

角色理论视角下国有制造企业工匠精神培育路径的纵向案例研究^{*}

□ 周延风 张 莹 苏丽敏

领域编辑推荐语：

“工匠精神是中国制造稳步前行的源泉。本文基于角色理论视角，通过对一家钢琴制造业的国有企业的定性研究，详细展示了工匠精神‘匠心—匠艺—匠魂’的内涵升华，加深了我们对于制造业从业者的职业精神的理解。”

——胡佳（Jasmine Hu）

摘 要：国有制造企业的工匠精神培育对推动国有制造企业高质量发展及实现中国制造业发展战略目标具有积极推动作用。现有研究聚焦探讨工匠精神内涵、重要性及其影响因素，对国有制造企业工匠精神培育过程分析不足。本文基于角色理论视角，选取在钢琴制造业中一家具备工匠精神的国有企业——广州珠江钢琴集团股份有限公司进行纵向单案例研究。本文整合工匠精神影响因素，剖析工匠精神在启蒙、积累和成熟时期员工角色模糊、角色距离和角色过载的失调状态；提炼出相对应的唤起、内化和升华的角色塑造机制；总结出工匠精神“匠心—匠艺—匠魂”的内涵升华以及“个人—人际—群体”影响范围扩散过程。研究结论为国有制造企业工匠精神培育贡献了新的解释框架和管理实践启示。

关键词：工匠精神；角色理论；珠江钢琴；案例研究

一、引言

2016 年以来，“工匠精神”连续四次出现在政府工作报告中。习近平总书记在

^{*} 本文受国家自然科学基金项目“基于道德视角的企业社会责任缺失与消费者响应的关系研究”（71872194）、“食品供应链恢复力中英双边学术论坛”（72081330514）、“社会企业使命漂移机制研究：基于制度复杂性的视角”（72072188）和广东省科技创新战略专项资金“广东省财税大数据重点实验室”（2019B121203012）、教育部学位与研究生教育发展研究中心项目“BoP 包容性创新的可持续发展路径案例研究”（ZT-211055805）的资助。感谢《管理学季刊》两位评审专家、三位主编多轮宝贵的修改意见，使本文质量有显著的提高，也十分感谢编辑部各位老师的及时反馈和辛勤付出。感谢广州珠江钢琴集团股份有限公司从董事长、总经理、党委副书记等公司领导到技术骨干、一线流水线上的员工对本研究的大力支持，使本文得以顺利完成。感谢中山大学管理学院张子悦同学在本研究前期给予的帮助。

2020年全国劳动模范和先进工作者表彰大会上提出“大力弘扬工匠精神，培养更多高素质技术技能人才、能工巧匠、大国工匠，才能为全面建设社会主义现代化国家、实现中华民族伟大复兴的中国梦提供有力人才和技能支撑”。工匠从狭义上来看是一种具有职业技术属性的身份，代指具有专业技艺特长的传统手工业劳动者（余同元，2005）；在广义上是指拥有相应专业知识的个体，能够通过对特定因果关系的敏感度使从事的工作更加完美（王帮俊等，2021；Johansen，2017）。工匠精神属于个体在当前工作中所持有的特定工作价值观（高中华，2022；高中华等，2020），它作为一种积极的职业精神，反映了员工在职业发展过程中追求自我实现终极理想信念时所呈现的热爱、专注并持续创新的职业价值观（肖群忠和刘永春，2015），具体体现为爱岗敬业的职业态度、精益求精的技艺追求及持续创新责任担当的信念。弘扬工匠精神对建设一支重知识、善技能、创新型的产业大军具有重大意义。

现有关于工匠精神的文献主要是围绕工匠精神内涵、影响因素及重要作用的探讨，如工匠精神是个体在当前工作中所持有的特定工作价值观（高中华等，2020）；员工个人特质如自我认知（钱欣等，2021），工作任务的完整性、重要性与自主性等特征（肖群忠和刘永春，2015），以及组织价值观（Yu，2014）、组织文化（李群等，2021）、领导风格（邓志华和肖小虹，2020；邓志华等，2021；叶龙等，2018）、人力资源管理实践（叶龙等，2020）等因素对员工工匠精神的形成具有重要作用；大量实证研究发现工匠精神对个体主动性（高

中华，2022；高中华等，2020；Frese et al.，1997；Kim et al.，2018；Scott & Bruce，1994）、企业韧性（段升森等，2021）和分工结构（郑小碧，2019）具有积极意义；零星案例研究如以越窑青瓷有限公司为案例探究涓滴理论在家族制造企业工匠精神传承中的应用（梁果等，2021）。总体而言，目前理论研究对工匠精神的培养机制及传承机理尚未进行深入探讨。

国有制造企业是实现我国走以质取胜发展道路、履行国家使命的重要载体。国有制造企业在工匠精神培育上存在着一定的特殊性：一是因为政治责任是大型国有企业的三大责任之一（汪锋，2008），国有企业在国家战略中的定位和使命决定了国有制造企业在工匠精神培育方面的内在动力和外在使命；二是国有企业组织架构将党的领导融入并内嵌到公司管理各环节，党组织参与企业重大的经营决策并履行监督职能（姬旭辉，2020；马连福等，2013），国有制造企业的组织架构为工匠精神培育提供了制度保障；三是具有较高组织稳定性和多元化人事决策主体的国有企业，在创新与冒险（Tan，2001）和知识的吸收与开发（Zhang & Xu，2012）上表现出不同的思维和行动倾向，国有制造企业在工匠精神核心内涵培育上有一定的独特性。工匠精神有助于激发员工内在的学习动机，促使员工表现出较高程度的组织承诺，进而采取更多的主动性行为（高中华，2022；Frese et al.，1997；Kim et al.，2018；Scott & Bruce，1994），促进以自主创新为主体的科技创新体系的形成，不断精益生产工艺、产品质量和服务水平（邓志华等，2021；Drucker，1985；Kim et al.，2018；Senge，1990），实现

高质量发展。探究国有制造企业中工匠精神的培育路径对促进国有制造企业高质量发展、履行国家使命具有重要作用。

角色理论是将个体和组织属性联系起来的理论框架，是用来预测行动者在给定的角色中如何表现或者在某种情境下预期某种类型行为的概念和假设的集合（Conway，1988）。角色产生于个体与其所处社会环境的持续互动（Ashforth，2000；McCall & Simmons，1978；Sluss et al.，2011），其动态分析范式契合工匠精神培育过程动态构建的研究情境。组织内任何一种文化培育或制度改革都经历从无到有、从弱到强的过程。在国有制造企业中，工匠精神培育亦非一蹴而就，组织在工匠精神培育过程中依据内外部情境产生出不同的角色期待，作为角色扮演者的员工也会同组织的角色期待产生磨合、调整等互动过程。因此，本文基于角色理论视角，选取具备工匠精神的中国钢琴制造龙头企业——广州珠江钢琴集团股份有限公司（简称珠江钢琴）进行纵向单案例研究，将国有制造企业工匠精神培育视为企业对员工角色塑造的过程，剖析不同阶段下员工角色失调状态、角色塑造策略及角色扮演能力。重点聚焦两个核心问题：一是国有制造企业如何培育员工工匠精神；二是国有制造企业员工工匠精神如何从个体到人际间再向群体跃迁。

二、文献回顾

（一）工匠精神的内涵与结构维度

工匠精神是一种复杂的职业精神，现有研究多从具备工匠精神个体所具有的特质对工匠精神进行界定，主要分为工作意愿、工作方法与技能、价值观三种类别视角。首先，在工作意愿视角下，工匠精神反映了人们对当前工作的投入状态，具有工匠精神的人会因热爱工作本身而投入工作（Mills，2002）。其次，在工作方法与技能视角下，工匠精神被认为具有强内在动机、整体性理解能力、完成手头任务所需技能及非正式学习特点（Thorlindsson et al.，2018）。其中，组织的工匠精神是个体知识、技能、能力等要素的集成和外显（郭会斌等，2018）。最后，在价值观视角下，工匠精神体现了人们在工作中所看重的品质以及所追求的目标（Paanakker，2019）。高中华等（2020）将工匠精神定义为个体在当前工作中所持有的特定工作价值观，反映了人们内心所坚信的那些值得为之奋斗的多种工作目标，这些工作目标决定了人们对工作场所行为的偏好，同时也为人们的选择和行动提供内在准则。在上述三种视角下，学术界对工匠精神所涵括的维度也产生了多种划分（见表1）。

表1 工匠精神维度

维度	工匠精神内容	来源
二维	信念责任、精业敬业	李群等（2020）
三维	奉献精神、工作态度、创新精神	喻文德（2016）
	匠心、匠艺、匠品	方阳春和陈超颖（2018）
	爱岗敬业、精益求精、勇于创新	叶龙等（2020）

续表

维度	工匠精神内容	来源
三维	爱岗敬业、团结协作、精益求精	段升森等（2021）
	职业能力、精益求精、创新能力	杨俊青等（2021）
	“尚巧”的创新精神、“求精”的工作态度和“道技合一”的人生理想	肖群忠和刘永春（2015）
三维以上	敬业精神、传承精神、分享精神、创新精神、精益求精	刘军和周华珍（2018）
	精益求精、个人成长、笃定执着、责任担当、珍视声誉	高中华等（2020）、赵晨等（2020）
	职业承诺、服务追求、持续创新、能力素养、履职信念、传承关怀	李朋波等（2021）

本文延续部分学者的观点，将工匠精神归为工作价值观范畴（高中华等，2020；肖群忠和刘永春，2015）。

（二）工匠精神的相关研究

工匠精神对个体和组织均具有积极意义。一方面，工匠精神作为一种内在工作价值观，可激发个体内在学习动机（高中华等，2020），有助于员工与企业建立强心理联系进而产生高组织承诺（高中华等，2020；张旭等，2013），推进员工个体主动行为（Frese et al.，1997）、创新行为（Scott & Bruce，1994）和担责行为（高中华，2022）。具备工匠精神的个体也会呈现出较高的工作幸福感（李群等，2021）。另一方面，工匠精神是启动企业分工结构从自给自足向局部分工和完全分工演进的重要动力（郑小碧，2019），并通过增强企业内部的战略共识促进企业韧性，帮助企业有效应对各类危机冲击（段升森等，2021）。

以往实证研究发现，工匠精神的培育受个人特性、工作特征和组织实践等方面的影响。个人特性上，员工自身所具备的心理状态会对其专注力产生影响，员工自我认知会影响其工匠精神的形成（钱欣等，2021）。工作特征上，工作任务完整性、重要性与自主性能够对员工

工匠精神的形成产生积极作用（肖群忠和刘永春，2015），工作繁荣也会激发员工的工匠精神（叶龙等，2020）。组织实践上，个人与组织价值观契合能够对员工满意度、留职意向以及组织承诺等产生积极影响（Yu，2014）。组织内的容错文化氛围与工匠精神存在显著相关关系（李群等，2021）。领导风格在一定程度上影响工匠精神的培育效果，如包容性领导通过满足员工的关联性、自主性以及胜任性需求进而增强员工的工匠精神（叶龙等，2018）；自我牺牲型领导通过增强员工的心理所有权和工作使命感来影响员工的工匠精神（邓志华和肖小虹，2020）；精神型领导在与员工需求匹配的情况下能对工匠精神的培育产生促进作用（邓志华等，2021）。人才开发模式（如多元化人才队伍建设、理性包容员工观点和失败、重视员工培养并尊重员工优势发挥与公平共赢）（方阳春和陈超颖，2018）及专业化与人力资本累积（郑小碧，2019）对工匠精神的演进具有积极影响。个别案例研究如梁果等（2021）借助涓滴理论对越窑青瓷有限公司这一家族企业工匠精神的传承过程进行了解释。

综上所述，以往研究主要聚焦于工匠精神概念、维度划分、影响因素及重要作用。在传

承机理研究上, 尽管有学者借助涓滴理论阐述了家族企业中工匠精神的传承过程, 但其研究聚焦于个体间的传递, 较少关注组织对个体工匠精神的培育机制。此外, 工匠精神作为一种价值观念, 其形成经历启蒙、积累、成熟的发展阶段, 不仅反映在内容上的完善深化, 还体现在影响范围上的演化拓展, 但现有研究对组织内员工工匠精神内涵及影响范围由个体向群体跃迁过程阐述不足。

(三) 角色理论

角色理论是用来预测个体在给定的角色中如何表现或者在某种情境下预期某种类型行为的概念和假设的集合 (Conway, 1988)。Merton (1957) 提出任何身份或地位都包含一系列的角色或角色集合。每个个体不仅都需要扮演部分角色 (Goffman, 1959), 且可根据社会的角色期待进行修正并强化 (Parsons, 1951)。角色理论的发展主要存在结构功能主义 (structural-functionalism) 和符号互动主义 (symbolic-interactionism) 两个流派。结构功能主义流派将角色视为管理社会系统的规则, 这些规则将行为期待强加于角色扮演者 (Lynch, 2007; Vandenberghe et al., 2017)。当个体承担某个角色时, 其必须接受伴随着角色而来的一系列的权利和责任 (Linton, 1936)。结构功能主义流派的学者认为角色和角色期待是相对固定的, 并用以指导某些群体的行为和反应 (Anglin et al., 2022)。符号互动主义流派关注角色的创造, 主张角色是经由包含个体与其所处社会环境的互动而产生的 (McCall & Simmons, 1978)。该流派的学者认为角色和角色期待具有动态性和可塑性, 可以在社会互动中改变, 人们通过持续、

