知的影响	Simpson 等, 2020 ^[47]
3	个人主义-集体主义	中国大陆多行业的 250 名员工	内部 CSR 感知通过组织支持感影响工作投入；外部 CSR 感知通过组织自豪感影响工作投入	Jia 等, 2019 ^[48]
4	个人主义	加拿大、中国大陆、法国、中国香港和新加坡的 673 名员工	员工的 CSR 特定相对自主性对 CSR 感知和工作投入的调节作用	Rupp 等, 2018 ^[12]
5	不确定性规避、个人主义-集体主义	全球不同国家的 11 690 名员工	CSR 感知对员工绩效的影响	刘俊和秦传燕, 2018 ^[15]
6	儒家和道家工作价值观	中国大陆多行业的 385 名员工	CSR 感知对建言行为的影响	颜爱民等, 2018 ^[49]
7	个人主义-集体主义	法国和巴基斯坦的 415 名员工	外部 CSR 感知通过外部声誉正向影响组织认同；内部 CSR 感知通过尊重正向影响组织认同	Farooq 等, 2017 ^[50]
8	GLOBE 文化集群	盎格鲁、儒家和拉丁美洲文化集群的 9403 名员工	CSR 感知对情感承诺/员工敬业度的影响	Mcnamara 等, 2017 ^[28]
9	社会犬儒主义、酬劳相宜	加拿大 130 名零售员工	外显 CSR 经历对 CSR 感知的影响；CSR 感知对组织信任的影响	West 等, 2015 ^[51]
10	集体主义、男性气质	中国大陆出口导向型制造业的 280 名员工	CSR 感知对组织承诺(情感承诺和规范承诺)的影响	Hofman 和 Newma, 2014 ^[38]
11	个人主义-集体主义	巴基斯坦的 378 名员工	不同类型的企业的 CSR 对组织认同和知识共享行为的影响	Farooq 等, 2014 ^[52]
12	国家整体文化	德国、美国、中国大陆和印度的 215 家公司的高管	CSR 活动通过环境声誉影响组织承诺	Doegl 和 Holtbruegge, 2014 ^[53]
13	国家整体文化	加拿大 196 家公司以及中国台湾的 164 家公司的高层管理人员	内部 CSR 感知与组织承诺的关系	Wei 等, 2014 ^[6]
14	权力距离	美国的 184 名大学生、法国的 125 名 MBA 学生、印度的 152 名 MBA 学生、爱沙尼亚的 163 名管理者	员工裁员归因对 CSR 感知的影响	Lakshman 等, 2014 ^[54]
15	GLOBE 文化维度	17 个国家的 1084 名员工	CSR 感知对情感承诺的影响	Mueller 等, 2012 ^[55]

资料来源：根据相关文献整理而得。

性气质正向调节员工以社会为中心的 CSR 感知和情感承诺/规范承诺之间的关系。

2. 文化对员工组织认同的影响

现有研究主要关注集体主义和个人主义的

影响。与 Hofman 和 Newma^[38]的解释逻辑一致，Farooq 等^[52]的研究发现，员工集体主义价值观正向调节内部 CSR 感知对组织认同的影响，负向调节以社区为中心的 CSR 感知(外部 CSR 感知的一

种)对组织认同的影响。然而,在探讨 CSR 感知与组织认同的中介机制后, Farooq 等^[50]的另一项研究发现,员工集体主义价值观增强了感知声望在外部 CSR 感知与组织认同之间的中介作用,员工个人主义价值观强化了感知尊重在内部 CSR 感知与组织认同之间的中介作用,这是因为个人主义价值观的员工更关注个体被尊重的程度,而集体主义价值观的员工则对集体声誉更敏感。综上,关于文化对 CSR 与组织认同之间关系的调节效应尚未形成一致结论。

