

组织-员工参与供需匹配如何影响员工内部创业行为？人-环境匹配的视角^{*}

□ 郑文智 王 俊 瞿皎姣

领域编辑推荐语：

“本文基于人-环境匹配理论，构建员工与组织匹配模型，揭示了员工参与供需匹配对员工内部创业行为的影响机制，为人-环境匹配和员工内部创业关系提供了新的理论洞见和实践启示。”

——杜运周

摘 要：组织-员工匹配性被视为揭示员工内部创业的一个新视角。依据人-环境匹配理论，本文从组织参与供给-员工参与需求的匹配度视角切入，通过构建“参与匹配度—员工思维—员工行为”的关系逻辑来揭示员工内部创业行为的形成机制。借助于77个内部创业团队的上下级配对数据，本文发现：在4种组织-员工参与供需匹配的组合中，匹配组合（双高组合、双低组合）更有助于智能机会主义的形成，因而相较于非匹配组合更能促成员工内部创业行为；在不匹配组合中，“参与不足”比“过度参与”更有利于智能机会主义与员工内部创业行为。本文揭示了员工参与供需匹配对员工内部创业行为的影响机理，为员工内部创业激励提供了新的理论支持和实践指导。

关键词：内部创业行为；员工参与；智能机会主义；人-环境匹配理论

一、引言

员工内部创业，作为组织创新的一种重要形式，正日益成为推动企业持续发展的强大动力。该模式核心理念在于激发员工的创业激情和创新思维，鼓励他们依托现有组织资源自发开展自下而上的商业化活动（Kim & Beehr, 2023）。可见，内部

^{*} 本文得到2023年福建省社科规划重点项目“制造企业数字化转型的主导逻辑演进研究”（FJ2023MGCA017）、国家自然科学基金面上项目“中国情境下的组织包容性研究：概念重构、匹配性转化机制与递归性交互效应机理”（71972139）的资助。对于审稿专家的细致评审和宝贵建议，以及编辑部老师的辛勤工作，我们表示最诚挚的感谢。

创业注重员工的自主性与积极参与,该行为的产生通常会受到组织内部“参与式”情境因素,尤其是“员工参与”(employee participation)这一组织-员工间雇佣关系的影响(崔勋等,2012; Rigtering et al., 2019; 陈建安等,2021)。事实上,正如 Kim 和 Beehr (2023)所述,员工内部创业不仅是个体主动承担风险的创新行为,更是嵌入组织内情境的创业实践,员工参与内部创业受到个体因素与组织情境因素的交互影响,需要从组织-员工匹配的视角来探究员工的内部创业(陈建安等,2021)。换言之,要想探究内部创业的驱动因素,则应考虑到“员工参与”这一组织与员工间关系的联结“度”问题,即是否实现了组织参与供给(即组织在构建组织-员工关系过程中,为员工所实际提供的一系列参与机会与支持)与员工参与需求(即员工对于介入组织日常管理、参与决策制定与实施以及追求劳资关系的期望)之间的匹配(谢玉华等,2014; 杨苗苗等,2020; Triantafyllidou et al., 2022)。作为一种典型的供需匹配,组织-员工参与匹配是组织在推动员工参与的过程中,所提供的参与机会、支持,与员工对参与的期望、需求之间达到的一种平衡状态,会对员工创新与冒险行为产生直接影响(杨士元等,2018; Liu et al., 2022)。有鉴于此,理论研究需要结合人-环境匹配理论中的供给与需求匹配观点,来探究员工参与和内部创业间的关系。

然而,回顾以往文献,学者们在探讨员工内部创业行为的影响因素时,往往仅从员工参与动机或组织参与实践的单一视角进行分析,且使研究结果存在较大的争议。例如, Rigtering

(2019)认为当组织采取诸如高参与管理实践、参与式管理等组织设计时,组织能够有效地引导员工展现较多的主动行为,包括内部创业行为(Mahmoud et al., 2022)。然而,一些实行扁平化、平台化等高参与组织关系的企业,却并未如预期般实现高水平的内部创业(Hao et al., 2018; 阳镇等,2022)。相反,在那些低柔性化、高刚性等组织参与供给较低的企业中,仍有员工表现出强烈的内部创业倾向(Badoiu et al., 2020)。可见,员工内部创业行为的产生并非仅受组织参与实践或员工参与意愿的影响,两者间的供需匹配可能更为关键。例如,齐昕等(2017)基于人-环境匹配理论发现,柔性工作对员工创造力的影响,取决于组织提供的柔性工作与员工需求之间的匹配程度。在实践中,许多企业也开始意识到组织-员工间匹配的重要性,如韩都衣舍、海尔和华为等企业采取“平台+个人”的匹配方式实施变革,以赋能员工启动内部创业(张海涛等,2021)。尽管如此,有关组织-员工参与供需匹配的与员工内部创业行为间关系的理论研究仍较为稀缺。

对此,本文拟采用人-环境匹配理论中的需求与供给匹配的观点,以对上述问题进行分析。依据该理论,作为一种典型的供给与需求匹配,组织参与供给与员工参与需求此类匹配关系的存在或缺失会对员工的认知产生积极或消极的影响(张兰霞等,2019),从而推动/抑制其内部创业行为的产生(Soto-Simeone & Biniari, 2024)。这表明员工的认知模式可能是上述路径发生的重要介导机制。而考虑到内部创业的资源稀缺性和高风险性特征,内部创业者通常需