反复地验证他人对于某个角色的期待, 不断地创造角色, 然后根据新的角色行事, 创造角色内容 (Hilbert, 1981)。符号互动主义视角下的角色理论关注的是个体如何解释他们的角色内容和角色外经验以及角色之间的关系 (Anglin et al., 2022; Sluss et al., 2011)。结构功能主义和符号互动主义的观点构成了角色理论的大致框架 (Conway, 1988), 提供了角色互动 (Role Episode) 中的很多重要构念。本文以符号互动主义流派下的角色理论为研究视角, 关注国有制造企业如何培育员工工匠精神, 以及在培育中员工工匠精神的跃迁过程。

Major (2003) 认为角色形成过程中角色扮演者和角色制定者的协作程度对角色效果具有重要作用。角色期待与角色扮演者之间的一致性既影响角色互动过程, 也是他者如何看待和对待角色扮演者的关键驱动因素 (Anglin et al., 2022)。Conway (1988) 认为, 欲让个体进入角色, 须让其了解所扮演的角色并接受角色规范的要求, 同时, 角色扮演者应具备扮演该角色所需的能力与品质并积极投入角色。当个体不完全具备上述条件时会产生角色失调 (Role Imbalance)。角色失调作为角色理论的关键构念, 描述了行为主体与角色期待不一致的状态。角色一致性同角色扮演者对角色期待的遵守程度有关 (Biddle, 1979), 从角色失调到角色一致是个体进入一个角色的必由过程。

常见的角色失调形式表现为角色模糊 (role ambiguity)、角色距离 (role insufficiency)、角色过载 (role overload) 等。角色模糊是指角色期待不清晰, 角色扮演者无法明确自己的期望工作绩效, 不知采取怎样的行动去处理问题或

缺乏明确的工作目标等 (Behrman & Perreault, 1984; Michaels et al., 1987)。环境不确定性、制度距离、低频率沟通等是导致角色模糊的前因 (Dong et al., 2016)。角色模糊的失调状态会降低个体工作效率和工作绩效 (Dong et al., 2016), 而上级监督 (Behrman & Perreault, 1984)、员工行为自主性、员工与领导者的沟通能有效减少角色模糊 (Singh, 1993)。角色距离是指角色扮演者的能力、品质与角色期待不匹配, 存在差距。角色解读偏差、角色领悟不足等主观因素及人际关系紧张、角色规范模糊、工作流程混乱等客观因素都会导致角色距离 (Frink & Klimoski, 1998)。角色过载并非角色扮演者无法理解角色需要, 而是由于时间、技能水平、教育等限制, 角色扮演者缺乏能力来承担复杂角色 (Major, 2003)。角色过载是影响员工态度和行为的重要因素 (Gurbuz et al., 2013)。一方面, 角色过载存在消极影响, 会降低员工任务绩效和工作满意度 (陈笃升和王重鸣, 2015)、减少组织公民行为 (Gurbuz et al., 2013)、增加“工作-家庭”冲突 (Matthews et al., 2014) 等。另一方面, 角色过载也有其积极意义 (Goolsby, 1992), 如触发员工的自我调节和应对机制, 激发员工创造力 (Coelho et al., 2010)。

角色理论适用于国有制造企业工匠精神培育研究情境。首先, 研究表明角色理论可运用于组织内员工培训。Katz 和 Kahn (1966) 发现, 员工角色内化会受到领导者与员工的关系及领导者对其角色期待的影响, 当员工钦佩、尊重领导者时, 员工会积极达成领导者提出的

角色职责要求; 组织传递的信息真实性和态度真诚性影响组织成员的角色构建 (林莹等, 2019); 创新行为、主动担责行为等角色外行为对员工扮演自身角色存在积极作用 (Griffin et al., 2007)。其次, 符号互动主义流派下的角色理论认为, 角色是灵活和可协商的, 具有动态性和可塑性。角色产生于个体与其所处社会环境的持续互动 (Ashforth, 2000; McCall & Simmons, 1978; Sluss et al., 2011), 其中角色扮演者和角色制定者的协作程度对角色效果具有重要作用 (Major, 2003)。角色理论能够适用于动态的分析范式, 并且, 角色理论关键驱动因素角色一致性贯穿着工匠精神培育中角色失调修正过程, 角色理论能够运用于刻画组织与个体之间互动过程以达到对角色失调状态的修正, 进而阐述角色扮演能力的演化过程。组织内任何一种文化培育或制度改革都经历从无到有、从弱到强的过程。工匠精神培育亦非一蹴而就, 一方面, 组织在工匠精神培育过程中依据内外部情境产生出不同的角色期待, 作为角色扮演者的员工也会同组织的角色期待产生磨合、调整等互动过程。另一方面, 工匠精神培育意味着行为主体需要经历角色转换过程, 在培育过程中, 角色扮演者会经历角色期待与自身能力之间的失调、弥合、转换等互动阶段。本文关注于工匠精神的动态构建过程, 角色理论能够满足工匠精神培育研究问题的需要。综上, 本文借助角色理论, 分析国有制造企业在培育工匠精神的不同阶段下角色失调状态、角色塑造和角色扮演能力, 以了解国有制造企业工匠精神培育的过程机理, 进而探索并解读国有制造企业培育工匠精神的发展规律。

三、研究方法

本文旨在探索角色理论视角下国有制造企业工匠精神培育的过程机制。鉴于研究问题的动态性及研究对象的特殊性,本文选择纵向单案例研究方法。首先,案例研究方法适合探讨过程类和机制类的问题(Eisenhardt, 1989);其次,纵向单案例研究侧重通过细致的过程描述,清晰解释“*How*”和“*Why*”的问题(Yin, 2014),有助于本文阐述不同阶段下员工差异化的角色失调状态,展现案例企业工匠精神培育随时间发生变化的过程和结果。本文根据启示性原则和匹配性原则选取了一家国有钢琴制造企业——广州珠江钢琴集团股份有限公司作为研究对象,采用纵向单案例研究设计和归纳式理论构建方法(毛基业和陈诚, 2017),通过揭示工匠精神培育不同阶段下的角色失调状态、角色塑造机制以及角色扮演能力以刻画国有制造企业工匠精神培育过程,实现“从数据到理论”的洞见。本文的研究对象、数据收集和数据分析将在以下部分进行逐一分析。

(一) 研究对象

为选择合适的启发性案例,本文设计了如下选择标准:第一,案例企业应当是具有显著工匠精神的国有制造企业。这类企业最有可能出现在历史积累强、生产工序多、生产工艺较为复杂且暂时无法完全被机械化替代的企业中,并且在企业发展过程中“工匠型”员工不断涌现、产品工艺和质量不断提升和精进。第二,案例企业需要有较高的配合度,使研究团队不仅能与案例企业领导层和一线员工进行深入交

流,而且能够获得企业内部资料。珠江钢琴符合以上两个标准,成为了本案例研究对象。研究素材选取珠江钢琴1987~2021年的发展历程。主要原因如下:

首先,珠江钢琴是一家国有控股的乐器制造企业。该公司成立于1956年,1987年从广州市乐器公司分离,1996年经改组成为广州珠江钢琴集团有限公司,符合本研究案例企业的企业性质。其次,钢琴生产制作是一项非常复杂且细致的工作。一架钢琴制作需经过300多道工序和8000多个零部件装配;在组装过程中任何零部件的差之毫厘,都会导致钢琴手感和音色的失之千里;在调律过程中,调律师需要对88个黑白琴键进行反复调整,在220根琴弦上反复调控。这些精细又枯燥的工作要求技术人员具备高度的耐心和细心。除工艺要求之外,钢琴制造对用料也有极高的要求。员工不仅需要根据钢琴不同部位选材,而且需要严格控制干燥期和生产周期以保证所产钢琴音色优美纯正,满足不同的演奏需求。因此,钢琴制作生产工序多、生产工艺较为复杂且暂时无法完全被机械化替代,符合工匠精神最可能出现的生产情境。最后,珠江钢琴始终紧紧跟随国家文化发展需求,坚持将“工匠精神”打造为企业文化重要组成部分。自1987年成立广州市珠江钢琴工业公司以来,珠江钢琴专注钢琴生产,从“造中国的钢琴”“造中国的好钢琴”到“造世界最好的钢琴”,不断创新,追求卓越。依靠卓越的产品品质,珠江钢琴在2009年荣获中国乐器行业唯一一家“全国质量奖”。截至2020年6月30日,珠江钢琴发明专利和技术机密总量居乐器行业首位,钢琴制造技术居国内领先、

国际先进水平,获得“全国首批制造业单项冠军”“国家创新型试点企业”“中国轻工业百强企业”等荣誉称号,是中国乐器同行唯一一家拥有“国家级企业技术中心”的高新技术企业。在发展过程中,珠江钢琴培养出了一大批高技能工匠人才,涌现出卢彬、容宇森、潘俊雄等“40后”“50后”“60后”劳动模范,陈德然、梁钊明等“70后”“80后”国务院政府特殊津贴专家,蓝文兵等“90后”新晋全国技能大赛冠军得主。跨越半个世纪的人才辈出凸显了珠江钢琴工匠精神的传承。综上所述,珠江钢琴集团(1987~2021年)发展历程对工匠精神培育具备充足的启发性,是本案例研究的合适对象。

(二) 数据收集

本文主要采取一手资料与二手资料相结合的数据收集方法,通过多元化的数据来源对资料进行补充和交叉验证,以提高数据的完整性和丰富性。其中,一手数据主要包括半结构化访谈资料,二手数据则包括企业内部文件、企业的宣传资料、企业年报和企业官网、新华网等媒体报道。

1. 半结构化深度访谈

研究团队自2017年开始关注珠江钢琴的发展,分别于2017年11月25日、2018年3月10日、2019年3月2日、2020年10月24日、2021年3月6日到位于广州市荔湾区花地大道南鱼尾西路珠江钢琴旧总部及广州市增城区永宁街香山大道38号的珠江钢琴新总部参观,实地走访钢琴生产线,了解钢琴的生产工艺。围绕着“工匠精神”这一主题,研究团队对珠江钢琴24名员工进行共计27人次深度访谈。在

这些受访人员中,除了4位是从其他国有企业和管理机构调任至珠江钢琴任高管之外,其余20位都是珠江钢琴培养起来的管理者和能工巧匠。所有受访者均有基层工作经历,其中一半的受访者从一线车间生产线干起。我们特别挑选了“70后”“80后”及“90后”成长起来的受访者。如受访者(BM1)是一位“70后”,1993年代替父亲入厂做学徒,经历了班组长、质检员、厂长助理到副总经理、董事长的成长过程,于2021年被授予“大国工匠”。“80后”的一位受访者(SM1)于1997年进入珠江钢琴当工人,在车间的六年工作中锻炼成技术骨干,28岁时成为珠江钢琴自成立近半个世纪以来最年轻的厂长,同时获得首届广东省十大钢琴调修、设计工匠两项殊荣。受访者(KT1)是珠江钢琴校企合作培养出来的“90后”,2020年获得第三届全国钢琴调律职业技能竞赛的冠军,在珠江钢琴一线生产线上的实习锻炼是他快速成长的基础,2022年5月11日广东卫视新闻栏目播出的《十年磨一剑的调音师》介绍了他的“工匠精神”。珠江钢琴24位员工的访谈内容均被记录并录音,合计时长1881分钟,形成逾30万字的录音记录文档。研究团队首先对珠江钢琴的高层管理人员进行访谈,了解企业的发展历程和战略以及在各个发展阶段中形成的“师徒制”“八级技工制”“高技能人才培养”“复合型人才的培养”“校企合作”等相关内容;随后,与有过技术工人经历的管理人员及一线员工进行交流,了解钢琴各个零部件的工艺流程、技术的创新与研发过程、质量控制程序及师徒传承等细节。为保证受访者之间互不影响,我们主要采用一对一

访谈，并获取受访者的微信联系方式，以便及时对相关信息进行补充或再次确认。案例企业访谈情况汇总如表 2 所示。

表 2 案例企业半结构化访谈信息及编码

访谈来源	访谈对象	入职时间	编码	访谈内容	访谈时长	访谈人次
珠江钢琴集团总部	董事长	1990 年	PM1	企业发展历程、技术攻关与创新、早期师带徒模式介绍 技术研发历程、复合型人才培养方式 关键技术研发创新细节 员工激励方式、工匠精神理解	726 分钟， 9.7 万字	8 人，共 8 次
	总经理	1995 年	PM2			
	党委副书记	2012 年	PM3			
	监事会主席	2017 年	PM4			
	监事会监事	2018 年	PM5			
	副总经理	2017 年	PM6			
	工会副主席	1993 年	PM7			
	区域经理	2013 年	PM8			
	组织人事部部长	1988 年	PH1	技术员工培养模式、工匠精神事例 校企合作项目及内部提高班介绍 企业社会责任、员工激励		2 人，共 2 次
	组织人事部职员	2013 年	PH2			
北京珠江钢琴公司（分公司）	董事长	1993 年	BM1	技术研发人员成长路径梳理、技术研发与攻坚历程	144 分钟， 2.3 万字	1 人，共 1 次
德国“SCHIMMEL”公司（分公司）	总经理（3）	1997 年	SM1	技术骨干成长路径与培养方案、师带徒制度演变	220 分钟， 4.9 万字	1 人，共 3 次
恺撒堡公司（分公司）	副总经理	2008 年	KA1	技术骨干外部学习与内部实践 技术合作、员工激励	319 分钟， 6.4 万字	4 人，共 4 次
	副总监	2009 年	KA2			
	人力资源部部长	2004 年	KH1	首席技师制、员工晋升路径、人员招聘与培训设计		
	职员	2016 年	KH2			
	KA 厂副厂长（2）	2014 年	KT1	核心产品技术特征、复合型人才培养现状、技术员工培养方案演变、弦槌研发历程、技术员工待遇情况、师带徒模式程序	148 分钟， 2.1 万字	1 人，共 2 次
珠江钢琴工厂	零部件厂厂长	1994 年	PT1	聘请专家历程、核心产品技术特征、复合型人才培养现状 技术员工培养方案演变、弦槌研发历程 技术员工待遇情况、师带徒模式程序	224 分钟， 4 万字	4 人，共 4 次
	木材厂厂长	2002 年	PT2			
	总检验员	2006 年	PT3			
	终端调律师	1988 年	PT4			
	零部件厂首席技师	1993 年	PD1	师带徒模式及工匠精神传承、高技能技术与管理人员储备情况、技术创新与归属感构建	100 分钟， 0.9 万字	3 人，共 3 次
	零部件厂首席技师	2004 年	PD2			
	零部件厂首席技师	2003 年	PD3			