3. 文化对员工工作投入和敬业度的影响

Mcnamara 等^[28]发现儒家和拉美文化集群员工的外部 CSR 感知与敬业度正相关,而二者之间的关系在英国员工(盎格鲁文化集群)中则不显著。Rupp 等^[12]检验了员工动机与文化的交互作用对员工 CSR 感知与工作投入的调节机制,发现 CSR 相对自主性(员工遵守、支持、参与 CSR 活动的情境化动机)正向调节 CSR 感知和工作投入之间的关系,且随着个人主义程度的提高,这种放大效应会进一步增强。与 Farooq 等^[50]的解释逻辑一致, Jia 等^[48]研究发现,员工个人主义价值观正向强化了组织支持感在内部 CSR 感知与工作投入之间的中介作用,员工集体主义价值观正向强化了组织自豪感在外部 CSR 感知与工作投入之间的中介作用。

4. 文化对组织信任的影响

West 等^[51]基于社会公理理论的研究发现,社会犬儒主义和酬劳相宜分别正向和负向调节员工的外显 CSR 经历(employee experiences of explicit CSR of the firm)与组织不信任之间的关系,即相比高社会犬儒主义的员工,低社会犬儒主义的员工的外显 CSR 经历更能有效减少其对组织的不信任。此外,高水平酬劳相宜的员工更加关注工作的实际回报,故而他们对组织的信任程度更多是基于工作相关的经历,不容易受到与工作相关性低的经历(如外显 CSR 经历)的影响。

(二) 文化作为影响员工 CSR 认知的边界条件

除了国家/地区作为文化的代理变量外,间接影响员工 CSR 认知的文化还包括社会公理、自我建构、权力距离等。由于持有社会犬儒主义信念

的员工对伦理道德的认同度低,因此,社会犬儒主义削弱了外显 CSR 经历对员工 CSR 感知的正向影响^[51]。Simpson 等^[47]的实验研究发现,员工 CSR 共创对 CSR 感知的积极影响只有在具有互依自我价值观的员工中才显著,这是因为相比独立自我价值观的员工,互依自我价值观的员工更重视自我与组织的紧密联系。此外, Kowalczyk 和 Kucharska^[46]的最新研究发现,德国和波兰员工的利益相关者压力对 CSR 感知均有显著影响,但是 CSR 文化在两者间的中介作用只适用于波兰员工。以上三项研究均支持了文化对管理现象的解释力,然而, Lakshman 等^[54]的研究揭示了高层管理者的裁员决策对员工 CSR 感知的影响并不具有显著的跨文化性。具体来说,来自美国、法国、印度和爱沙尼亚的员工对组织裁员的公平感知与 CSR 感知显著正相关,将裁员归因于最高管理者与 CSR 感知显著负相关,而国家权力距离对以上关系均无显著调节作用。

(三) 文化作为影响员工行为和绩效的边界条件

国内学者研究了文化对员工 CSR(感知)与行为/绩效关系的调节影响。颜爱民等^[49]发现,由于儒家和道家价值观强调和谐,因此负向调节员工 CSR 感知对建言行为的影响。刘俊和秦传燕^[15]分析了样本来源国文化对 CSR 与员工绩效之间关系的调节作用,结果显示,不确定性规避、个人主义的调节作用均不显著,相较而言,经济水平、行业特征具有显著的调节效应,该结果也表明,国家或地区文化对微观现象的解释力可能弱于经济和行业等因素。

五、总结与展望

CSR 全球化始于 20 世纪 90 年代,迄今为止,越来越多的管理者认同它是实现企业有效的内外部管理和基业长青的有效方式。然而,由于文化的差异性和复杂性,我们很难形成一个全球公认的 CSR 视野。通过对文献的梳理可以发现,本领域研究在以下几大方面仍有待进一步发展:(1) 尽管部分研究以中国员工为样本,但是基于本土

文化视角的研究亟待丰富;(2)在世界范围内,仍有某些可能会影响员工 CSR 反应的文化未得到关注;(3)对于造成文化解释力不一的原因有待深入挖掘;(4)现有研究方法相对单一。有鉴于此,我们建议未来的研究可以从以下方面展开。