要具备高度的战略认知能力(陈建安等, 2021; Kim & Beehr, 2023), 促使他们在识别与利用那些具有高价值创业机会的同时(Badoiu et al., 2020), 还能够精准地理解与把握企业整体战略目标, 确保创业项目与企业战略的高度契合(Eldor & Vigoda-Gadot, 2017)。因而对于内部创业者来说, 战略认知与机会选择的能力显得尤为关键。对此, 我们引入了“智能机会主义”(intelligent opportunism)这一概念。作为战略思维的重要维度, 智能机会主义是指一种在战略决策中既关注塑造和重塑战略意图, 又为灵活性留出空间的理念(Alatailat et al., 2019)。相较于一般机会主义的追求即时利益和利己导向(杨付等, 2019), 智能机会主义更注重在长期战略框架内识别和利用机会, 强调机会与战略意图的一致性以及对不确定性的灵活应对(Alatailat et al., 2019)。通过将机会视为战略调整和创新的契机, 智能机会主义者将更为积极广泛地探索新的业务模式和市场空间(Sinniah et al., 2023)。可见, 创业者的智能机会主义倾向越强, 他们就越倾向于表现出冒险和创新的行为(Pisapia et al., 2009)。鉴于此, 智能机会主义可能是个体在面对参与需求与组织参与供给匹配/不匹配情境下, 触发其内部创业行为的重要机制。

综上所述, 本文依据人-环境匹配理论来探究组织参与供给与员工参与需求之间的匹配/不匹配状态如何影响员工的智能机会主义及其内部创业行为。本文的贡献如下: 第一, 本文基于组织-员工参与供需匹配的理论框架, 从个体战略思维的角度揭示了从一般性参与匹配到深层次参与匹配对员工内部创业的影响机理, 不

仅拓展了员工内部创业行为的前因变量, 还丰富了个体-环境匹配的相关研究。第二, 本文将智能机会主义这一战略思维应用于员工内部创业行为领域, 扩展了智能机会主义的应用范畴。第三, 本文揭示出员工参与的影响效应, 识别出高参与组织内部创业不足可能的内在原因, 在实践上为高参与组织结构设计和内部创业行为激励带来积极启示。

二、理论基础与研究假设

(一) 组织-员工参与供需匹配与内部创业行为

员工参与作为员工-组织间雇佣关系的一个重要维度, 学者们对其内涵的界定不一, 概括来看, 主要包括员工层面与组织层面两个不同视角。其中, 基于员工的视角, 员工参与是指个体通过介入组织日常管理、参与决策制定与实施等活动以对组织施加影响的程度(Niemann et al., 2022)。事实上, 员工通常要求管理者给予他们足够支配资源的控制权和管理自身工作的真正权力(许虎和金辉, 2023), 对此具有强烈的内在期望(于桂兰等, 2019)。这表明对员工来说, 员工参与可能是个体对其与组织间雇佣关系的一种应有的期望/需求, 即员工参与需求(谢玉华和陈佳, 2014)。从组织层面来看, 员工参与是指通过多种途径为员工提供信息, 构建双向沟通意见或建议的通道, 以促进组织-员工间关系而提供的一系列参与机会(于桂兰等, 2019), 包括参与式管理、高参与式人力资源管理系统、参与激励组织实践等(张钢和张小军, 2013), 因

而可被视为组织为员工构建良好参与关系的机会供给,也即组织参与供给。概言之,依据人-环境匹配理论的观点,组织-员工参与供需匹配是指组织在推动员工参与的过程中,所提供的参与机会、支持与员工对参与的期望、需求之间达到的一种平衡状态。因而组织参与供给与员工参与需求间的匹配/不匹配,可被视为一种典型的供给-需求匹配/不匹配情境。

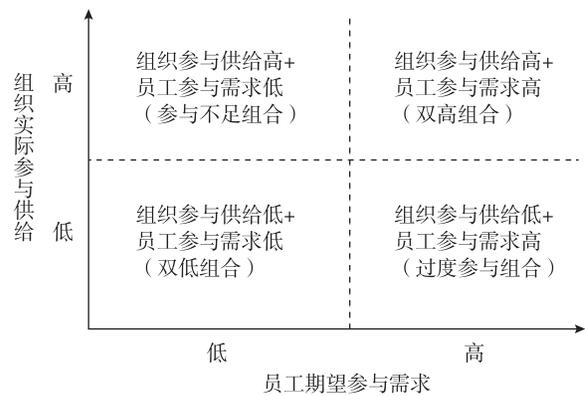


图1 组织-员工参与供需匹配组合

进一步地,通过对员工与组织间匹配度的具体划分,员工参与这一企业雇佣关系还可划分为四种不同的情境(见图1)。具体来说,当组织实际参与供给与员工期望参与需求一致时,组织-员工参与供需达到平衡,如:①实际参与供给高-期望参与需求高,称为“双高”情境。②实际参与供给低-期望参与需求低,称为“双低”情境。有研究表明,处于供需平衡的个体会产生更积极的体验,表现出更积极的态度和行为(叶晓倩等,2020),如更强的冒险精神与创新行为倾向。③反之,当组织实际参与机会的供给与员工参与需求不一致时,如供大于求或供小于求时,实际参与供给高-期望参与需求低,称为“参与不足”情境。④实际参与供给低-期望参与需求高,称为“过度参与”情境,则处于不平衡状态。一般来说,身处供需不平衡匹配则易感受到压力、产生消极情绪甚至抑郁等(Wang & Wang, 2018),不利于员工创新行为的产生(王淑红等,2023)。类似地,鉴于员工内部创业行为的创新、冒险与主动性特征,组织-员工参与供需的一致性/不一致性匹配也可能对员工的内部创业行为产生积极/消极的影响。