2. 二手资料

除访谈数据外，研究团队还收集了珠江钢琴内部文件和公开的外部资料。内部文件包括《员工培训计划》《高技能人才培养工作方案》

《技工制管理规定》《首席技师制度实施方案》《质量控制小组管理办法》《知识管理程序》《目标管理程序》《工艺管理程序》《持续改进控制程序》《组织环境管理控制程序》《人力资源控制程序》《专利工作管理制度》等非公开文件。公开性外部资料包括在 WIND 数据库中

收集到的 9 份公司年报、珠江钢琴官网和微信公众号上对于大师人物和技术创新的宣传介绍以及新华网和《广州日报》等新闻媒体对珠江钢琴工艺创新和工匠精神的报道。二手资料汇总如表 3 所示。

表 3 二手资料信息

数据来源	名称	类别	数量	编码
内部资料 (Nn)	员工培训计划、高技能人才培养工作方案、技工制管理规定、首席技师制度实施方案、质量控制小组管理办法、知识管理程序、目标管理程序、工艺管理程序、持续改进控制程序、组织环境管理控制程序、人力资源控制程序、专利工作管理制度等	文档	16	N1
	珠江钢琴官网以及微信公众号上对于工匠精神以及大师任务的宣传和介绍	文章	18	S1
外部资料 (Sn)	新华网、《广州日报》对珠江钢琴工艺创新和工匠精神的报道	新闻报道	5	S2
	珠江钢琴公司 2012~2020 年的公司年报	年度报告	9	S3

（三）数据分析

本文数据分析共分为两个步骤：第一，基于多重数据来源对珠江钢琴 1987~2021 年工匠精神培育措施进行系统梳理，以其中有代表性的人事管理制度变更、技术发展及工匠精神特点为标志，将珠江钢琴工匠精神培育过程划分为三个阶段（见图 1），包括启蒙期（1987~2001 年）、积累期（2002~2012 年）和成熟期（2013~2021 年）。

第二，使用归纳式主题分析方法对数据进行分析，遵循 Gioia 等（2013）提出的数据分析方法，对原始数据编码并抽象构念，实现主题分析归纳，最后形成理论式主题（Gehman et al., 2018）。初期，团队中 3 名拥有质性资料分析经验的成员遵循时间序列策略对原始数据进行“背对背”编码（Gibson & Birkinshaw, 2004）。为保障案例分析的信度和效度，研究成员在数据收集过程中反复与访谈对象核实数据的真实

性与准确性，针对歧义编码结构，成员采用共同讨论、寻求专业人员意见等办法，提升编码准确性及一致性。

具体而言，成员基于多元数据验证以及编码迭代、缩减、循环，利用访谈对象的原始术语进行编码，以此形成一阶编码。如工匠精神启蒙期识别出“工作积极性低”“上级监督”“热爱岗位”等 18 个一阶编码；工匠精神积累期识别出“乐理知识欠缺”“外部知识搜索”“标准意识”等 15 个一阶编码；工匠精神成熟期识别出“管理能力挑战”“权威策略”“代际关怀”等 16 个一阶编码。在此基础上，团队从理论视角出发，基于确定的一阶编码抽象提取具有理论内涵的理论范畴。如成熟期阶段中“职业坚守”“代际关怀”“行业传承”3 个一阶编码体现了个体对所在组织、国家利益共同体在心理上的认同感和归属感以及行为上的责任感和使命感，是个体在共同体意识方面的家



图 1 故事线梳理（1987~2021 年）

国情怀的具体情感表达,反映了个体超越一己之私而认同和维护共同体的责任和担当意识,具有道德动机的真实性、道德行为的自觉性和持续性特征(张军,2019;Kodelja,2011),因此本文将“职业坚守”“代际关怀”“行业传承”抽象归纳为“家国情怀”。随后,将一级编码和理论范畴进行回顾性核对,共确认形成20个理论范畴。其后,团队进一步将理论范畴形成聚合维度。根据角色理论,当角色期待不清晰时,角色扮演者会出现角色模糊的失调状态,无法明确自己的期望工作绩效,不知采取怎样的行动去处理问题或缺乏明确的工作目标等(Behrman & Perreault, 1984; Michaels et al., 1987)。环境不确定性、制度距离、低频率沟通等都是导致角色模糊的前因(Dong et al., 2016),由此可知,组织内存在的技术环境变动大、制度模糊不清,个体对自身定位认知不清等状态都会导致角色模糊。因此,本文将启蒙期涌现的“技术环境约束”“培养制度模糊”“自我期待低”归纳为“角色模糊”这一聚合维度。在积累期涌现的“显性知识不足”和“隐性知识有限”表明个体在素质和能力上无法达到工匠的角色规范,契合角色距离的含义,即个体在角色扮演中素质、能力达不到角色规范,或者其素质、能力远在角色规范之上(Goffman, 1959)。因此,本文将“显性知识不足”和“隐性知识有限”归纳为“角色距离”这一聚合维度。与角色距离不同,角色过载描述了外部对特定职能角色的期待高于角色本身应当遵循的规范。在成熟期涌现的“能力期待过载”和“责任期待过载”表现为企业要求工匠具备除技艺外的管理能力、创新能力

和除承担本职工作外教学、分享、行业标杆等其他责任。这些超越特定角色规范的能力和责任感期待均是角色过载的表现形式。因此,本文将“能力期待过载”“责任期待过载”归纳为“角色过载”这一聚合维度。本文最终数据结构如图2所示。

四、案例分析与发现

(一) 启蒙期: 1987~2001年

1. 角色失调状态: 角色模糊

1987年珠江钢琴的钢琴产销量跃居全国第一,成为中国乐器行业龙头企业。尽管该阶段珠江钢琴在钢琴销量上有不俗表现,但在质量上仍面临巨大的竞争压力。为了保障企业的持续发展,珠江钢琴亟须进行技术改革。然而,面对生产设备落后、数控设备推广阻力大的技术环境约束,加之组织层面存在的培养制度模糊及员工自身存在的自我期待低等问题,该阶段员工呈现出角色模糊的失调状态。

(1) 自我期待低。受现代钢琴制造文化认知烙印,员工对钢琴制造存在产品来源国刻板印象,表现出技艺不自信和防御性反应。加之20世纪90年代珠江钢琴发展停滞不前,企业员工自我期待低,士气不佳。据了解,“刚开始的时候很萧条,说句不好听的,上午没什么活干,就回公司,下午没事干,就回去打麻将(PM1)”。此时,员工缺乏积极响应组织角色职责要求的动力,工作的责任感知较弱。

(2) 技术环境约束。尽管珠江钢琴在20世纪90年代成为国内钢琴量产第一的企业,但企业的钢琴制造技术不甚理想。一方面,90年代

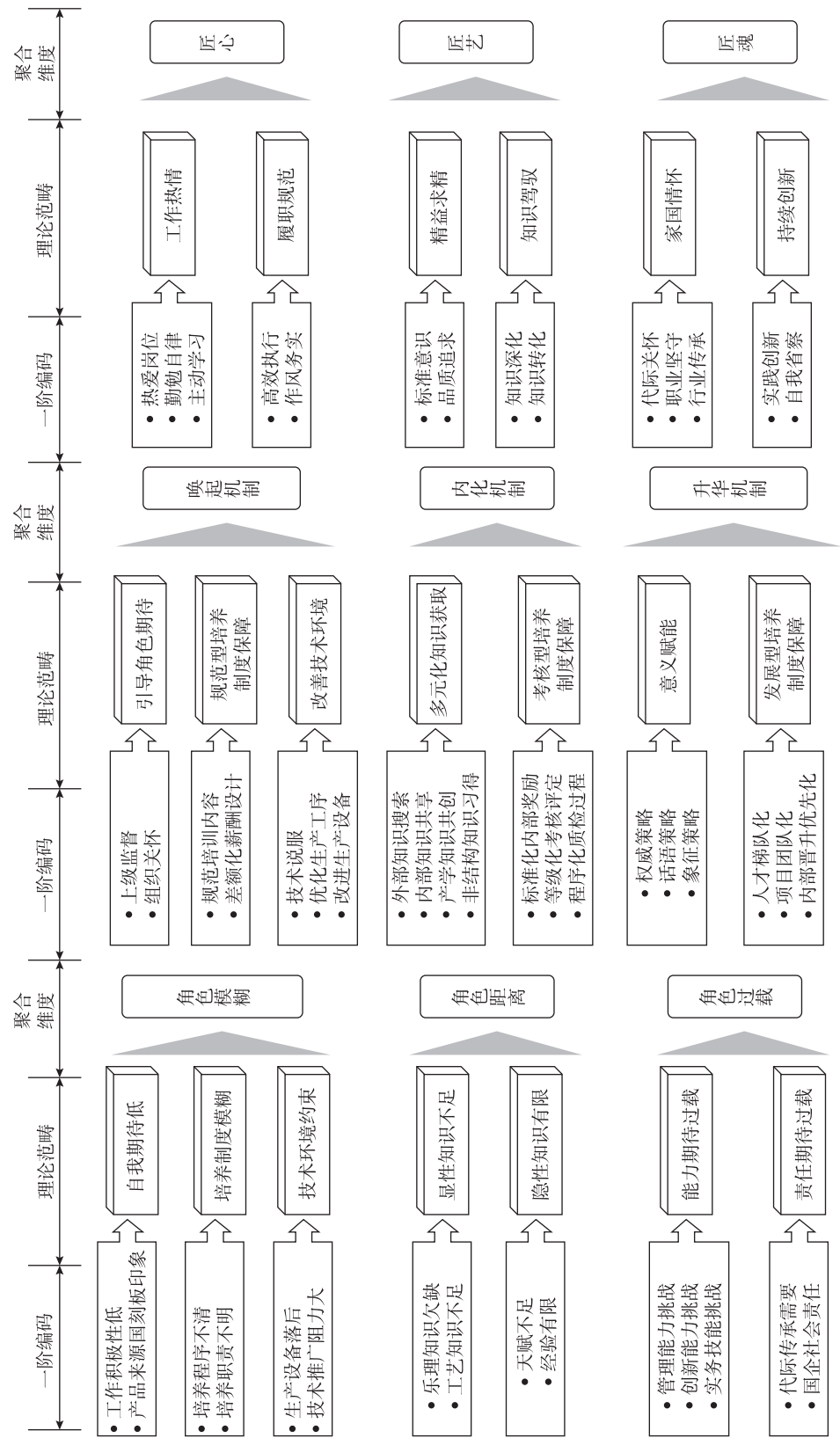


图 2 数据结构

的珠江钢琴生产设备落后,“当时整个分厂应该说是非常落后的,整个分厂里面(它)有一个集箱机车间,这个车间里面只有4台小冲床,然后所有都是手工的,没有1台设备(PM1)”。另一方面,技术推广阻力大。珠江钢琴当时虽引进了机械化生产设备,但设备推广困难重重,员工普遍表现出对于机械设备的抗拒心理,对新技术接受不足。技术环境约束让员工难以明晰自身的角色定位。

(3) 培养制度模糊。在培养制度上,珠江钢琴建立初期就已形成师带徒的工作模式,但师傅在传授知识时多有所保留,常出现拉帮结派的现象,员工培养程序不清,培养职责不明。有员工回忆道,“一到车间就‘供着’他们(表示讨好师傅),然后跟在他们后面,有时候逗他们两句,他们就对你好,愿意带你下去(PM1)”。此时企业尚未形成培育员工的制度环境,不利于员工形成明确的工作绩效目标。

2. 角色塑造:唤起机制

角色模糊的失调状态会降低工作效率,引发工作懈怠,不利于员工进行角色扮演。因此,调整角色模糊状态是该阶段工匠精神培育的重要任务。珠江钢琴通过引导角色期待、改善技术环境和规范型培养制度保障的唤起机制,破除员工个人认知局限,优化其角色扮演的工作环境,并明晰角色在组织中的行为规则。