(一) 进一步挖掘中国本土文化的作用

中国经济在过去几十年经历了前所未有的增长后,政策制定者和管理实践者已将可持续发展作为重要关注点。中国政府主张将大众创业、万众创新作为新的经济增长动力,把可持续发展作为经济发展长期目标,CSR 将是其中的重要实现方式。然而,管理一定是民族的、历史的,是与现实相融合的^[56]。相比发达国家,发展中国家正式制度体系的有效性和被信赖程度较低,企业和员工更多受非正式制度(如文化)的影响,因此,有必要基于民族文化角度探讨企业的重要利益相关者如何对 CSR 进行反应。本文建议从以下三个方面探索中国本土文化对员工 CSR 反应的可能影响。

1. 中国本土文化对员工 CSR 参与的影响

未来可以从情感和工具性的角度思考中国本土文化对员工 CSR 行为的可能影响。一方面,从情感角度看,儒家、佛家和墨家的思想主张可以成为员工 CSR 行为的深层依据。“仁”是儒家思想的核心,所谓“仁者,爱人”“恻隐之心,仁之端也”“达则兼济天下”。慈善已被视为佛家思想的本质属性和要求^[57],如其六度之首为“布施”,包括财施、法施、无畏施。墨家思想主张“兼爱”,所谓“天下兼相爱则治,交相恶则乱”。因此,中国传统文化中的“仁”“布施”和“兼爱”思想会让员工从本质上认可 CSR 的利他性价值并因此做出 CSR 参与行为。

另一方面,从工具性角度看,未来可以在研究中考考虑关系(guanxi)和面子(mianzi)的重要影响。关系是指在儒家文化主导的等级社会中,基于共同的兴趣和利益、通过互惠和交换而形成的一种特殊的个人或社会联结^[58],具体形式包括企业之间的关系、企业与政府的关系、组织内个体的关系等。面子是“每个成员都想为自己争取的公共自我形象”^[59],维护和争取面子被视为中国人构建良好社会关系的一种有效方式。基于关系

和面子的动态性、交换性和差序性,在利益相关者的压力下,管理者或员工可能会出于利益交换、组织形象或个人面子的考虑而做出 CSR 参与行为。

2. 中国本土文化对员工 CSR 评价、相关态度和行为的影响

在员工对 CSR 的评价及其相关态度和行为的影响研究中,领导力是重要的影响因素,现有研究已经关注魅力型领导、责任型领导、真实型领导等,而深刻打上中国文化烙印的悖论型领导、中庸型领导、家长式领导却鲜被关注。

悖论型领导是基于中国传统的阴阳哲学、通过看似竞争实则相互关联的行为解决组织管理中的多重甚至矛盾需求的领导方式^[60]。中庸型领导是在管理和决策中能从全局出发,在满足内外部和谐的要求下,考虑和整合不同成员的观点,并根据情境不断调整行动策略的领导方式^[61]。综上,悖论型领导强调矛盾的调和,中庸型领导强调一贯的和谐。因此,受悖论型领导和中庸型领导影响的员工会具有更强的 CSR 感知,倾向于做出实质性 CSR 归因(认为企业履行社会责任的动机是为社会服务),进而产生积极的工作态度和行为。

此外,未来可关注家长式领导不同维度的差异性影响。具体而言,威权领导强调领导的绝对权威,仁慈领导表现出对下属的体恤和关怀,德行领导则表现出高尚的品德、自律和无私^[62]。基于此,威权领导会让员工感知到高权力距离,进而负向影响员工的内部 CSR 感知,使员工做出象征性 CSR 归因(组织试图通过履行企业社会责任来获得声誉和经济利益),或产生一些相对消极的工作态度和行为。仁慈领导和德行领导可能会正向影响内部 CSR 感知,引导员工做出实质性 CSR 归因,并产生一些相对积极的态度和行为。

3. 亚文化对员工 CSR 反应的影响

文化差异除了存在于国家和文化集群之间,也可能存在于同一国家的不同区域间,同一国家的特定区域独有的文化被称为亚文化。早在 1996 年,Ralston 等^[63]调查了来自中国北方、东部、中南、东北、西北、西南 6 大区域的 704 名国有企业经理,发现他们在个人主义-集体主义、开放性