此外,依据前文的观点,员工内部创业即员工参与组织内部创业决策的行为实践(Kim & Beehr, 2023),其本质上是创业情境特殊性诱发的独特认知和思维过程。可见,内部创业行为的理论应根植于创业认知理论中的“情境—思维—行为”研究框架(Park et al., 2014; 杨俊等, 2015)。高参与组织设计作为管理支持与组织劳资关系的综合性因素,是一种最重要的内部创业情境,将直接作用于员工的创业行为(Farrukh et al., 2021)。因此,为激发员工内部创业行为的产生,管理者既要注重“员工参与”此类组织雇佣关系情境,也要强调个体战略思维与认知过程,如借助智能机会主义理念来全面分析员工的内部创业行为(Escribú-Carda et al., 2020; Guerrero et al., 2021)。这是因为:作为战略思维的核心组成部分,高智能机会主义体现了个体高度的战略认知与敏锐的机会捕捉和利用能力,因而高智能机会主义者将预见未来的趋势,从而提前布局,抢占先机,即表现出较高的内部创业行为(Alatailat et al., 2019)。鉴于此,本文推测,组织参与供给与员工参与需求间的一致性/不一致性匹配这一组织

情境将通过对个体智能机会主义的影响从而影响其内部创业行为的产生。

(二) 组织-员工参与供需匹配组合对内部创业行为的作用

对不同创业情境的理解是创业认知研究的基本出发点 (Appelbaum et al., 2013)。面对内部创业过程中的不确定性、复杂性与时间压力等情境, 员工作为内部创业者, 需要更多的组织支持 (Mustafa et al., 2018)。高参与型组织是一种能让员工感知到组织支持感的组织设计, 包括自我决定团队与整体薪酬战略等, 有助于员工的创业行为 (Li et al., 2018)。具体来说, 高参与型组织能够为员工提供参与组织决策制定与实施的机会, 并分享实行这些活动所需的信息资源。同时, 还有助于员工知识的更新与获取, 以便不断提升效率, 并及时地获得奖励。依据人-环境供需匹配的观点, 在此类组织创业环境中, 当员工的参与管理和决策的需求被组织参与机会的供给 (如参与管理、高参与人力资源管理实践) 所满足时, 个体将形成更强大的内在动机, 他们愿意进行额外努力、进行创业冒险, 表现出更多的内部创业行为以回馈组织 (Appelbaum et al., 2013)。

具体而言, 当组织-员工参与供需相匹配时, 双方共同搭建了“心往一处想, 劲往一处使”、共同推进创新创业的组织情境 (Maden, 2015)。在双方投入一致的情境下 (即组织参与供给与员工参与需求相匹配), 员工易于进入与组织双向奔赴的协同状态 (彭坚和王霄, 2016)。该状态下, 员工与组织相互理解、彼此支持, 双方在共享目标与结果预期的同时, 员工创业敬业度也得以提升。即使身处“双低”

情景, 个体也可能表现出较高内部创业行为。这是因为: 对于员工来说, 参与管理意味着责任与使命。低参与需求表明了员工不愿意过多地介入组织管理决策的制定和实施过程, 他们更倾向于具体的、有章可循的规范 (王淑红等, 2023), 而低参与型组织通常意味着组织更为刚性/专制的管理模式, 满足了员工的低参与需求。依据张宏远等 (2018) 的观点, 个体内在需求满足将提升员工对组织的心理承诺与情感归属, 并促使员工在工作中表现出更多的主动性与创新性行为, 包括内部创业行为。另外, 高匹配参与所促成的共享目标能够促使沟通清楚地认知自己所从事的活动, 使其将组织目标 (如高创业绩效) 内化, 产生较强的组织情感联结与归属感, 并在企业创业绩效目标实现过程中对自身的创业角色形成积极定位与认知 (叶晓倩等, 2020)。员工由此会倾向于采取更多的内部创业行为来实现组织创业绩效目标。概言之, 匹配组合能够形成共同期望, 通过互动形成共享目标并内化为员工的行为导向。因此, 高质量的参与合作能够激发个体的内在动机与创业投入, 从而促进员工的内部创业行为的产生。

相反地, 当员工参与需求与组织参与供给不匹配时, 员工会陷入矛盾与焦虑状态 (Hakkinen, 2015), 并致使其对组织目标产生差异化理解。该状态下, 员工不仅会对自身行为难以形成预期的结果, 还可能引发个体强烈的工作疏离感与工作退缩倾向, 这无疑将对员工内部创业行为产生消极影响 (McBride & Wuebker, 2022)。事实上, 组织-员工供需的不匹配还将分散个体对创新创业的关注度, 使员工用

于创新创业工作时间和精力降低 (Itzkovich et al., 2022), 进而对员工内部创业行为产生抑制作用。哪怕是组织的高投入, 也难以产生理想的结果。这是因为, 当组织的参与供给超过员工的参与需求时, 员工会将组织的这一过度的赋权行为视为一种负担, 员工为此将强迫自身投身于参与实践活动以迎合组织的要求, 并由此产生较高的角色压力。因此, 组织高参与作用于员工内部创业决策的积极效应, 可能被工作压力所削弱, 甚至是反向影响, 从而抑制员工内部创业行为的产生。综上所述, 相比于组织-员工参与供需不匹配情境, 组织-员工参与供需相匹配情境中的员工将表现出更多的内部创业行为, 即“双高”组合与“双低”组合比参与不足或过度参与组合, 更有助于员工内部创业行为。因此, 本文提出如下假设:

假设 1: 组织-员工参与供需的匹配程度越高, 越有利于员工内部创业行为。

(三) 匹配组合中的员工内部创业行为

“双高”和“双低”两种情境都属于组织-员工参与供给与需求相匹配的状态, 但两种情境对个体认知与行为的影响并不完全相同。具体而言, “双高”组合情境往往意味着高质量组织-员工交换, 帮助员工逐步从“雇佣身份”转变为“合伙人身份”(高中华, 2022), 组织-员工交换关系也将变得更加和谐, 这不仅有助于企业形成利益共享的心理契约与风险共担的企业文化, 同时还可能通过提升员工的风险担当与冒险倾向以促使员工表现出更多内部创业行为(张金山和徐广平, 2020)。此外, 有学者指出, 员工感知的组织-员工的交换关系也是员工在进行内部创业决策时首先考虑的因素

(Connelly et al., 2021)。当组织与员工处于高水平的匹配状态时, 借助员工参与这一管理制度可以使劳资间形成合作的心理契约, 建立劳资互信并实现长期的合作, 即在“双高”情境下, 组织-员工交换更为紧密。该状态下, 拥有高质量交换关系的员工通常将得到更多的与工作任务相关的资源和认可, 因而他们愿意接受更具挑战性的任务, 并表现出更强的冒险工作倾向(仲理峰等, 2019)。概言之, 员工-组织参与的供需匹配程度越高, 员工越倾向于从事内部创业活动。

相反, 在“双低”组合情境下, 员工与组织在不确定环境中都是被动接受者, 员工拥有较低的参与积极性, 对组织危机与市场机会不敏感; 同样, 组织也不愿创新组织设计, 缺乏动员员工参与市场机会的能力(Klofsten et al., 2021), 员工与组织在“守成保业”“墨守成规”方面达成一致。虽然组织-员工参与匹配会给员工带来一定的满足感, 但这种低匹配的状态存在一定的缺陷, 致使组织处于较低的内部创业水平。这可能是因为: 一方面, 就组织层面而言, 由于战略革新实践的缺乏, 组织可能无法为员工内部创业行为提供更多的资源、指导和帮助; 另一方面, 对于员工来说, 低参与不仅意味着员工对组织较低的信任与归属感, 还可能代表着员工没有突破职业边界的冲动, 并不愿意从事诸如内部创业这类具有高自主性和不确定性的冒险性行为(Tran Huy, 2022)。因此, 在双低组合下, 员工安于现状, 不利于组织的内部创业行为。

综上所述, 与双低组合相比, 双高组合更能激发员工内部创业行为。因此, 本文提出如

下假设:

假设 2: 在匹配组合的情境下, 双高组合比双低组合更有利于员工内部创业行为。

(四) 非匹配组合下的内部创业行为

在参与不足这一组合情境中, 企业致力于创新组织设计, 通过鼓励员工参与自我决定团队, 并为员工提供创业资源以及相应的事后薪酬激励, 以期促进员工增强其追求成就感和实现自我价值的内部动机。然而, 当组织参与供给大于与员工参与需求时, 对于员工来说, 这往往意味着较高的负担与压力, 不利于其内部创业行为的产生。如前文所述, 虽然组织为员工提供了丰富的参与机会, 但由于员工参与意愿的不足, 部分员工可能会强迫自己进行较高的组织参与, 这可能导致员工消极情绪(焦虑与倦怠情绪)甚至是逆反心理的产生(于桂兰等, 2019), 对组织变革产生抵触情绪, 从而使其在冒险进入新领域、参与创业活动的投入并不高(Tran Huy, 2022)。尽管如此, 组织过量参与机会的供给在一定程度上也推动了员工内部创业发生。事实上, 高参与供给的企业通常会借助于领导的作用, 通过领导创新进取的积极状态来潜移默化地激励员工, 激发员工积极参与的动力, 并产生与组织期望相一致的动机与行为。彭坚和王霄(2016)认为, 来自上司的期望会引导个体以证明自己的方式来行动, 从而使期望转变成现实。这种“皮格马利翁效应”^①使员工-组织参与供需不匹配的失衡状态成为组织推动力, 促进员工内部创业行为的产生。

在过度参与组合情境下, 当员工发现市场机会、提出新想法时, 组织对战略革新的投入不高, 不重视员工想法, 这使员工积极性受挫, 形成组织-员工参与供需不匹配的矛盾状态, 极不利于员工内部创业行为的产生。一方面, 由于组织参与设计不足以及高参与工作实践的缺乏, 使组织内难以形成有效的人员管理, 员工的过度参与由此将无法引发预期的公平和效率结果(Kilroy et al., 2017)。这不仅将引发员工对组织负面的态度与看法, 同时还将弱化员工创业能动性, 抑制其内部创业活动的产生。另一方面, 由于员工在原有组织中没有足够的发展机会, 具有高市场敏锐性的员工还可能采用边工作边外部创业的混合创业的模式(Philip & Arrowsmith, 2021)。在该模式下, 组织可能会因员工的外部创业而弱化其机会的识别、开发与利用能力, 导致组织/员工内部创业活动的下降。

综上所述, 在组织-员工参与不匹配的情境下, 参与不足组合比过度参与组合更能推动员工内部创业行为。因此, 本文提出如下假设:

假设 3: 在不匹配组合情境下, 参与不足组合比过度参与组合更有利于员工内部创业行为。

(五) 智能机会主义的中介效应

内部创业的个体认知加工过程有其独特性, 内部创业者机会意识低于独立创业者, 在组织资源的支持下, 提升其对创业机会的识别与开发, 激发其战略思维特别是智能机会主义成为激发内部创业行为的关键(Jelenc & Pisapia,

^① 皮格马利翁效应, 又称领导者期望效应, 是指领导将自己的期望或预言投向被期望的员工, 从而对被期望员工产生巨大影响, 最终使期望或预言变为现实的效应。皮格马利翁效应强调对员工精神层面的激励, 是一种隐性激励。

2015)。作为战略思维的核心组成部分,智能机会主义有助于创业者制定紧急战略和利用新的机会(Alatailat et al., 2019),它不仅是企业生存的必要先决条件,更是企业战略规划与创新能力的关键驱动要素(Pisapia et al., 2009)。智能机会主义本质上体现了个体对快速变化环境的适应性。相应地,智能机会主义相应地也将受到组织氛围的影响。例如,许志行和曹骞(2019)研究所述,参与式组织结构(如有机式结构)通过鼓励员工新想法的产生和交流有助于战略思维的提升,从而实现组织创新并有效应对环境变化。此外,如前文所述,较高的智能机会主义通常意味着个体较强的战略分析能力,会持续地对组织当前所面临的优势、劣势、机会和威胁进行分析。员工也由此可以从不同角度寻找机会,并积极主动地参与到新产品/项目开发等活动中去(Pisapia et al., 2009)。鉴于此,本文推测,组织参与供给与员工参与需求间的一致性/不一致性匹配这一组织情境将对个体智能机会主义的影响从而影响其内部创业行为的产生。

在匹配组合中,“双高”组织赋予了员工自我效能感与机会识别能力。员工在高参与组织环境中实施创业行为,更能够抓住机会并迅速决策(Globocnik et al., 2022)。这是因为当组织能够满足员工的参与需求时,员工会更加认同组织目标,进而在组织战略框架下积极行动。该状态下员工不仅具有应急决策的自由度,还更为关注组织内外部的机会,提升机会意识,因为他们意识到自己的行为可以对组织发展产生影响,有动力去寻找和利用机会,因而易于形成智能机会主义思维(Ravina-Ripoll et al.,

2023)。相应地,依据前文的观点,在“双低”组合中员工通常处于较低的参与积极性并安于现状,因此他们不愿意甚至无法改变自己以适应环境快速变化,这无疑会对员工智能机会主义的提升产生抑制性作用。因此,员工-组织参与的供需匹配会正向影响员工的智能机会主义,即与“双低”组合相比,“双高”组合更能激发员工的智能机会主义。然而,在非匹配组合中,依据前文的观点,尽管参与不足情境下员工经常面临着较高的角色压力,容易使员工产生消极的情绪而抑制智能机会主义的形成,但对于员工来说,组织高参与设计实际上更多的是一种组织驱动力,员工虽然不主动参与组织决策等活动,但也能感知到组织期望与资源支持,高参与组织通过传递期望表明了组织对创新、变革以及创业等活动的引导(Appelbaum et al., 2013),一定程度上能够提升员工对机会的识别与开发意识,从而增强员工的智能机会主义。相反地,员工过度参与将抑制其智能机会主义的发展。这是因为尽管员工展现出高度的参与需求,但若组织所提供的参与机会不足,他们的需求便无法得到充分满足,导致紧张、冲突和消极情绪(谢玉华和陈佳,2014;齐昕等,2017)。因此,过度参与可能更多地表现为一种组织阻力。员工通过对其所处情境的判断,对其所识别的机会发展可能性评价低,这无疑将极大地削弱员工智能机会主义这一战略思维的培养与提升。

关于智能机会主义与内部创业行为之间的关系,一般认为,作为一种对机会的战略思维(Alatailat et al., 2019),智能机会主义却可以有效帮助个体识别与利用这些机会,并进而可

能对员工内部创业行为的发生起着促进效用。一方面，从定义出发，员工内部创业行为本质上是个体在组织内部所开展的一种主动式创新行为，该行为产生的关键在于员工对新机会的识别与利用（Farrukh et al.，2021）。因此，对于具有高智能机会主义的个体来说，随着他们对新战略与新机会把握能力的提升，个体冒险行为倾向也将得以强化并可能表现出更多的内部创业行为（Smriti et al.，2021）。此外，正如朱亚丽和郭长伟（2021）所述，员工内部创业行为是对公司战略的回应，该行为会受到公司战略所塑造的组织文化与个体战略认知的直接影响，包括智能机会主义。另一方面，当个体的智能机会主义水平较低时，个体可能将减少自身内部创业行为的实施。这是因为受制于个体较弱机会识别与把握能力的限制，个体无法对其所处的不确定性环境形成正确的预判，同

时高不确定性还将带来强烈的不可控感，引发个体对创业的失败恐惧情绪，并最终抑制其内部创业行为的发生。综上所述，组织-员工参与供需的匹配程度越高，越有利于激发员工的智能机会主义从而促进员工内部创业行为的产生。其中，在匹配组织中，双高组合比双低组合更容易激发员工的智能机会主义从而促进员工内部创业行为的产生；反之，在不匹配组合中，参与不足组合比过度参与组合更有利于激发员工的智能机会主义从而促进员工内部创业行为的产生。基于此，本文提出如下假设：