(1) 引导角色期待。角色扮演受角色期待影响,员工的低自我期待不利于其角色扮演。为此,珠江钢琴采取了刚柔并济的措施向员工传递角色期待。首先,珠江钢琴领导层常驻于工厂车间,亲自主导技术改造,主抓生产制造,通过上级监督在一定程度上减少工作懈怠。在

访谈中,当时担任车间主任的受访者会亲自站在工人身边,看着他们做工,琢磨他们的动作。同时,珠江钢琴以开展工会活动、帮助困难员工等组织关怀措施营造人性化的公司氛围,提高员工对企业的归属感。如员工谈及,“企业工会或者文化这一(块)也比较注重,有一些对职工的住院保险,困难补助(PT2)”与“工会组织活动,还有平常开会的氛围,工作的氛围,平常领导下来关怀之类的(PT3)”。

(2) 改善技术环境。工作中技术环境约束不利于员工自身的角色定位。为破除技术环境约束,首先,珠江钢琴通过外部引进和内部自主研发钢琴制造设备的方式改进生产设备。其次,珠江钢琴以建立流水线生产模式、标准化钢琴制造来优化生产工序。最后,珠江钢琴采取工资补贴、外聘专家进行技术指导和教育互动进行技术说服,减少技术推广阻力。领导层在技术推广上也展现了极大的决心,“总之,你行不行都必须这么做,你工资收入低我补给你,但是你必须帮我做(PM1)”。“落地完以后他做出来,他真正的是不一样。通过东西不一样,就反过来(说来)教育我们员工。通过这样的一步一步进行一些教育互动,然后来促进自己的经营改变(PM1)”。

(3) 规范型培养制度保障。培养程序不清、培养职责不明不利于员工技术习得。为此,珠江钢琴进行了规范培训内容和差异化薪酬设计。在规范培训内容上,珠江钢琴与技校合作,聘请有理论、有实操经验的老师在集团内部开办技工班,分模块开展钢琴制作培训,正如受访者所言,“钢琴的步骤,对所有材料的认识、工艺流程我们都比较深入地学(PM7)”。同时,

整改师徒制度，将学徒的全部工时归为师傅，将学徒出师后业绩与老师傅业绩挂钩，明确师傅带徒奖惩机制。有员工回忆，当年“因为他（师傅）要求比较高，我就单单调律调一个度，让我调了一个月，（调不好）就不允许再学其他东西（BM1）”；在差异化薪酬设计上，珠江钢琴“打破‘做也36不做也36’（即做与不做工资无差）（PT4）”的体制设计，设计差异化薪酬激励员工参与技术学习，增强对一线工人专业能力的重视。

3. 角色扮演能力：匠心

通过技术环境改善、规范型培养制度保障及引导角色期待的唤起机制，员工的职业态度开始有所转变——“匠心”初显，具体体现为

个别员工履职规范和工作热情的显著提高。在工作热情上，一些员工逐渐热爱自身岗位，会“把车间扫得干干净净，用机油抹得干干净净的，好像爱护自己很心爱的物件一样，将设备保护得很好（PT1）”；部分员工的工作积极性也有明显提升，会主动纠正图纸上不合理的设计，并与技术部的设计员进行沟通来解决问题，勤勉自律。在履职规范上，员工能够“很主动说，我要去操作机器（PT1）”，高效执行工作任务，作风务实。部分员工开始严格遵守职业规范转变以往消极工作态度意味着“匠心”在员工个体上的初步唤起。

启蒙期（1987~2001年）核心编码及证据举例如表4所示。

表4 启蒙期（1987~2001年）核心编码及证据举例

聚合维度	理论范畴	一阶编码	相关引文
角色模糊	自我期待低	产品来源国刻板印象	“大家认为只有外国人才能做得好，我们中国人做不好钢琴，这种是一个比较大的偏见，然后崇洋媚外的心态也是一种不自信的表现。”（PM8）
		工作积极性低	“因为1990年来到珠江的时候，其实这都是刚开始的时候也没什么事干的，来以后工厂没什么事干。”（PM1）
	技术环境约束	技术推广阻力大	“刚出来的时候都是很难的，主要有一点问题，他们就给你否定掉了。”（PM1）
		生产设备落后	“设备落后，很多工序都是手工的，一大堆人坐在一起，（劳动）密集型的。”（PT1）
	培养制度模糊	培养程序不清	“师带徒没有现在的师带徒这么明确，师傅是谁，或者是指定的点对点的学习。”（SM1）
		培养职责不明	“一到车间就‘供着’他们，然后跟在他们后面，有时候逗他们两句，他们就对你好，愿意带你下去。”（PM1）
唤起机制	改善技术环境	优化生产工序	“他（指时任珠江钢琴厂厂长黎达苏）对企业技术工人的重视，然后在产业的生产过程做到标准化，就是细分，包括建立钢琴的流水线。”（PT4）
		改进生产设备	“从他（指时任珠江钢琴厂厂长黎达苏）这一代的厂长开始，就不断地研发设备，好多地方都用机器来取代手工操作了。”（PT1）
		技术说服	“首先你要多（说），都必须比他快，因为他们要做起来，（需要）他们觉得要很顺手，要统统契合他的习惯，这样的话你很难，好像就是斗智斗勇这样的。”（PM1）

续表

聚合维度	理论范畴	一阶编码	相关引文
唤起机制	规范型培养 制度保障	规范培训内容	“我们之前按钢琴构造方面找一些老师，有理论、实操经验这些老师，其实就是我们自己公司内部。”（PM7）
		差额化薪酬设计	“珠江钢琴就打破‘做也 36 不做也 36’的那种体制，能力强的、勤奋的、技术到家的，你的收入可能跟普通的相差两倍三倍，拉（的）差（距）比较大。”（PT4）
	引导角色期待	上级监督	“特别是前几任的领导都是工人出身，但是他（们）非常注重技术改造，特别是童志成。”（PM1）
		组织关怀	“当时珠江钢琴厂还没有上市，给予我们这帮同学很好的选择，跟我们沟通、交流，我们有没有意向，按照不同的车间和不同的职能部门，算是一个系统性，方方面面地接触。”（SM1）
匠心	工作热情	热爱岗位	“8 点钟上班，他们都会提早的，7 点 45 分他们就会到工作岗位，检查设备的安全。”（PT1）
		勤勉自律	“我下班的话就自己在琴房练琴，主要是自己练得多，平时要注意一些噪声，包括 KTV，包括一些很吵闹的地方少去，保护好耳朵。”（BM1）
		主动学习	“他们很认真，首先他会看懂图纸（这样），对这方面的事情，他有自己学习，起码他看懂图纸了，还可以纠正一些图纸上的错误。”（PT1）
	履职规范	高效执行	“他们是接受机器替代手工的。他们很主动说，我要去操作机器。”（PT1）
		作风务实	“他（指时任珠江钢琴厂厂长黎达苏）出差（时）就在路边随便吃碗面、吃碗东西啊，哪里舍得去（酒店）吃啊。”（PM1）

（二）积累期：2002~2012 年

1. 角色失调状态：角色距离

进入 21 世纪，珠江钢琴开始向钢琴中高端市场发力。为了顺应企业发展，珠江钢琴对员工技能能力提出了新的要求，工匠精神培育进入积累期。在这一阶段中，员工受显性知识不足及隐性知识有限的约束，呈现出角色距离的失调状态。

（1）显性知识不足。在访谈中我们了解到，钢琴制造专业性强，需要员工具备一定的理论知识。数控设备的投产也对员工的知识储备及实操能力提出了更高要求。然而，生产一线员工文化水平较低，工艺知识不足，呈现出实操能力与理论知识的错位。另外，钢琴属于音乐

制造产品，高质量的钢琴制造要求员工掌握良好的乐理知识，以协调工程语言与音乐语言，但多数员工由于缺乏音乐教育背景，乐理知识欠缺。正如受访者所言，“我们这一代人或者说包括‘80 后’这一代人，可能在这个领域（音乐）是比较弱，这是我们在人才知识体系方面所欠缺的一块东西（PM2）”。

（2）隐性知识有限。钢琴制造具有经验和天赋依赖性。钢琴发音好坏、强弱判断需要员工日积月累的经验总结和感悟，“钢琴的零部件都很小，你要进步不仅要专心，还必须要实际去做，表面上看起来是理解了，但其实你真正去做并不是这么回事（PD1）”，只能意会无法言传。此外，钢琴调律要求员工具有良好的音

乐领悟力。这意味着精湛的钢琴调律技艺不仅需要丰富的后天经验积累,也依赖于个体先天的音乐敏感性。而该阶段珠江钢琴员工的经验积累仍显不足,音乐领悟力欠佳。

2. 角色塑造: 内化机制

为提高角色扮演能力,弥合角色距离的失调状态是珠江钢琴在积累期亟须解决的问题。因此珠江钢琴采取多元化知识获取和考核型培养制度保障的内化机制,为员工提供全面的学习机会,监督、激励员工进行技艺学习,从而改善员工显性知识不足和隐性知识有限带来的角色距离困境。

(1) 多元化知识获取。珠江钢琴意识到为员工提供知识资源是弥合角色距离的重要措施。为此,珠江钢琴采取了外部知识搜索、内部知识共享、产学研知识共创和非结构知识习得的多种方式。在外部知识搜索上,珠江钢琴和国内外同行开展合作与学习交流,如2005年与施坦威钢琴公司签订合作协议,与国际竞争对手雅马哈合资,“合作之后,珠江挑选出了一些好的技工、技师,还有德国的资历比较老的师傅都会去轮换、交换,在两个国家之间交流,60多岁的外国专家不仅直到凌晨三点都还坚持不懈地专注于工作中,而且将调律做得分毫不差,那种工作精神和工作责任心给我带来了极大的触动(SM1)”。访谈中一位曾获得首届“广东省十大钢琴调修”和“设计工匠”两项殊荣的“80后”受访者多次提及的“百宝箱”工具,也正是在这个阶段同国内优秀的钢琴技师和调律师交流时不断地丰富和发展创新的。“我接触了中国百分之七八十行业里比较好的钢琴技师和调律师,他们都有自己的方法,有些方法比

较特殊,有些方法比较接地气,有些方法是从来没见过的,所以百宝箱就会变得越来越丰富(SM1)。”同时,珠江钢琴积极引进外国专家,并“要求这些专家参与到自己的技术团队中,一起进行研发工作,将这些技术真正转换为我们自己的(PM1)”,正如员工所言,“其实我们引进外国专家的那些期间,可能很多东西都是共同参与的,各个方面我们会互相倾听意见去进行实验,并没有说单独分开(KT1)”。在内部知识共享上,珠江钢琴进一步规范师带徒运作方式,以正式书面形式为学徒指定师傅进行一对一教学,“他(师傅)平常做的和我们不明白的,我们都会问他。刚才我也说了亦师亦友,我们有不懂的,他会慢慢地讲清楚(楚),他的工具也放在旁边(PT3)”。在产学研知识共创上,珠江钢琴与广州城市职业学院合作办学,将员工送往院校参加理论学习。2010年,珠江钢琴与南京师范大学合办钢琴设计与制造专业,并提供系统的工程技术教学和音乐培训,以优化员工队伍。在非结构知识习得上,珠江钢琴以赛促学,鼓励员工参与技能比赛,为员工提供赛事培训,通过比赛让员工“继续寻找自己的缺点,也可以认识一些技术拔尖的同行(KT1)”。同时,企业内部组建音乐兴趣班,给员工提供钢琴、管乐等艺术培训,提升员工音乐素养。

(2) 考核型培养制度保障。珠江钢琴通过等级化考核评定、标准化内部奖励和程序化质检过程监督、激励员工技艺提升。首先,珠江钢琴建立八级技工制度进行技师等级化。技师每向上跨一级均需通过理论知识和实操技能两项考核,两项内容均合格才视为通过。而且高

级别技师“只有连续从事本职业工作满7年，并已取得五级工资资格2年，才可申报六级工；连续从事本职业工作满10年，并已取得六级工资资格3年，可申报七级工；连续从事本职业工作满15年，并已取得七级工资资格5年，方可申报八级工（N1）”。八级技工制度的实施使珠江钢琴形成了阶梯式的技术水平层次，确保遇到问题时能够提供顶尖的技术支持。其次，珠江钢琴将技工等级与工资挂钩，等级越高的员工所享受的工资补贴也越高，从而实现奖励资助标准化，也在一定程度上激励员工提升技能等级。最后，珠江钢琴建立“自检、互检、专检、总检”四位一体的质检制度。自检要求员工严格把控自身所负责工序的标准；互检需要上下衔接工序的负责人员相互进行检查，确保前一工序的产出符合下一工序启动的标准；专检则是由质检部门在每一岗位安排的质检专员负责；最后的总检是由总质检员以及外国专家共同核准后才可以出货。“在每个月质量抽检中如果出了问题，部门领导是要检讨的，需要在中层会议上检讨（的）。木材厂里（面）曾经有一个元老级员工，包括有威望的厂长，都曾经因为木材的一些小问题进行检讨。我们通过有线电视进行全员公告，所以我们是全员对质量把关，要求很高的（PM3）。”珠江钢琴通过质检程序的外部监督和等级化考核的自我监督为员工技艺提升制度保障。