等方面呈现出显著的地域性差异, 因此, 在中国极有可能存在若干种亚文化。此外, 乡镇员工和城市员工具有显著的文化包容性差异, 基于此, Dawkins 等^[64]建议从农村和城市分别抽取样本以发掘 CSR 的差异性影响。据此, 亚文化的影响可能是未来一个有意义的探索方向。

(二) 关注其他社会文化对员工 CSR 反应的影响

现有研究忽视了 Hofstede 文化框架的第六个维度——放纵-克制对员工 CSR 反应的预测作用。放纵是指相对自由地满足享受生活、娱乐等人类基本需求和自然欲望的倾向, 与之相反, 克制是指以严格的社会规范去限制和调节个体基本需求和自然欲望的倾向^[65]。一般而言, 美国和西欧国家多为放纵型文化, 而东欧和亚洲国家多为克制型文化。放纵-克制能显著正向影响个体对道德纪律的重视程度^[66]、促进亲社会行为^[67]等。由于 CSR 具有显著的组织伦理属性, 并且员工对道德的关注会显著正向影响 CSR 感知及其相关的态度和行为, 因此, 相比高放纵文化下的员工, 高克制文化情境(如中国)的员工可能具有更强的 CSR 感知和更高程度的 CSR 参与。

宗教也可能会影响员工 CSR 反应。首先, 不同的宗教在认定“内群体”和“外群体”上有区别, 如穆斯林通常区别对待本教信徒和其他教派信徒, 相较而言, 佛教徒持有“众生平等”的信念^[68], 因此, 有佛教信仰的员工可能更倾向于兼顾不同利益相关者的诉求, 对外部 CSR 更敏感, 或依据“平等原则”分配组织的 CSR 资源。其次, 宗教信仰可能会影响员工的 CSR 取向, Brammer 等^[68]以 20 个国家的 17 000 多人为样本探讨了宗教信仰与个体 CSR 取向之间的关系后发现, 伊斯兰教、基督教和印度教强调企业经济责任的重要性, 而犹太教和佛教则持相反观点。因此, 未来可进一步探讨工作场所中的宗教信仰对员工 CSR 反应的差异性影响。

(三) 进一步揭开文化解释力差异的“黑箱”

现有研究发现相同或相似文化的解释方向或解释程度不一致, 然而, 导致这种现象的深层次原因仍有待挖掘。首先, 需探讨正式制度和非正式制度的交互作用。Jamali 和 Karam^[69]指出,

中国等发展中国家的 CSR 特殊性源于其受到正式制度和非正式制度的共同影响, Liu 等^[70]发现中国民营企业家的社会地位与其 CSR 参与的显著正相关关系受到政治联系(非正式制度)和区域制度发展水平(正式制度)的共同调节, 因此, 未来可探讨正式制度和文化的共同作用如何影响员工 CSR 反应。其次, 需多层次地考察社会文化和组织属性如何共同影响员工 CSR 反应。Jamali 等^[71]证实了国家文化与公司特定归因的交互作用对员工组织公民行为的影响, 具体而言, 在高度个人主义和男性气质的文化中(如意大利), 当一个公司取得 CSR 质量证书(如获得 SA8000 认证)时, 内部 CSR 倡议将正向影响员工的组织公民行为。该研究挑战了以往的发现——在高个人主义和男性气质的文化情境中, 内部 CSR 对员工行为无显著影响^[38,55,52]。因此, 我们推断组织层面的因素(如组织能力、组织文化、领导力等)与社会文化可能存在其他的交互影响。

(四) 采用多重研究方法的汇聚

多重研究方法的汇聚是指采取多种方法(如问卷调查、实验、质性和纵向研究等)来证明因果关系, 以确保结果的可复制性^[72]。大部分现有研究采用单一研究方法, 其中, 问卷调查法占 76%, 实验法占比仅为 12%, 只有少部分学者尝试了多重方法, 如 Farooq 等^[50]采用了纵向问卷调查研究, Simpson 等^[47]采取问卷调查与场景实验相结合的方法。因此, 未来研究应多采用实验研究方法, 为变量之间的因果关系提供更稳健的支持。根据梁觉和周帆^[73]的建议, 文化研究可采用多种组合的实验策略, 如“实验人类学(experimental anthropology)”“文化启动(culture priming)”等。需要指出的是, 由于文化通常不能被操纵, 因此通常只能采用准实验研究的方法。