假设 4：智能机会主义在组织-员工参与供需（不）匹配组合与员工内部创业行为之间起中介作用。

综合以上理论和分析，提出本文的理论框架如图 2 所示：

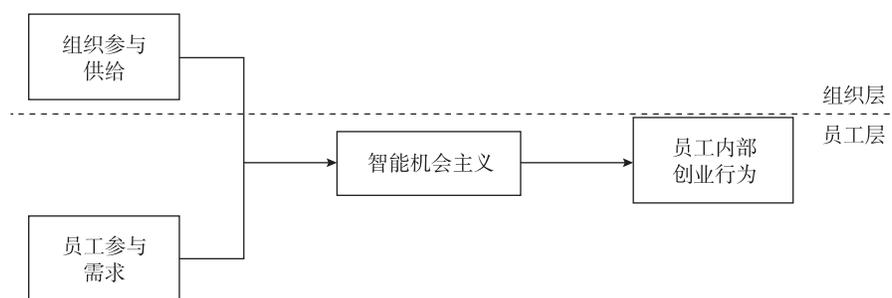


图 2 理论框架

三、研究设计与数据分析

（一）数据收集与研究方法

本文采用线下与线上（问卷星与见数）相结合的方式对问卷的收集。在进行问卷调查

的过程中，本文在行业选择方面采取了双轨策略。首先，鉴于目前关于内部创业行为的研究主要集中在成熟的在位企业（秦迎林等，2024），本文借鉴了学者们的研究成果，并依据全球创业观察（GEM）所设定的成立时间超过 42 个月的标准，作为筛选研究样本的依据。其次，鉴

于本文的主题聚焦于“员工参与”，因此特别挑选了组织参与性结构设计可能更为显著的企业，例如，互联网和科技公司，同时也包括了组织参与性结构设计可能相对较小的行业，如制造业和服务业。这样的选择旨在包含不同类型的公司，以提升研究的普遍性和代表性。此外，在企业地域分布方面，本文共选取了分布于福建、广东、北京的24家企业。这些地区在经济发展、产业结构以及创新创业环境等方面展现出一定的多样性，为本文提供了丰富的背景和情境。

在开展调查之前，我们首先通过邮件或实地拜访的方式与企业的人力资源部门主管进行沟通，表明调查意图。其次，由企业人力资源部门确定调研参与者的基本信息（包括团队领导者与员工），并将其编号以便于配对。在调查时，由各企业人力资源主管通过将问卷链接分别发放给每一团队的参与者，每一团队通常设置3~5份问卷，并告知仅用于学术研究，问卷结果完全保密，以打消被试者的顾虑。同时，为了保证数据收集的质量并为了减少共同方法偏差的影响，本文采用两阶段的时间滞后法进行数据收集，两次数据收集的时间间隔为两周。第一时段主要收集被调查者的人口统计学信息（年龄、性别、教育程度），员工参与需求由团队成员填写，组织参与供给由其对应的团队主管进行填写；间隔两周后向参与第一时段问卷调查的被调查者发放第二时段问卷，收集员工的智能机会主义和内部创业行为。共发放团队问卷175套，回收上级问卷106份，下级问卷458份。经匹配处理后，得到77份有效的上级问卷，以及333份下级问卷。

（二）量表设计

本文所使用的测量工具均来自国内外比较成熟的量表。为确保这些量表在中国情境下的有效性，研究对涉及的量表（包括组织参与供给与员工参与需求、智能机会主义）通过并行及双盲方法进行语义校正，并邀请相关专家、MBA学员进行审核与试测，最终确定了合适的中文测量题项，特别是“员工内部创业行为”的测量条目，是基于已有的中文研究文献进行参照和调整的。所有量表均采用Likert 5点式计分法进行测量，其中“1”代表“非常不符合”，5代表“非常符合”。

1. 组织参与供给和员工参与需求

本文参照的是Maden（2015）对参与管理的四大实践（即决策/授权、能力提升/培训、信息/交流、激励/报酬）所开发量表，修改出适用于组织匹配研究之中的参与管理量表，分别测量组织和员工两个层面的参与。对应于四大实践，两个层面量表各包含四个题项，并且相互对应。如授权方面，两者分别为：“公司在工作方面设计了很大的自由度（组织）”“在公司中，我希望有很大的工作自由度（员工）”。由于组织参与供给由其各团队领导评分聚合而成，本文通过内部一致性系数（ICC）评估数据聚合的有效性，组织参与供给的ICC（1）为0.28，ICC（2）为0.709， $R_{wg} = 0.72$ 。此外，通过验证性因子分析，结果发现组织参与供给量表（ $X^2/df = 2.25$ ， $SMSEA = 0.014$ ， $CFI = 0.996$ ， $TLI = 0.987$ ）和员工参与需求量表（ $X^2/df = 5.69$ ， $SMSEA = 0.021$ ， $CFI = 0.983$ ， $TLI = 0.950$ ）具有较高的可信度。

2. 智能机会主义

员工内部创业行为受到个人层面与组织层面互动的影响, 具有较强的情境性。因此, 本文中智能机会主义的测量参照 Alatailat 等 (2019) 的测量方式, 采用 Liedtka (1998)、Bonn (2005) 和 Pisapia 等 (2009) 改编的五个项目进行测量, 该量表具有较强的情境性, 示例题项“就算这个机会与公司战略不相关, 我也会重视并告知上级”。此外, 通过验证性因子分析, 智能机会主义量表具有较高的可信度 ($X^2/df=3.48$, $SMSEA=0.037$, $CFI=0.948$, $TLI=0.934$)。