3. 角色扮演能力：匠艺

通过多元知识获取和考核型培养制度保障，珠江钢琴的工匠精神得以进一步演化，在“匠心”型工匠精神的基础上发展为“匠艺”型工匠精神，具体表现为知识驾驭和精益求精。首

先，技术员工知识驾驭能力明显增强。一方面，员工在专业领域内不断钻研，其理论修养和实务技能进一步深化。另一方面，员工对产品问题输出书面报告的能力和将知识转化为实际产品的能力均有了显著提升。如有员工提到，“跟他们（外国专家）每天学习，久而久之变成了我们实际数据的理论（依据），变成了产品的雏形（SM1）”。其次，员工展现出精益求精的工作态度。一方面，员工具有标准意识，在原材料处理、零部件生产、装配等全套工序上追求极致、求真务实，当“生产车间遇到了质量问题，我们会直接面对，我们不会说当没看见，这个产品就这么过去了，那制作的过程还是会比较求真，实事求是（KT1）”。另一方面，员工坚定品质追求，“就是过了上班时间也要做好做细。不好的做好，或者指出不好的地方，操作者不让错误（产品）流出去，还有牺牲个人的时间，贡献自己一份力量，拿到最优质产品给最终的顾客（PT3）”。

同时在积累期，珠江钢琴通过院校合作、进一步规范师带徒等措施大力鼓励同行、同辈之间开展合作与学习交流，也推动了人际间的相互学习和模仿，“匠艺”型工匠精神影响面逐步向人际扩散。

积累期（2002~2012年）核心编码及证据举例如表5所示。

（三）成熟期：2013~2021年

1. 角色失调状态：角色过载

珠江钢琴上市后，对工艺、零部件创新的需求日益迫切。随着2014年习近平总书记提出“推动中国制造向中国创造转变、中国速度向中国质量转变、中国产品向中国品牌转变”和“中

表5 积累期（2002~2012年）核心编码及证据举例

聚合维度	理论范畴	一阶编码	相关引文
角色距离	显性知识不足	工艺知识不足	“他们只是会说，但实际操作不懂。我们是实际操作懂，但是不会说。”（PD2）
		乐理知识欠缺	“我们在音乐领域受到的这种教育或者培训其实是很少的，所以在这种情况下，我们（钢琴即使）具有工程语言，而音乐的专业人士具有音乐语言，我们没办法让两种语言进行沟通。”（PM2）
	隐性知识有限	经验有限	“很多就是一个隐性的技术，像一些音色调整那些不能描述出来，他真的靠师傅去带，个人去认识、慢慢的积累。”（PM7）
		天赋有限	“因为音色这个东西是主观化的，一定要经过长年累月的总结，最后才能得到结果，不光只是一个（原）材料的（问题）。 ”（SM1）
内化机制	考核型培养制度保障	程序化质检过程	“我们就是自检互检专检，后工序对前工序的一个过程，其实后果就是前工序之一。”（PT3）
		等级化考核评定	“我们有考核标准，有技能提升的标准，每上一级，技工制就上一层，而且在质量上也会评优良（中）差这样的。”（PT3）
		标准化内部奖励	“如果是学费，报名的时候需要交学费，我们企业出一半的钱，他如果毕业了之后，我们就把另外的一半也给他付了，实际上他自己是不用出钱的。”（PH1）
	多元化知识获取	外部知识搜索	“我们也派了不少人到国外去学习交流。所以我们这么多年来跟国外的这种互动还是比较频繁的。”（PM1）
		产学研知识共创	“它（珠江钢琴）一直有跟广州城市职业学院合作，来培养员工，就是合作办学，然后也有员工进修，也有毕业生定制办（培养）的。”（KA2）
		内部知识共享	“他（师傅）平常做的和我们不明白的，我们都会问他。”（PT3）
		非结构知识习得	“除了上班之外，我可以在礼拜六、礼拜天或者晚上学唱歌、学管乐、学吉他、学提琴，这些我们都能学到，包括学钢琴，他们会给我（们）提供这些大的平台，我们踊跃地报名和学习我们的业余爱好。”（BM1）
匠艺	精益求精	标准意识	“生产车间遇到了质量问题，我们会直接面对，我们不会说当没看见，这个产品就这么过去了。”（KT1）
		品质追求	“每个月这种专业的报告都写了很多上去，给质量部、技术部，如一些新产品的开发存在一些什么问题，不好的需要改造的，写了很多这种专业的报告上去，建议技术部要改。”（BM1）
	知识驾驭	知识深化	“除了自己很有幸学习了基础性的技能技术之外，我还去技术部学习了设计，学习了钢琴的深度理论知识（知识的深度），变成了一个理论加实操相结合的系统学习。”（SM1）
		知识转化	“人聘请进来以后，我们会有一个团队跟他去交流，跟他去学习，跟他一起做，那么这个团队学到并且进行融合以后，再在我们的产品上去推广和应用。我们不只是说让他来帮我们怎么做的的问题，我们更多的是来学，然后学以致用。”（KA1）

国制造向中国创造迈进”的重要指示，珠江钢琴作为中国钢琴制造的龙头企业，肩负着提升

民族品牌形象的重担。在此背景下，在企业中深化工匠精神内化，形成持续创新、家国情怀

显得尤为重要。据此,珠江钢琴工匠精神培育进入成熟期。在该阶段下,员工面临着能力期待过载和责任期待过载的压力,显现出角色过载的失调状态。

(1) 能力期待过载。随着珠江钢琴的上市,企业生产规模不断扩大,珠江钢琴对员工能力提出了更高要求。首先,实务技能挑战。专业化分工以及流水线工艺改革致使员工对全工序内容不甚了解。据人力资源部部长指出,“大家只会按这几个按钮,然后做成一样东西,但是你说真的要把一块木头拼成一张椅子,现在的人都不会(KH1)”,企业内部缺乏精通多种工序的技能人才。其次,管理能力挑战。为了更好地促进技术发展,珠江钢琴亟须一批既懂技术又精通管理的技术人才。但企业内部的技术人员普遍缺乏管理素质,有受访者提到“珠江钢琴有一个比较好的团队,掌握了很多技术,但不应简简单单局限在技术产品上,还应做管理创新(PM6)”。最后,创新能力挑战。由于钢琴制造的关键零部件如榔头一直依赖国外进口,产量和质量均受制于人。“特别是到了2017年之后,德国雷诺弦槌出于自身战略的一个考虑,它(是)对珠江的数量给予了一定的限制(PM8)”,技术创新和工艺创新成为该阶段面临的严峻挑战。面对创新挑战,技术员工普遍表现出畏难情绪,“大家都感觉很大压力,我们对标的是雷诺,这个在业内是顶呱呱的,以他为目标,跨度是真的很大的(PT1)”。

(2) 责任期待过载。在成熟期,珠江钢琴不仅面临“必须把我们集团交给我们的使命和责任完成,一代一代传承下去(BM1)”的代

际传承需要,也肩负着“比民企更强的企业社会责任(PM4)”。一方面,珠江钢琴要求技术骨干除本职工作外需承担师傅教学、专家分享等责任,多重职责增加了员工的负担和压力。另一方面,作为中国乐器行业内唯一的国家级企业技术中心,珠江钢琴被赋予了打造具有国际竞争力和行业标杆的企业使命。这意味着员工要成为行业标杆人才,树立模范作用,为中国创造贡献自己的一份力量。这一阶段的企业使命对员工而言存在较大的挑战。

2. 角色塑造: 升华机制

在成熟期,珠江钢琴通过意义赋能和发展型培养制度保障的升华机制,破除员工能力期待过载,缓解责任期待过载,为技术员工工匠精神升华提供支撑与助力。

(1) 意义赋能。珠江钢琴采取话语策略、权威策略及象征策略不断强化员工的身份认同,培养其职业使命感。“我们首先得到的是人心的向心力,只要我们的心静下来,我们的心有归属感,找到家了,才有辐射到未来的企业的坚韧性和企业的使命感及行业的使命感(SM1)”。在话语策略上,企业开办职工大学堂,对员工进行职业道德、企业文化等教育渗透,“通过各种各样的形式让员工体会到一种工匠精神,企业重视工匠、重视技能人才的培养(氛围)(PH2)”,潜移默化提升员工的职业认同。在象征策略上,珠江钢琴通过企业官网、公众号宣传工匠能手和举办成果技术发布会,公开表彰杰出员工的形式,以荣誉化技师身份。此外,珠江钢琴设立首席技师制和劳模创新工作室,将高技能人才推为员工榜样,让员工“觉得这个职业高大上起来,有更高的社会地位

（的感觉）（SM1）”，以实现工匠精神的“传、帮、带”，提升员工的职业情怀。有技师就提到，“我们觉得我们是首席技师，要做出事情来，要有担当，遇到问题要想办法解决（PD3）”。在权威策略上，珠江钢琴意识到，赋予技术员工话语权和体面的职业身份是培养员工主人翁意识的关键。从管理人员的访谈中可见一斑，“工人的工资都比我们要高，没办法啊，人家是用体力劳动来换取的，而且没有他们产出钢琴，卖出去，你们还有工资发吗？所以工人是挺重要的，生产这一块是挺重要的（KH1）”。

（2）发展型培养制度保障。珠江钢琴以内部晋升优先化、人才梯队化和项目团队化的发展型培养制度保障，破除成熟期企业对员工的实务技能、管理和创新能力期待过载。在内部晋升优先化上，珠江钢琴采取内部招聘保障员工的职务晋升机会，同时通过高技能人才培训班搭建从员工到管理人员的晋升通道。“那些科长，从事那种技检员，他们很多都是从高技能这个班出来的，一有机会都提拔他们的（PT1）。”在人才梯队化上，珠江钢琴组建高技能人才及首席技师实现人才低中高梯队化储备。珠江钢琴“每两三年会从车间一线挑选，几千个人里挑选二十多个人，进行定向的培养（PH2）”，由专项资金支持进行全脱产培养，内容包括理论与实操学习两部分，力求让员工全面掌握钢琴制造技术，提升实务技能，成为技术人才梯队的中坚力量。2018年起珠江钢琴在重要技术工种设立首席技师。首席技师在该工种上拥有技术权威性，能够组建团队进行技术攻关，是技术人才梯队的头部力量。“这个首席技师的责任是很大的，他得服务一线（的），

有什么疑难，分厂车间里面有什么问题，以前有什么技术问题，我们都直接请人什么的。现在我们有这个能力了，首席技师可以组一个队来攻关（PT1）。”在项目团队化上，2012年起珠江钢琴成立QC创新小组，鼓励跨厂、跨部门组队，围绕质量攻关、工艺创新、节能降耗等课题进行团队合作，实现能力构建。“我们现在经常在搞一个成果创新小组就是综合所有师带徒，高技术人才搞发展，创新小组搞一些创新出来，例如公益创新，好像协会一样（PT3）。”“恺撒堡钢琴PR2.0弦槌”的制作过程是项目团队化的一个鲜活例子。当时珠江钢琴董事长、总经理亲自挂帅，同技术骨干联手成立专门的攻关小组。该项目囊括了各个部门骨干，从确定方案开始，到中间的工艺试验过程，跟踪试验就涉及100多名工人。在研发过程中，团队里基本上每天都会分组开会，先后设计了75个技术方案，对各种工艺进行了1458次的试验，历时一年多创新最终将PR2.0弦槌研发成功。另外，一些技术能手参考外国作坊的模式，在新厂房设立一间钢琴工作坊。这样既可作为传授经验、培训售后服务人员的课堂，也可作为他们平时为钢琴修理调音的工作室。由大国工匠牵头的劳模创新工作室则会集了一线工人、质检员及技术主管，以工作室模式开展项目研发，促进创新。

3. 角色扮演能力：匠魂

通过意义赋能和发展型培养制度保障的升华机制，珠江钢琴工匠精神在内涵和影响范围上进一步演化。一方面，员工“匠魂型”工匠精神逐渐形成，表现为持续创新和家国情怀：在技术层面上，员工表现出持续创新的钻劲。

员工普遍形成自主创新意识，逐步实现了关键技术持续创新，无论是“自主研发 PR2.0 弦槌也好，键盘也好，都是可以通过自己生产来实现（KT1）”，减少了对进口材料和外部专家的依赖。同时，员工的自我省察意识益发强烈，在实践中需要“边学边走，边走边提升自己、历练自己（SM1）”，“不断自我要求，不断挑战自己，专注创新，富有激情（PM3）”。在职业情怀层面上，珠江钢琴员工普遍从专注自我发展的小我演化为具有家国情怀的大我。其一是职业坚守，表现为个体对自身岗位及所在的契约组织这一共同体的认同和热爱，愿意为之努力或者付出。如受访者提到，“有些老员工专注木材，研究了二三十年，这个木材可以怎么处理，做成成品以后会怎么样，他们都很了解，对这个行业也非常专注（PM5）”。此外，员工与企业 and 自身职业产生情感联结，当珠江钢琴产品获得国际品质奖项认可，在多个国际、国家重要活动中亮相时，员工会涌现出职业自豪感和组织认同感，正如受访者所言，“这么大型的活动推出来，我们真的不输给其他的厂，当时真的（感到）那个自豪感。做出来的产品真的是公认的，是被别人认可的

（PT1）”。其二是代际关怀，描述了个体的利他倾向及追求亲密合作、和谐相处的共同体生活的情怀。珠江钢琴老员工对新员工展现出包容友好的态度，愿意进行代际辅助，“认认真真把自己学到的东西，包括技术也好，管理也好，一代一代地传给现在的年轻人，让他们代我们延续下去，把（企业）做好做强做大（BM1）”。其三是行业传承，体现了个体将企业发展、质量提升和技术创新视为自身责任和担当的使命。员工将企业发展与产品提升融入到自身价值评价中，“希望通过自己的学习所长，能够为我们的企业，为我们的国家去争光（SM1）”。