参考文献:

- [1] AGUINIS H. Organizational responsibility: Doing good and doing well[C]// Zedeck. APA Handbook of industrial and organizational psychology. Washington, DC: American Psychological Association, 2011: 855-879.
- [2] GOND J, MOSER C. Critical essay: The reconciliation of fraternal twins: Integrating the psychological and

- sociological approaches to 'micro' corporate social responsibility[J]. *Human Relations*, 2021, 74(1): 5–40.
- [3] RUPP D E, MALLORY D B. Corporate social responsibility: Psychological, person-centric, and progressing[J]. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2015, 2(1): 211–236.
- [4] 马菱, 陈昕, 赵曙明. 企业社会责任在组织行为与人力资源管理领域的研究述评与展望[J]. *外国经济与管理*, 2018, 40(6): 59–72.
- [5] GOND J, EL AKREMI A, SWAEN V, et al. The psychological microfoundations of corporate social responsibility: A person-centric systematic review[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2017, 38(2): 225–246.
- [6] WEI Y C, EGRI C P, LIN Y Y. Do corporate social responsibility practices yield different business benefits in eastern and western contexts? [J]. *Chinese Management Studies*, 2014, 8(4): 556–576.
- [7] AFSAR B, UMRANI W A. Corporate social responsibility and pro - environmental behavior at workplace: The role of moral reflectiveness, coworker advocacy, and environmental commitment[J]. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 2020, 27(1): 109–125.
- [8] MALDONADO ASTUDILLO R I, ASTUDILLO Y P M, ZAVALA J A M, et al. Corporate social responsibility and proenvironmental behaviour in employees: Evidence in Acapulco, Mexico[J]. *Sustainability*, 2021, 13(9): 4597.
- [9] STORY J S P, CASTANHEIRA F. Corporate social responsibility and employee performance: Mediation role of job satisfaction and affective commitment[J]. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 2019, 26(6): 1361–1370.
- [10] CHATZOPOULOU E C, MANOLOPOULOS D, AGAPITOU V. Corporate social responsibility and employee outcomes: Interrelations of external and internal orientations with job satisfaction and organizational commitment[J]. *Journal of Business Ethics*, 2021.
- [11] WALDMAN D A, SULLY DE LUQUE M, WASHBURN N, et al. Cultural and leadership predictors of corporate social responsibility values of top management: A GLOBE study of 15 countries[J]. *Journal of International Business Studies*, 2006, 37(6): 823–837.
- [12] RUPP D E, SHAO R, SKARLICKI D P, et al. Corporate social responsibility and employee engagement: The moderating role of CSR - specific relative autonomy and individualism[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2018, 39(5): 559–579.
- [13] VAN DEN HEUVEL G, SOETERS J, GÖSSLING T. Global business, global responsibilities: Corporate social responsibility orientations within a multinational bank[J]. *Business & Society*, 2014, 53(3): 378–413.
- [14] OUMILIL A B, BALLOUN J L. Ethical decision-making differences between American and Moroccan managers[J]. *Journal of Business Ethics*, 2009, 84(4): 457–478.
- [15] 刘俊, 秦传燕. 企业社会责任与员工绩效的关系: 一项元分析[J]. *心理科学进展*, 2018, 26(7): 1152–1164.
- [16] XING Y, STARIK M. Taoist leadership and employee green behaviour: A cultural and philosophical microfoundation of sustainability[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2017, 38(9): 1302–1319.
- [17] XIAO M, COOKE F L, XU J, et al. To what extent is corporate social responsibility part of human resource management in the Chinese context? A review of literature and future research directions[J]. *Human Resource Management Review*, 2020, 30(4): 100726.
- [18] WANG Y, XU S, WANG Y. The consequences of employees' perceived corporate social responsibility: A meta - analysis[J]. *Business Ethics: A European Review*, 2020, 29(3): 471–496.
- [19] HOFSTEDE G, HOFSTEDE G J, MINKOV M. *Cultures and organizations: Software of the mind*[M]. New York: McGraw-Hill, 2005.
- [20] GJURAJ E. The importance of national culture studies in the organizational context[J]. *European Scientific Journal*, 2013, 9(11): 160–180.
- [21] DAWSON M, ABBOTT JA, SHOEMAKER S. The hospitality culture scale: A measure organizational culture and personal attributes[J]. *International Journal of Hospitality Management*, 2011, 30(2): 290–300.
- [22] CHEN Y R, BROCKNER J, CHEN X P. Individual-collective primacy and ingroup favoritism: Enhancement and protection effects[J]. *Journal of Experimental Social Psychology*, 2002, 38(5): 482–491.
- [23] TSUI A S, NIFADKAR S S, OU Y. Cross-national, cross-cultural organizational behavior research: Advances, gaps, and recommendations[J]. *Journal of Management*, 2007, 33(3): 426–478.
- [24] KUCHARSKA W, KOWALCZYK R. How to achieve sustainability? —Employee's point of view on company's culture and CSR practice[J]. *Corporate Social*