3. 员工内部创业行为

本文选择使用 Jong 等 (2011) 开发的量表, 包括创新、主动和风险承担三个维度, 共九个测量题项, 如“在工作中, 我能产生有创造性的想法”“我愿意冒风险去寻求较大的利益”等。此外, 通过验证性因子分析, 员工内部创业行为量表具有较高的可信度 ($X^2/df=7.79$, $SMSEA=0.052$, $CFI=0.908$, $TLI=0.878$)。

4. 控制变量

为了提高研究结果的准确性和严谨性, 本文在总结以往研究的基础上 (秦迎林等, 2024), 在领导问卷中加入了性别、年龄作为控制变量 (齐昕等, 2017); 参照朱亚丽和郭长伟 (2021) 所述, 员工的个人特质 (包括年龄与教育水平) 会对员工的内部创业行为产生影响, 因此我们在员工问卷中加入了性别、年龄、教育程度作为控制变量。

(三) 数据分析

1. 描述性统计分析

领导受访者中, 在性别方面, 男性共 47 人, 占领导样本的 61%, 而女性共 30 人, 占员工样本的 39%, 男性比例较高, 与中国组织中男性领导较多的实际情况一致; 在年龄分布方面, 主要集中在 35 岁以下, 达到总样本的 77.9%, 其中, 样本年龄 31~35 岁的比例占 46.8%, 26~30 岁的比例占 28.6%, 可见领导样本的调查对象主要以年轻群体为主。员工受访者中, 在性别方面, 男性共 170 人, 占员工样本的 51.1%, 女性共 163 人, 占员工样本的 48.9%, 男女比例比较相近; 在年龄分布方面, 主要集中在 30 岁以下, 达到总样本的 82.6%, 其中, 样本年龄 26~30 岁的比例更是达到 42.0%, 可以看出下级样本的调查对象主要以年轻群体为主; 从文化程度上来看, 本科学历占 75.4%, 硕士及以上学历占 7.2%。

2. 问卷量表信效度检验与数据聚合分析

实证研究的数据分析中, 测量的稳定性往往由信度衡量。如果所研究各变量的 Cronbach's α 的数值均高于 0.80, 那么说明此研究中所选择变量的测量题项的稳定性通过检验。具体结果如表 1 所示。本文所选量表均通过稳定性检验, 具有良好信度。由此可以判断本次研究中所选择的变量的量表科学合理, 问卷设计通过检验, 能够以此为根据, 对在此基础上收到的数据进行分析。

表 1 正式调研量表的信度分析

变量	维度	各维度的 Cronbach's α 值	量表的 Cronbach's α 值	KMO 值	累计解释方差
组织参与供给	单维度		0.832	0.802	68.421

续表

变量	维度	各维度的 Cronbach's α 值	量表的 Cronbach's α 值	KMO 值	累计解释方差
员工参与需求	单维度		0.841	0.801	69.111
智能机会主义	单维度		0.933	0.951	59.269
员工内部创业行为	创新性	0.879	0.924	0.922	63.104
	主动性	0.858			
	风险承担	0.818			

注：领导样本数 N=77，员工样本数 N=333。

本文利用 AMOS 23.0 对整个模型的数据进行验证性因子分析，各个指标的测量结果如表 2 所示： $X^2/df=2.670$ ，小于 3； $RMSEA=0.071$ ，小于 0.08； $IFI=0.903$ ， $TLI=0.893$ ， $CFI=0.904$ ，各个拟合指标均符合标准。另外，每个变量的量表对其相应的测量指标变量的因子载

荷值均大于 0.5，说明本文采用的量表整体有良好的适配度。同时，本文各个潜变量的变异抽取量的平方根均大于该潜变量与其他变量之间的相关系数的绝对值，即本文的变量具有较好的区别效度。

表 2 验证性因子分析结果

模型	X^2/df	$RMSEA$	IFI	TLI	CFI	ΔX^2
四因子模型+CMV：OPS；EPD；IC；IB；CMV	2.228	0.061	0.935	0.921	0.935	
四因子模型：OPS；EPD；IC；IB	2.670	0.071	0.903	0.893	0.904	
三因子模型：OPS+EPD；IC；IB	3.582	0.088	0.853	0.834	0.852	440.414***
二因子模型：OPS+EPD；IC+IB	4.973	0.109	0.772	0.745	0.770	887.267***
单因子模型：OPS+EPD+IC+IB	5.432	0.116	0.745	0.716	0.743	1037.706***

注：CMV 表示共同方法因子；OPS 表示组织参与供给；EPD 表示员工参与需求；IC 表示智能机会主义；IB 表示内部创业行为；*** 表示 $P<0.001$ 。

3. 共同方法偏差

本文根据研究目的而设计的填答方式均为自我报告形式，虽然采用了两时点、领导-员工匹配的研究设计能在一定程度上降低共同方法偏差的影响，但为了增强研究结论的严谨性，本文按照以往学者的建议采用“控制未测单一方法潜因子法”来评估共同方法偏差，在验证性因子分析中引入共同方法因子（CMV）。具体来说，该方法的本质是加入一个共同方法因

子，与研究模型中四个潜变量的量表题目一起做单因子验证性因子分析。然后比较加入共同方法因子和未加入时，模型拟合指标的变化。当 CFI 、 TLI 、 IFI 变化不超过 0.1， $RMSEA$ 变化不超过 0.05 时，即可证明数据不存在严重的共同方法变异。检验结果如表 2 所示，四因子模型+CMV 模型（ $X^2/df=2.228$ ， $RMSEA=0.061$ ， $CFI=0.935$ ， $TLI=0.921$ ， $IFI=0.935$ ）与四因子模型拟合程度相比，拟合指标 CFI 、 TLI 、 IFI