另一方面，工匠精神影响范围由积累期的“人际”间向“群体”扩散。在成熟期，QC 创新小组、劳模工作室等跨部门团队的组建为员工提供了群体性学习、合作的机会，“匠艺”在群体中不断得到巩固，为“匠魂”形成提供重要基础，并且在成熟期，组织内工匠精神的影响也逐步向组织外外溢，如为行业输送人才或技术标准等。

成熟期（2013~2021 年）核心编码及证据举例如表 6 所示。

表 6 成熟期（2013~2021 年）核心编码及证据举例

聚合维度	理论范畴	一阶编码	相关引文
角色过载	能力期待过载	实务技能挑战	“比如木材（厂）有一个像烤箱一样的（设备），对温度、湿度都要控制，包括在钢琴的生产环节，也有温度、湿度的控制，这一块的要求就（是）很高的。”（PM4）
		管理能力挑战	“我们现在基本上都是从（生产）线里面提拔，因为（生产）线里面提拔有一个优点，这个生产工艺都比较熟悉，更利于他管理，但弱点是什么呢，他真正的管理水平可能就会相对模糊。”（PM7）
		创新能力挑战	“我们刚刚提及的‘卡脖子’这些东西，如果我们没有自己的技术，那可能就是任凭别人制约，那对自己的发展有很大的牵制的。”（KT1）

续表

聚合维度	理论范畴	一阶编码	相关引文
角色过载	责任期待过载	代际传承需要	“我们珠江有一个传承，希望你将各方面，我教你的、你的领悟和你学到的东西，要传承给下一代，包括请来的工人也好，就像现在 KA 厂的副厂长一样。”（BM1）
		国企社会责任	“珠江钢琴因为有了刚才那几个（有心、有责任、有担当、有专注），特别是行业的责任和担当，这个是最重要的。我们履行的不单只是对钢琴的纯粹买卖关系……（还有）行业里面起到推动作用的责任担当。”（SM1）
升华机制	意义赋能	权威策略	“包括集团负责技术方面的副总经理，我都亲自去找他们谈，就找能够管事的人来说。”（BM1）
		象征策略	“2019 年又搞了一个首席技师，这个更高了，听这个名字就知道了。都是能手来的，第一来的。”（PT1）
		话语策略	“我们管理部门都开展这方面的培训，告诉他们珠江钢琴的一些历史，企业员工是怎么样的。”（PH1）
	发展型培养制度保障	内部晋升优先化	“学完以后就变成干部了，到工业园做管理、做总监、做车间主任这些。”（KA2）
		人才梯队化	“就像我们刚刚说的技术，珠江（钢琴）老员工是特别多的，科研人员有 200 多人，然后 50 多（个）人都是工龄已经超过 30 年了，然后 100 多人是超过 20 年。其实这个技术团队是非常强大的，然后也是通过这样一个循环去更新，不断地更新。”（KH2）
		项目团队化	“我们现在经常在搞一个创新成果创新小组，就是综合所有师带徒，高技术人才搞发展，创新小组搞一些创新出来。”（PT3）
匠魂	持续创新	实践创新	“我们有很多技术上的创新、3D、弦槌还有击弦机。”（PM3）
		自我省察	“看到什么我就喜欢琢磨，就放在一起，假设有一天（这样）也可以来做这件事情（了），哪些我觉得可以用。”（PM1）
	家国情怀	职业坚守	“这些员工二三十年都一直在从事这个行业，专注于冷冰冰的机器，每天那么细的捣鼓捣鼓，很多都是手工制造出来的。”（PM5）
		代际关怀	“我也是高技能人才的师傅。应教尽教，每个人都不遗余力，（应该）不保留。”（PT3）
		行业传承	“我们这边主要以手工业为主，对于员工的成长、培养，我觉得我们很有责任去做。比如说一个员工在我们这里成长了，他也可以跳槽到别的好的民营企业。”（PD2）

（四）工匠精神培育过程的理论模型

至此，珠江钢琴经历了“启蒙期—积累期—成熟期”三个阶段，实现了“匠心—匠艺—匠魂”三个维度的工匠精神塑造，即具有工作热情和履职规范的职业初心（匠心）、精益求精和较强知识驾驭能力的技艺追求（匠

艺）以及持续创新和崇尚家国情怀的精神信念（匠魂）。本文基于角色理论，从工匠精神培育各阶段内角色失调状态、角色塑造及角色扮演能力的梳理，提出珠江钢琴工匠精神培育过程模型（见图 3）。

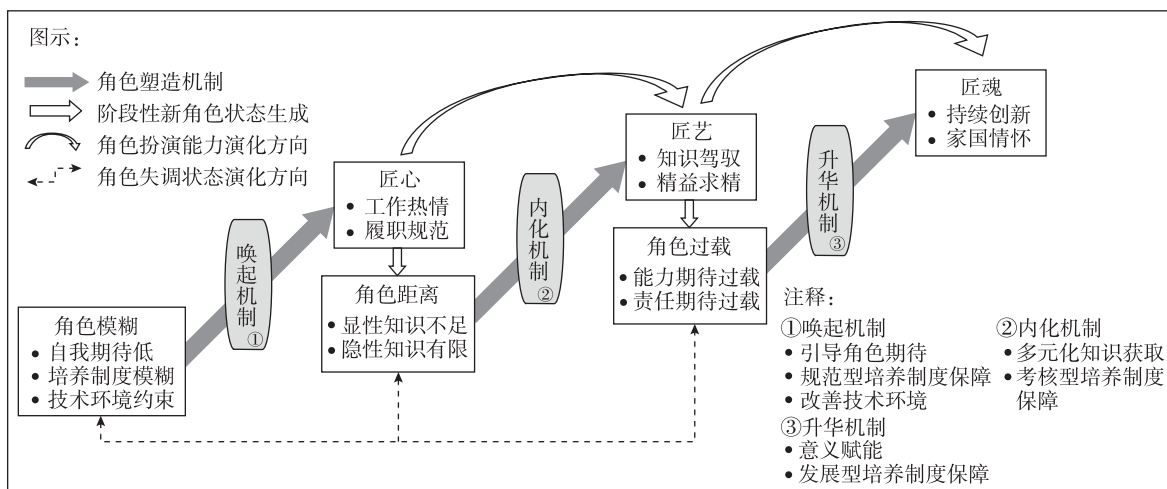


图3 珠江钢琴工匠精神培育过程模型

五、讨论

本文基于角色理论视角、聚焦国有制造企业情境，阐述国有制造企业对员工工匠精神的塑造过程中面临的角色失调状态及相应的角色塑造策略，回答了两个核心问题：①国有制造企业如何培育员工工匠精神；②国有制造企业员工工匠精神如何从个体到人际间再向群体跃迁。最终，本文提炼出国有制造企业工匠精神培育理论模型（见图4）。

（一）动态跟踪国有制造企业工匠精神培育过程中的角色失调变化

本文整合工匠精神形成的影响因素，剖析国有制造企业内部个体在企业发展不同阶段下由不同层面因素导致的角色失调状态差异及特征。组织内部个体对角色认知状态是工匠精神的培育的基础。现有研究分别从个体特性、工作特征和组织实践三个层面探讨了工匠精神的影响因素，提出员工的自我认知会影响工匠精

神的形成（钱欣等，2021）；工作任务完整性、重要性与自主性能够对员工工匠精神的形成产生积极作用（肖群忠和刘永春，2015）；组织价值观、组织文化、领导风格以及人力资源管理实践等因素均对工匠精神的培育有重要作用（邓志华和肖小虹，2020；方阳春和陈超颖，2018；叶龙等，2018；Yu，2014）。事实上，个体特性、工作特征及组织实践三个层面的因素是互相影响共同作用的，无法仅仅从一个层面割裂讨论。在本案例研究中，在启蒙期，个体角色模糊的失调状态由组织层面培养制度模糊、工作层面技术环境约束及员工自身低自我期待引起；在积累期，个体角色距离的失调状态来源于员工自身显性知识不足及隐性知识有限；在成熟期，个体角色过载的失调状态则产生于组织和工作任务上对个体能力期待过载及责任期待过载。

（二）基于角色理论提炼国有制造企业员工工匠精神培育过程中角色塑造机制

角色理论认为个体可根据社会的角色期待不

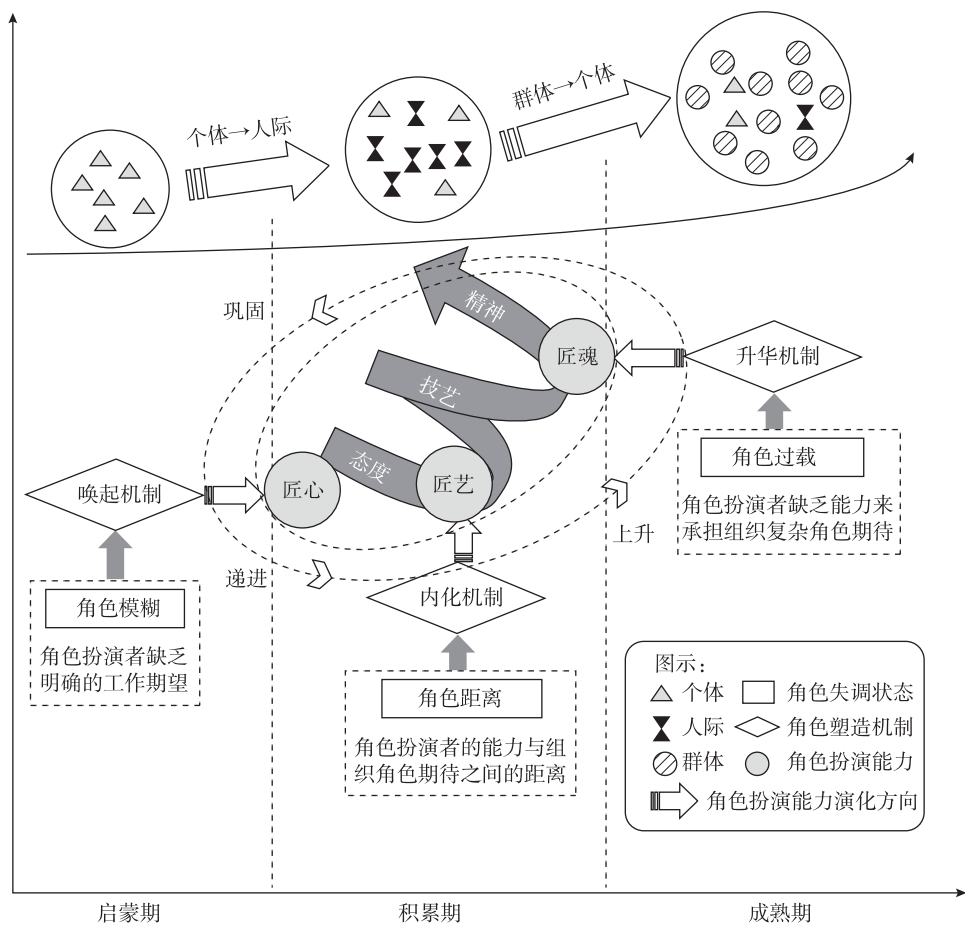


图4 国有制造企业工匠精神培育理论模型

断修正并强化角色状态（Parsons，1951）。在组织内部工匠精神培育过程中，组织可以通过不断提出角色期待进行角色塑造。现有角色塑造研究多基于角色失调现象作笼统或单一阶段概述，对工匠精神培育不同阶段下角色塑造机制及机制间关系讨论不足。本文剖析归纳了企业针对不同阶段下角色失调状态所采取的角色塑造手段。如在启蒙期，面对由组织环境和角色认知因素引发的角色模糊状态，组织通过改善技术环境、规范培养制度、引导角色期待等角色塑造手段唤起组织中个体的工作热情和履职规范，即面对角色模糊时的唤起机制；在积累

期，面对由个体显性、隐性知识有限引发的角色距离，组织通过考核制度优化和知识渠道供给等塑造手段内化角色和知识驾驭能力和精益求精的追求，即面对角色距离时的内化机制；在成熟期，面对由组织要求和工作任务层面因素引起的角色过载，组织通过意义赋能和制度措施保障发展，推动个体在工艺上持续创新，在精神上抱有家国情怀，即面对角色过载时的升华机制。三种角色塑造机制也存在唤起机制向内化机制递进，内化机制向升华机制上升以及升华机制巩固唤起机制的内部联系。因此，本文进一步细化了不同角色失调状态下的角色