- Responsibility and Environmental Management, 2019, 26(2): 453–467.
- [25] LYTLE A L, BRETT J M, BARSNESS Z I, et al. A paradigm for confirmatory cross-cultural research in organizational-behavior[J]. Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews, 1995, 17(3): 167–214.
- [26] KIRKMAN B L, LOWE K B, GIBSON C B. A quarter century of culture's consequences: A review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework[J]. Journal of International Business Studies, 2006, 37(3): 285–320.
- [27] WITT M A, STAHL G K. Foundations of responsible leadership: Asian versus western executive responsibility orientations toward key stakeholders[J]. Journal of Business Ethics, 2016, 136(3): 623–638.
- [28] MCNAMARA T K, CARAPINHA R, PITT CATSOUPHES M, et al. Corporate social responsibility and employee outcomes: The role of country context[J]. Business Ethics: A European Review, 2017, 26(4): 413–427.
- [29] HOFSTEDE G, PETERSON M F. National values and organizational practices[C]// ASHKANASY N M, WILDEROM C P M, PETERSON M F. Handbook of organizational culture and climate. London: Sage, 2000.
- [30] JAVIDAN M, DORFMAN P W, DE LUQUE M S, et al. In the eye of the beholder: Cross cultural lessons in leadership from project GLOBE[J]. Academy of Management Perspectives, 2006, 20(1): 67–90.
- [31] MARKUS H R, KITAYAMA S. Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation[J]. Psychological Review, 1991, 98(2): 224–253.
- [32] HOFSTEDE G. Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations[M]. London: Sage Publications, 2001.
- [33] HOUSE R J, HANGES P J, JAVIDAN M, et al. Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies[M]. London: Sage Publications, 2004.
- [34] BIERLY P E, KOLODINSKY R W, CHARETTE B J. Understanding the complex relationship between creativity and ethical ideologies[J]. Journal of Business Ethics, 2009, 86(1): 101–112.
- [35] LEUNG K, BOND M H, CARRASQUEL S R, et al. Social axioms: The search for universal dimensions of general beliefs about how the world functions[J]. Journal of Cross-Cultural Psychology, 2002, 33(3): 286–302.
- [36] 吕锡琛. 道家思想与社会主义核心价值观[J]. 求索, 2016(6): 4–10.
- [37] LIN L H, HO Y L, LIN W H E. Confucian and Taoist work values: An exploratory study of the Chinese transformational leadership behavior[J]. Journal of Business Ethics, 2013, 113(1): 91–103.
- [38] HOFMAN P S, NEWMAN A. The impact of perceived corporate social responsibility on organizational commitment and the moderating role of collectivism and masculinity: Evidence from China[J]. The International Journal of Human Resource Management, 2014, 25(5): 631–652.
- [39] KIM Y, KIM S. The influence of cultural values on perceptions of corporate social responsibility: Application of Hofstede's dimensions to Korean public relations practitioners[J]. Journal of Business Ethics, 2010, 91(4): 485–500.
- [40] JAMALI D, SIDANI Y, EL-ASMAR K. A three country comparative analysis of managerial CSR perspectives: Insights from Lebanon, Syria and Jordan[J]. Journal of Business Ethics, 2009, 85(2): 173–192.
- [41] VITELL S J, JOSEPH G P P, THOMAS J L. The perceived role of ethics and social responsibility: A study of marketing professionals[J]. Business Ethics Quarterly, 2003, 13(1): 63–86.
- [42] QUAZI A M, O'BRIEN D. An empirical test of a cross-national model of corporate social responsibility[J]. Journal of Business Ethics, 2000, 25(1): 33–51.
- [43] ORPEN C. The attitudes of United States and South African managers to corporate social responsibility[J]. Journal of Business Ethics, 1987, 6(2): 89–96.
- [44] KHAN A F, ATKINSON A. Managerial attitudes to social responsibility: A comparative study in India and Britain[J]. Journal of Business Ethics, 1987, 6(6): 419–432.
- [45] BURTON B K, HEGARTY W H. Some determinants of student corporate social responsibility orientation [J]. Business & Society, 1999, 38(2): 188–205.
- [46] KOWALCZYK R, KUCHARSKA W. Corporate social responsibility practices incomes and outcomes: Stakeholders' pressure, culture, employee commitment, corporate reputation, and brand performance. A Polish–German cross - country study[J]. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 2020, 27(2): 595–615.
- [47] SIMPSON B, ROBERTSON J L, WHITE K. How co-creation increases employee corporate social responsibility and organizational engagement: The

- moderating role of self-construal[J]. *Journal of Business Ethics*, 2020, 166(2): 331–350.
- [48] JIA Y, YAN J, LIU T, et al. How does internal and external CSR affect employees' work engagement? Exploring multiple mediation mechanisms and boundary conditions[J]. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 2019, 16(14): 2476.
- [49] 颜爱民, 汪玉霞, 单良. 中国文化背景下企业社会责任对建言行为的影响——基于儒家和道家工作价值观的调节作用[J]. *软科学*, 2018, 32(7): 48–51.
- [50] FAROOQ O, RUPP D E, FAROOQ M. The multiple pathways through which internal and external corporate social responsibility influence organizational identification and multifoci outcomes: The moderating role of cultural and social orientations[J]. *Academy of Management Journal*, 2017, 60(3): 954–985.
- [51] WEST B, HILLENBRAND C, MONEY K. Building employee relationships through corporate social responsibility: The moderating role of social cynicism and reward for application[J]. *Group & Organization Management*(Q1), 2015, 40(3): 295–322.
- [52] FAROOQ M, FAROOQ O, JASIMUDDIN S M. Employees response to corporate social responsibility: Exploring the role of employees' collectivist orientation[J]. *European Management Journal*, 2014, 32(6): 916–927.
- [53] DÖGL C, HOLTBRUGGE D. Corporate environmental responsibility, employer reputation and employee commitment: An empirical study in developed and emerging economies[J]. *International Journal of Human Resource Management*, 2014, 25(12): 1739–1762.
- [54] LAKSHMAN C, RAMASWAMI A, ALAS R, et al. Ethics trumps culture? A cross-national study of business leader responsibility for downsizing and CSR perceptions[J]. *Journal of Business Ethics*, 2014, 125(1): 101–119.
- [55] MUELLER K, HATTRUP K, SPIESS S, et al. The effects of corporate social responsibility on employees' affective commitment: A cross-cultural investigation[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2012, 97(6): 1186–1200.
- [56] 张佳良, 刘军. 本土管理理论探索 10 年征程评述——来自《管理学报》2008—2018 年 438 篇论文的文本分析[J]. *管理学报*, 2018, 15(12): 1739–1749.
- [57] 李荣峰. 汉传佛教慈善思想与实践的历史演进[J]. *湖北民族学院学报(哲学社会科学版)*, 2014, 32(4): 7–10.
- [58] DAVIES H, LEUNG T K P, LUK S T K, et al. The benefits of "Guanxi": The value of relationships in developing the Chinese market[J]. *Industrial Marketing Management*, 1995, 24(3): 207–214.
- [59] BROWN P, LEVINSON S C, GOODY E. Universals in language usage: Politeness phenomena[M]. Cambridge: Cambridge University Press, 1978.
- [60] ZHANG Y, WALDMAN D A, HAN Y, et al. Paradoxical leader behaviors in people management: Antecedents and consequences[J]. *Academy of Management Journal*, 2015, 58(2): 538–566.
- [61] 辛杰, 屠云峰. 中国文化背景下的中庸型领导:概念、维度与测量[J]. *西南大学学报(社会科学版)*, 2020, 46(4): 58–66+194.
- [62] 刘豆豆, 胥彦, 李超平. 中国情境下家长式领导与员工绩效关系的元分析[J]. *心理科学进展*, 2021, 29(10): 1829–1846.
- [63] RALSTON D A, KAI-CHENG Y, WANG X, et al. The cosmopolitan Chinese manager: Findings of a study on managerial values across the six regions of China[J]. *Journal of International Management*, 1996, 2(2): 79–100.
- [64] DAWKINS C E, JAMALI D, KARAM C, et al. Corporate social responsibility and job choice intentions: A cross-cultural analysis[J]. *Business & Society*, 2016, 55(6): 854–888.
- [65] MINKOV M. Cultural differences in a Globalizing World[M]. Bingley: Emerald Group Publishing, 2011.
- [66] HOFSTEDE G, HOFSTEDE G J, MINKOV M. Cultures and organizations, software of the mind: Intercultural cooperation and its importance for survival[M]. New York: McGraw-Hill, 2010.
- [67] LURIA G, CNAAN R A, BOEHM A. National culture of indulgence as predictor of prosocial behavior: Governmental effectiveness as boundary condition[J]. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 2019, 30(5): 1164–1175.
- [68] BRAMMER S, WILLIAMS G, ZINKIN J. Religion and attitudes to corporate social responsibility in a large cross-country sample[J]. *Journal of Business Ethics*, 2007, 71(3): 229–243.
- [69] JAMALI D, KARAM C. Corporate social responsibility in developing countries as an emerging field of study[J]. *International Journal of Management Reviews*, 2018, 20(1): 32–61.
- [70] LIU Y, DAI W, LIAO M, et al. Social status and corporate social responsibility: Evidence from Chinese