塑造机制,丰富了角色理论的研究内容。

(三) 剖析国有制造企业不同阶段下员工工匠精神的内涵特点及跃迁过程

国有制造企业内部工匠精神的培育是不断迭代上升的过程,体现在工匠精神内涵维度上的递进和影响范围的扩大。在本案例研究中,一方面,个体在组织唤起、内化及升华机制下调整修正角色状态,形成了具有一定工作热情和履职规范的“匠心”、精益求精和较强知识驾驭能力的“匠艺”以及持续创新和崇尚家国情怀的“匠魂”。在程度上,启蒙期的“匠心”是态度上的转变,积累期的“匠艺”是技艺上的提升,而成熟期的“匠魂”则是基于态度和技艺提升后的精神升华。三个时期下个体的工匠精神扮演能力在内涵维度上迭代递进,呈现螺旋上升趋势。另一方面,角色扮演能力影响范围也逐步从个体到人际间并向群体扩散。在启蒙期,“匠心”多表现为零星的个体行为;在启蒙期向积累期过渡过程中,“匠心”行为形式逐渐多样,“利用下班时间练习调律,自学图纸绘画”等行为在员工中越来越多地体现;在积累期,由于组织进一步规范“师带徒”的方式、方法,采取与职业院校合作等措施,在人际间形成态度和技艺的学习模仿,“匠艺”逐步向人际扩散;在积累期向成熟期的过渡过程中,随着组建QC创新小组、劳模工作室等团队合作的开展,“匠艺”在群体中不断得到巩固,为成熟期“匠魂”的形成提供重要基础;在成熟期,工匠精神影响范围进一步扩大,由企业内部群体向企业外行业和社会外溢。综上,本文从工匠精神内容特点与影响范围两个方面剖析了国有制造企业内部工匠精神培育过程中角色扮演能

力的演化过程,提出国有制造企业员工工匠精神培育过程中“匠心—匠艺—匠魂”的工匠精神内涵特征以及其影响范围从个体向人际间再向群体的跃迁过程,为了解国有制造企业内部工匠精神培育过程提供更全面的参考。

六、结论

(一) 理论贡献

国有制造企业工匠精神培育不仅是国有制造企业面临的实践难题,也是我国高质量发展要求的重要议题。现有工匠精神的研究主要聚焦于工匠精神概念、内涵维度及重要作用,一些学者从个体、工作和组织层面探讨了工匠精神形成的影响因素,较少剖析组织内尤其是国有制造企业中工匠精神的培育过程。基于此,本文以珠江钢琴为案例研究对象,聚焦珠江钢琴(1987~2021年)的发展历程,探讨国有制造企业如何识别并重塑角色状态,从而提升角色扮演能力以达到工匠精神在内涵维度上从“匠心”向“匠艺”再向“匠魂”不断升华,影响范围从“个体”向“人际”再向“群体”扩散的过程机理。具体而言,本文的理论贡献主要体现在以下三个方面:

首先,本文进一步丰富了角色理论在解释个体进入新角色过程中的发展模式。以往的研究多将角色理论运用于普遍的社会角色对个体行为的塑造作用(Anglin et al., 2022; Koenig & Eagly, 2014; Sluss & Ashforth, 2007),较少剖析个体进入新角色的演化过程。本文基于符号互动主义流派下的角色理论,通过整合个人特性、工作特征和组织实践等影响因素识别出不同阶段

下角色模糊、角色距离和角色过载的失调状态,并依据多阶段下角色失调状态归纳出相应的角色塑造机制,从动态视角勾勒出角色失调状态与角色扮演能力的演变,剖析了新个体角色从无到有的建构过程,为角色塑造提供了新路径,从对角色理论两大流派中的符号互动主义的理论视角进行了生动的诠释。

其次,本文进一步拓展了对工匠精神的内涵维度和影响范围的理解。一方面,以往有关个体工匠精神内涵的研究多从工作意愿、工作方法、技能与价值观三个类别视角对工匠精神维度进行划分(Mills, 2002; Paanakker, 2019; Thorlindsson et al., 2018),较少对工匠精神维度之间的关系和程度进行分析讨论。本文提出了国有制造企业“匠心—匠艺—匠魂”三个维度的工匠精神内涵,并指出三维度间存在“匠心”到“匠艺”再到“匠魂”的内涵升华。另一方面,以往对个体、群体和组织工匠精神跨层次的探讨也仅聚焦于工匠精神资本化机制(郭会斌等, 2018),对工匠精神培育研究则较多聚焦于个体间如创始人或师傅对继承人的影响(梁果等, 2021),而着眼于组织内个体工匠精神多层次影响范围的探讨仍比较有限。本文进一步说明了国有制造企业员工工匠精神的影响范围由个体到人际并向群体扩散的过程,既有助于工匠精神在组织内部形成良性循环,又能发挥积极的社会外部效应,凸显了深入研究工匠精神的理论价值。

最后,本文研究结果揭示了国有制造企业工匠精神的独特之处,为工匠精神培育贡献了新的情境解释。学者们普遍认为,工匠精神存在于各行各业的劳动群体(白长虹和刘欢,

2019; 李朋波等, 2021),对国有制造企业情境的关注不足。然而,国有制造企业是实现我国走以质取胜发展道路、履行国家使命的重要载体,它具有完善的组织架构、较高的组织稳定性等特征。与非国有制造企业相比,国有制造企业工匠精神培育内容凸显家国情怀,培育机制具有较强的制度保障。一方面,以往的研究指出非国有企业如家族企业工匠精神将家族利益和工匠技艺绑定(郭延龙和陈宇飞, 2018),较少涉及家国情怀的内容(梁果等, 2021)。本文发现,国有制造企业工匠精神包括个体的态度的进取、技艺的追求和精神的塑造,表现为对岗位、技艺、企业及行业的特殊情感和责任,其中以“职业坚守”“代际关怀”“行业传承”为重要组成部分的家国情怀是国有制造企业工匠精神的重要内容。另一方面,以往对工匠精神的研究强调家族式或师徒式“一对一”的个体之间的影响(刘红芳和徐岩, 2016; 梁果等, 2021),缺乏对组织参与的讨论。本文在国有制造企业工匠精神培育所经历的启蒙期、积累期和成熟期中,归纳发现规范型、考核型和发展型培养制度保障是唤起、内化、升华机制运行的重要条件。

(二) 管理启示

本文研究结论对国有制造企业工匠精神培育实践有一定的管理启示。

首先,研究发现工匠精神的内涵维度和影响范围具有阶段性特征。工匠精神的培育存在“态度”向“技艺”向“精神”不断递进深化的过程,因此,国有制造企业在培育工匠精神时应当明确当下员工角色失调状态以及工匠精神培育目标,有针对性地采取唤起、内化和升

华的培育机制。

其次，在工匠精神培育启蒙与积累期，国有制造企业可采取“实操性”措施改善技术环境、规范培养制度，通过“上级监督”和“组织关怀”等引导员工自我期待，提供多元化知识获取渠道以唤起企业员工热爱岗位、勤勉自律、主动学习的工作热情和高效执行、作风务实的履职规范，进而内化企业员工精益求精的工作态度及知识深化和转化的知识驾驭能力。

最后，在工匠精神培育成熟期，国有制造企业应当采取“由实向虚”的措施，如采取“内部晋升优先化”“人才梯队化”“项目团队化”的发展型培养制度保障，以及以“来自权威人士的肯定”等权威策略、“给予身份荣誉”等象征策略和“宣传教育”等话语策略为主要内容的意义赋能，从而减少由能力期待过载和责任期待过载引起的角色过载问题，进而升华企业员工的持续创新以及职业坚守、代际关怀和行业传承的家国情怀。

（三）局限与未来研究方向

尽管本文力图避免研究者主观认识偏差，让研究主题自然地研究对象的故事中呈现出来，得出有启示意义的研究结论，但仍有一些局限：首先，本文聚焦国有制造企业的工匠精神培育，但工匠精神的应用场景不仅局限于国有制造业，且随着经济多元发展，民营经济的地位和作用不容忽视。未来研究可以探讨对比不同企业性质、行业类型的组织中的工匠精神培育，深化对工匠精神的理解。其次，本文在分析过程中选取最广泛、最显著的角色失调状态用以刻画该阶段下珠江钢琴工匠精神培育的员工状态。尽管角色模糊、角色距离与角色过

载三种角色失调状态存在重要区别，但也并非完全独立，外部因素或是员工自身特质均会不同程度地引起三种角色失调状态。未来研究可以探讨同一时间段下三种角色失调状态的互相影响和相应的塑造机制。再次，在本案例研究访谈中，受访者多次提及职业教育以及不同层次的校企合作形式对工匠精神培育的重要性。2019 年国务院发布的《国家职业教育改革实施方案》中也强调职业教育与普通教育具有同等重要地位（中华人民共和国中央人民政府，2019）。未来研究可详细探讨职业教育中校企合作形式与内容对企业内员工工匠精神培育的具体影响机制。最后，本文采用了启发性的单案例研究，为了使研究结论更为稳健，未来研究可以采用多案例研究、大样本调查统计等方式检验本文的过程模型和研究结论。

收稿日期：2022 年 2 月 21 日

接受日期：2022 年 12 月 20 日

接受编辑：胡佳

作者简介

周延风，中山大学管理学院、商学院教授，博士生导师。主要研究领域为企业社会责任、慈善捐赠、可持续食品消费等。主持国家自然科学基金 4 项，省部级基金多项。在《管理世界》《中国工业经济》和 *International Marketing Review*、*Journal of Marketing Management* 等国内外重要学术期刊上发表论文近 50 篇。自 2020 年以来，在中国企业管理案例与质性研究论坛、中国市场营销国际学术年会、全国 MBA 商业伦理和社会责任教学研讨会上获得会议优秀论文

奖励4篇。

张莹（通讯作者，E-mail: Zhangy798@mail2.sysu.edu.cn），中山大学管理学院博士研究生。主要研究方向为企业社会责任、消费者绿色行为响应、慈善捐赠等。曾在《管理世界》《中国农村经济》《商业经济与管理》等核心期刊发表论文7篇。

苏丽敏，中山大学管理学院硕士研究生，主要研究方向为企业社会责任、农产品区域品牌等。

参考文献

[1] 白长虹、刘欢：《旅游目的地精益服务模式：概念与路径——基于扎根理论的多案例探索性研究》，《南开管理评论》，2019年第3期。

[2] 陈笃升、王重鸣：《组织变革背景下员工角色超载的影响作用：一个有调节的中介模型》，《浙江大学学报（人文社会科学版）》，2015年第3期。

[3] 邓志华、肖小虹：《自我牺牲型领导对员工工匠精神的影响研究》，《经济管理》，2020年第11期。

[4] 邓志华、肖小虹、杨均：《精神型领导对员工工匠精神的影响研究——心理需求满足和工作价值观的不同作用》，《华东经济管理》，2021年第2期。

[5] 段升森、迟冬梅、张玉明：《信念的力量：工匠精神对组织韧性的影响研究》，《外国经济与管理》，2021年第3期。

[6] 方阳春、陈超颖：《包容型人才开发模式对员工工匠精神的影响》，《科研管理》，2018年第3期。

[7] 高中华：《工匠精神对员工主动性行为的影响机制研究》，《管理学报》，2022年第6期。

[8] 高中华、赵晨、付悦：《工匠精神的概念、边界及研究展望》，《经济管理》，2020年第6期。

[9] 郭会斌、郑展、单秋朵、梁子扬、杨隽萍：

《工匠精神的资本化机制：一个基于八家“百年老店”的多层次构型解释》，《南开管理评论》，2018年第2期。

[10] 郭延龙、陈宇飞：《〈考工记〉的工匠设计精神及其当代价值》，《合肥工业大学学报（社会科学版）》，2018年第2期。

[11] 姬旭辉：《新时代加强党对国有企业领导的理论逻辑与实践路径》，《理论视野》，2020年第7期。

[12] 李朋波、靳秀娟、罗文豪：《服务业员工工匠精神的结构维度探索与测量量表开发》，《管理学报》，2021年第1期。

[13] 李群、蔡芙蓉、张宏如：《制造业员工工匠精神对工作幸福感的作用及其影响因素研究》，《管理学报》，2021年第6期。

[14] 李群、唐芹芹、张宏如、王茂祥：《制造业新生代农民工工匠精神量表开发与验证》，《管理学报》，2020年第1期。

[15] 梁果、王扬眉、李爱君：《家族企业工匠精神传承的涓滴效应模型：一个纵向单案例分析》，《中国人力资源开发》，2021年第3期。

[16] 林莹、吴畏、程媛：《制度剩余情境下组织成员人际信任如何形成——基于中国农业银行制度实施的案例研究》，《中国人力资源开发》，2019年第4期。

[17] 刘红芳、徐岩：《“工匠”源与流的理论阐释》，《北京市工会干部学院学报》，2016年第3期。

[18] 刘军、周华珍：《基于扎根理论的技能人才工匠特征构念开发研究》，《中国人力资源开发》，2018年第11期。

[19] 马连福、王元芳、沈小秀：《国有企业党组织治理、冗余雇员与高管薪酬契约》，《管理世界》，2013年第5期。

[20] 毛基业、陈诚：《案例研究的理论构建：艾森哈特的新洞见——第十届“中国企业管理案例与质性研究论坛（2016）”会议综述》，《管理世界》，2017

年第 2 期。

[21] 钱欣、刘淑桢、刘园园：《职场地位视角下员工工匠精神的形成机制》，《科研管理》，2021 年第 9 期。

[22] 汪锋：《国有大型企业社会责任简论》，《中南财经政法大学学报》，2008 年第 4 期。

[23] 王帮俊、冯朝磊、朱荣：《大师是如何炼成的：扎根理论视角下工匠大师成长核心要素解构》，《中国矿业大学学报（社会科学版）》，2021 年第 4 期。

[24] 肖群忠、刘永春：《工匠精神及其当代价值》，《湖南社会科学》，2015 年第 6 期。

[25] 杨俊青、李欣悦、边洁：《企业工匠精神、知识共享对企业创新绩效的影响》，《经济问题》，2021 年第 3 期。

[26] 叶龙、刘园园、郭名：《包容型领导对技能人才工匠精神的影响》，《技术经济》，2018 年第 10 期。

[27] 叶龙、刘园园、郭名：《传承的意义：企业师徒关系对徒弟工匠精神的影响研究》，《外国经济与管理》，2020 年第 7 期。

[28] 喻文德：《工匠精神的伦理文化分析》，《伦理学研究》，2016 年第 6 期。

[29] 余同元：《传统工匠及其现代转型界说》，《史林》，2005 年第 4 期。

[30] 张军：《共同体意识下的家国情怀论》，《伦理学研究》，2019 年第 3 期。

[31] 张旭、樊耘、黄敏萍、颜静：《基于自我决定理论的组织承诺形成机制模型构建：以自主需求成为主导需求为背景》，《南开管理评论》，2013 年第 6 期。

[32] 赵晨、付悦、高中华：《高质量发展背景下工匠精神的内涵、测量及培育路径研究》，《中国软科学》，2020 年第 7 期。

[33] 郑小碧：《“工匠精神”如何促进社会福利提升？》，《经济与管理研究》，2019 年第 6 期。

[34] 中华人民共和国中央人民政府：《国务院关

于印发国家职业教育改革实施方案的通知》，国务院，2019 年。

[35] Anglin, A. H., Kincaid, P. A., Short, J. C., & Allen, D. G. 2022. Role theory perspectives: Past, present, and future applications of role theories in management research. *Journal of Management*, 48 (6): 1469–1502.