- privately owned firms[J]. *Journal of Business Ethics*, 2021, 169: 651–672.
- [71] JAMALI D, SAMARA G, ZOLLO L, et al. Is internal CSR really less impactful in individualist and masculine Cultures? A multilevel approach[J]. *Management Decision*, 2020, 58(2): 362–375.
- [72] LEUNG K, VAN DE VIJVER F J R. Strategies for strengthening causal inferences in cross cultural research: The consilience approach[J]. *International Journal of Cross Cultural Management*, 2008, 8(2): 145–169.
- [73] 梁觉, 周帆. 跨文化研究方法的回顾及展望[J]. *心理学报*, 2010, 42(1): 41–47.

How does culture influence employees' response to corporate social responsibility? A literature review and prospects

YAN Aimin, JIANG Biyun, ZANG Zhimei

(School of Business, Central South University, Changsha 410083, China)

Abstract: With the constant deepening of micro-CSR studies all over the world, employees' responses to CSR has become a newly-emerging research direction. By systematically reviewing 26 relevant literatures both at home and abroad, the study comes up with the following findings. Firstly, future researches with Chinese culture as the perspective can explore the influence and functioning mechanism of Confucianism, Buddhism, Taoism, relative thoughts and local leadership. Secondly, although the academia has attended to more than 10 values of social or individual cultures, the existent studies on each culture are not only comparatively scarce but also lack comparability, and it is necessary to enrich the research in this field from more cultural perspectives. Thirdly, as some studies have found that culture could not completely explain employees' different CSR responses, future studies can take in interactions between culture and formal system. Lastly, as existent research method has been relatively few, future research can employ convergence of multiple research methods.

Key Words: corporate social responsibility (CSR); cross-culture; Chinese native culture

[编辑: 何彩章]