[36] Ashforth, B. 2000. *Role Transitions in Organizational Life: An Identity-Based Perspective*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

[37] Behrman, D. N., & Perreault, W. D. 1984. A role stress model of the performance and satisfaction of industrial salespersons. *Journal of Marketing*, 48 (4): 9–21.

[38] Biddle, B. J. 1979. *Role Theory: Expectations, Identities, and Behaviors*. New York: Academic Press.

[39] Coelho, F., Augusto, M., & Lages, L. F. 2010. Contextual factors and the creativity of frontline employees: The mediating effects of role stress and intrinsic motivation. *Journal of Retailing*, 87 (1): 31–45.

[40] Conway, M. E. 1988. *Role Theory: Perspectives for Health Professionals*. California: Appleton and Lange.

[41] Dong, M. C., Ju, M., & Fang, Y. 2016. Role hazard between supply chain partners in an institutionally fragmented market. *Journal of Operations Management*, 46: 5–18.

[42] Drucker, P. F. 1985. *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. Portsmouth: Heinemann.

[43] Eisenhardt, K. M. 1989. Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14 (4): 532–550.

[44] Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K., & Tag, A. 1997. The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German

samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70 (2): 139–161.

[45] Frink, D. D., & Klimoski, R. J. 1998. Toward a theory of accountability in organizations and human resource management. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16: 1–51.

[46] Gehman, J., Glaser, V. L., Eisenhardt, K. M., Gioia, D., Langley, A., & Corley, K. G. 2018. Finding theory–method fit: A comparison of three qualitative approaches to theory building. *Journal of Management Inquiry*, 27 (3): 284–300.

[47] Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. 2004. The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47 (2): 209–226.

[48] Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. 2013. Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16 (1): 15–31.

[49] Goffman, E. 1959. *The Presentation of Self in Everyday Life*. New York: Anchor Books.

[50] Goolsby, J. R. 1992. A theory of role stress in boundary spanning positions of marketing organizations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20 (2): 155–164.

[51] Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. 2007. A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50 (2): 327–347.

[52] Gurbuz, S., Turunc, O., & Celik, M. 2013. The impact of perceived organizational support on work–family conflict: Does role overload have a mediating role? *Economic and Industrial Democracy*, 34 (1): 145–160.

[53] Hilbert, R. A., 1981. Toward an improved un-

derstanding of “role”. *Theory and Society*, 10 (2): 207–226.

[54] Johansen, T. K. 2017. Aristotle on the logos of the craftsman. *Phronesis*, 62 (2): 97–135.

[55] Katz, D., & Kahn, R. L. 1966. *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.

[56] Kim, S. S., Shin, D., Vough, H. C., Hewlin, P. F., & Vandenberghe, C. 2018. How do callings relate to job performance? The role of organizational commitment and ideological contract fulfillment. *Human Relations*, 71 (10): 1319–1347.

[57] Kodelja, Z. 2011. Is education for patriotism morally required, permitted or unacceptable? *Studies in Philosophy and Education*, 30 (2): 127–140.

[58] Koenig, A. M., Eagly, A. H. 2014. Evidence for the social role theory of stereotype content: Observations of groups’ roles shape stereotypes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 107 (3): 371–392.

[59] Linton, R. 1936. *The Study of Man*. New York: Appleton Century.

[60] Lynch, K. D. 2007. Modeling role enactment: Linking role theory and social cognition. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 37 (4): 379–399.

[61] Major, D. A. 2003. Utilizing role theory to help employed parents cope with children’s chronic illness. *Health Education Research*, 18 (1): 45–57.

[62] Matthews, R. A., Winkel, D. E., & Wayne, J. H. 2014. A longitudinal examination of role overload and work–family conflict: The mediating role of interdomain transitions. *Journal of Organizational Behavior*, 35 (1): 72–91.

[63] McCall, G. J., & Simmons, J. L. 1978. *Identity and Interaction: An Examination of Human Associations in Everyday Life*. New York: Free Press.

- [64] Merton, R. K. 1957. *On Theoretical Sociology*. New York: Free Press.
- [65] Michaels, R. E. , Day, R. L. , & Joachimsthaler, E. A. 1987. Role stress among industrial buyers: An integrative model. *Journal of Marketing*, 51 (2): 28-45.
- [66] Mills, C. W. 2002. *White Collar: The American Middle Classes*. New York: Oxford University Press.
- [67] Paanakker, H. L. 2019. Values of public craftsmanship: The mismatch between street-level ideals and institutional facilitation in the prison sector. *The American Review of Public Administration*, 49 (8): 884-896.
- [68] Parsons, T. 1951. *The Social System*. New York: Free Press.
- [69] Scott, S. G. , & Bruce, R. A. 1994. Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37 (3): 580-607.
- [70] Senge, P. M. 1990. The leader's New Work: Building learning organizations. *Sloan Management Review*, 56 (32): 439-457.
- [71] Singh, J. 1993. Boundary role ambiguity: Facets, determinants, and impacts. *Journal of Marketing*, 57 (2): 11-31.
- [72] Sluss, D. M. , & Ashforth, B. E. 2007. Relational identity and identification: Defining ourselves through work relationships. *Academy of Management Review*, 32 (1): 9-32.
- [73] Sluss, D. M. , Van Dick, R. , & Thompson, B. S. 2011. In Zedeck, E. (Ed.) . *Role Theory in Organizations: A Relational Perspective*. In *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*: 505-534. Washington, DC: American Psychological Association.
- [74] Tan, J. 2001. Innovation and risk-taking in a transitional economy: A comparative study of Chinese managers and entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 16 (4): 359-376.
- [75] Thorlindsson, T. , Halldorsson, V. , & Sigfusdottir, I. D. 2018. The sociological theory of craftsmanship: An empirical test in sport and education. *Sociological Research Online*, 23 (1): 114-135.
- [76] Vandenberghe, C. , Bentein, K. , & Panaccio, A. 2017. Affective commitment to organizations and supervisors and turnover: A role theory perspective. *Journal of Management*, 43 (7): 2090-2117.
- [77] Yin, R. K. 2014. *Case Study Research Design and Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- [78] Yu, K. Y. T. 2014. Person-organization fit effects on organizational attraction: A test of an expectations-based model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 124 (1): 75-94.
- [79] Zhang, H. , & Xu, E. 2012. Knowledge assimilation and exploitation. *Nankai Business Review International*, 3 (1): 31-51.

Cultivation of the Craftsmanship Spirit in State-Owned Manufacturing Enterprises from the Perspective of Role Theory: A Longitudinal Case Study

Yanfeng Zhou Ying Zhang Limin Su

(School of Business, Sun Yat-Sen University)

Abstract:

Purpose: Cultivating a craftsmanship spirit in state-owned manufacturing enterprises is of great significance in promoting high-quality development and achieving the strategic objective for the development of China's manufacturing industry. Due to the important position in national strategy, high organizational stability and diversified personnel decision-making bodies, state-owned manufacturing enterprises have both external mission and internal motivation in cultivating craftsmanship spirit. Existing studies focus on the scope, significance and impact of the craftsmanship spirit, with insufficient analysis on the process and mechanisms, especially the cultivation of craftsmanship spirit in the context of state-owned manufacturing enterprises. This paper addresses this gap by conducting a longitudinal single case study on Guangzhou Pearl River Piano Group Co. Ltd, a state-owned enterprise in the piano manufacturing industry, and focuses on two core issues: how to cultivate employees' craftsmanship spirit in state-owned manufacturing enterprises and the diffusion process of the craftsmanship spirit.

Design/Methodology/Approach: This study takes Role Theory as the research perspective, Guangzhou Pearl River Piano Group Co. Ltd as the research object and adopts the longitudinal single case study design and the inductive theory construction method. Role Theory is a theoretical framework linking individual and organizational attributes, and its dynamic analysis paradigm is applicable to studying how craftsmanship spirit is cultivated in state-owned manufacturing enterprises. Centering on the theme of craftsmanship spirit, we have accumulated more than 300,000 words of interview materials through on-site observation and in-depth interviews, and obtained 16 internal written materials and 32 external secondary materials. After systematic sorting and coding, this study extracts 20 second order themes (e.g., "low self-expectation", etc.) and concludes 9 aggregate dimensions (e.g., "role ambiguity", etc.).

Findings: Four findings emerge from this case study. Firstly, this study finds that the craftsmanship spirit of employees in state-owned manufacturing enterprises includes positive attitude acquisition, skill pursuit and spirit shaping, which is manifested as their special emotion and responsibility for the position, skill, enterprise and industry. Secondly, this study divides the cultivation process of craftsmanship spirit of Guangzhou Pearl River Piano Group Co. Ltd into enlightenment stage, accumulation stage and maturity stage and finds out the differences and characteristics of individual role imbalance at different stages. In enlightenment stage and maturity stage, role ambiguity and role overload are mainly formed by organizational and work factors, while in accumulation stage, role insufficiency is mainly caused by individual factors. Thirdly, this study proposes three mechanisms for craftsman-

ship cultivation: mechanism of arousal (including measures of technical environment improvement, etc.) in enlightenment stage, mechanism of internalization (including measures of examination system optimization, etc.) in accumulation stage, and mechanism of sublimation (including measures of meaning empowerment, etc.) in maturity stage. This paper also finds that these three mechanisms have an internal cyclic relationship. Fourthly, this study finds that the cultivation of craftsmanship spirit in state-owned manufacturing enterprises is an iterative process. There is an evolutionary process from the attitude to skillset to the soul of craftsmanship spirit's connotation. And craftsmanship spirit's influence is diffused from individual to interpersonal to group.

Originality/Value: The research value of this paper lies in: Firstly, this study puts forward the connotation and cultivation mechanism of craftsmanship spirit in state-owned manufacturing enterprises, which contribute a new situational explanation for the cultivation of the craftsmanship spirit. Secondly, this study clarifies the diffusion process of craftsmanship spirit in state-owned manufacturing enterprises from individual to interpersonal to group. The diffusion process not only contributes to the formation of a virtuous circle of craftsmanship spirit formation within the organization, but also plays a positive social external effect, which highlights the theoretical value of in-depth study of the craftsmanship spirit. Finally, building on the Role Theory, this study analyzes the role imbalance, role cultivation and role-playing ability in the stages of enlightenment, accumulation and maturity for cultivation of craftsmanship spirit, which explains the construction process of individual craftsmanship spirit from scratch and enriches the role cultivation mechanism of Role Theory.

Implications/Research Limitations/Suggestions for Future Research: The conclusions of this paper suggest that state-owned manufacturing enterprises should make clear the employees' role state and the cultivation goal of craftsmanship spirit, and adopt the craftsmanship cultivation mechanism of arousal, internalization and sublimation accordingly. In enlightenment and accumulation stages, state-owned manufacturing enterprises can take "practical" measures (e.g., "providing diversified knowledge acquisition channels", etc.) to improve the technical environment and standardize the training system, so as to arouse employees' work enthusiasm and internalize their technical ability. In maturity stage, state-owned manufacturing enterprises should take some "symbolic" measures (e.g., "meaning empowerment", etc.) to sublimate employees' craftsmanship spirit. This study still has several limitations: Firstly, this paper only focuses on the cultivation of craftsmanship spirit in state-owned manufacturing enterprises. Future researches can explore and compare the cultivation of craftsmanship spirit in organizations of different enterprise nature and industry types, so as to deepen the understanding of craftsmanship spirit. Secondly, this paper studies the cultivation mechanism of craftsmanship spirit under each major role imbalance. Future researches can explore the dynamic cultivation mechanism under the mutual influence among those three role imbalances. Finally, in order to make the conclusions of this paper more robust, future researches can test the process model and research conclusions by conducting multi-case studies and large sample survey statistics.

Key Words: craftsmanship spirit; role theory; Pearl River Piano Group Co. Ltd; case study