变化量并未超过 0.1, *RMSEA* 的变化量未超过 0.05, 可知样本在研究中共同方法偏差影响在允许范围内。

4. 各变量相关性分析

表 3 反映了员工层面变量的均值、标准差和相关系数。从表中可以看到, 员工参与和智能机会主义 ($B=0.571, p<0.01$) 以及员工内

部创业行为 ($B=0.422, p<0.01$) 呈现显著正相关关系, 而智能机会主义与员工内部创业行为正相关 ($B=0.551, p<0.01$)。表 3 反映了领导层面变量的均值、标准差和相关系数。从表中可以看到组织参与与领导性别、年龄关系不显著。

表 3 各变量相关性分析结果

员工层面								
变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6
1. 员工年龄	1.490	0.501	1.000					
2. 员工性别	2.770	0.942	0.020	1.000				
3. 员工教育程度	2.850	0.601	0.010	-0.299**	1.000			
4. 员工参与需求	4.103	0.875	0.125*	-0.116*	0.019	1.000		
5. 智能机会主义	4.058	0.686	0.188**	-0.202**	0.107	0.571**	1.000	
6. 内部创业行为	4.011	0.806	0.119*	-0.166**	0.027	0.422**	0.551**	1.000
领导层面								
变量	均值	标准差	1	2	3			
1. 领导性别	1.390	0.491	1.000					
2. 领导年龄	3.960	0.880	0.036	1.000				
3. 组织参与供给	4.140	0.892	-0.178	-0.158	1.000			

注: * 表示 $P<0.05$, *** 表示 $P<0.01$ 。

(四) 假设检验

基于李树文和罗瑾琰 (2020) 的研究, 在进行多项式回归与响应面分析之前, 首先要明确组织参与和员工参与在一致和不一致两种情形下的被调查者数量和占比分别是多少, 如果不一致情形的占比很少, 那么检验偏差的大小与方向对员工内部创业行为的影响会被质疑。通过对匹配一致和不一致情形下的两种状态进行划分, 结果如表 4 所示。基于表 4 可知, 组织参与和员工参与之间一致情形的占比为 52.55%, 不一致情形的占比达到 47.45%。在

样本中有近一半的组织参与和员工参与是不匹配的, 因此, 探索匹配与不匹配之间的差异是有实际意义的, 适合进行下一步分析。其次, 本文还对自变量组织参与供给和员工参与需求进行了中心化处理, 利用中心化数据计算平方项和乘积项。进一步地, 遵照 Edwards 和 Parry (1993) 的建议, 本文构建了回归方程: $Z = b_0 + b_1OPS + b_2EPD + b_3OPS^2 + b_4OPS \times EPD + b_5EPD^2 + e$, 其中, b_0 为常数项, $b_1 \sim b_5$ 等均为回归系数, e 为误差项; Z 为员工内部创业行为, OPS 为组织参与供给, EPD 为员工参与需求。

表4 组织-员工参与供需匹配组合的描述性统计结果

	N	%	均值 (领导)	均值 (下属)
参与不足	91	27.33	4.440	3.380
一致	175	52.55	4.325	4.320
过度参与	67	20.12	3.580	4.520

1. 主效应检验

在进行假设检验前, 本文进行了前置性检验, 通过对比三个二次项加入后对于内部创业解释力的变化程度, 以判断使用多项式回归和响应面分析的适用性。由表5可知, 相比于模型1, 模型2的解释力显著提高 ($Pseudo\Delta R = 0.10, p < 0.01$), 说明组织参与供给和员工参与需求的组合与员工内部创业行为具有非线性关系, 适用于多项式回归分析。表5呈现了组织-员工参与组合对员工内部创业行为的跨层多项式回归和响应面分析结果。模型2展示了将员工内部创业行为作为因变量, 参与组合五项

式作为自变量的回归结果。依据模型2的回归系数计算的响应面参数, 不一致线 ($L = -F$) 的曲率显著为负 ($a_4 = -0.16, p < 0.01$), 说明响应面沿不一致线向下弯曲呈现倒“U”型, 表明相比不一致情形, 员工内部创业行为在组织-员工参与供需匹配一致时取值较高, 因此, 假设1得到支持。根据三维响应面图 (见图3), 响应面沿不一致线向下弯曲, 呈现“穹顶”状, 在一致线上取值最高, 说明组织-员工参与供需匹配越一致, 越有利于员工内部创业行为, 因此进一步支持了假设1。

表5 组织-员工参与供需匹配组合对员工内部创业行为的跨层多项式回归

变量	内部创业行为			
	模型1		模型2	
	B	SE	B	SE
常数项	4.03***	0.04	4.03***	0.04
领导年龄	0.07	0.09	0.11	0.08
领导性别	-0.05	0.07	-0.04	0.06
员工年龄	-0.02	0.08	-0.01	0.07
员工性别	-0.04	0.05	-0.05	0.05
员工教育程度	0.02	0.06	0.01	0.06
组织参与供给 (OPS)	0.50**	0.07	0.60***	0.07
员工参与需求 (EPD)	0.26*	0.10	0.37*	0.14
OPS ²			-0.19***	0.04
OPS×EPD			0.05*	0.06
EPD ²			0.08	0.08
Pseudo R ²	0.45		0.53	
一致线斜率 ($a_1 = b_1 + b_2$)			0.97***	

续表

变量	内部创业行为			
	模型 1		模型 2	
	B	SE	B	SE
一致线曲率 ($a_2 = b_3 + b_4 + b_5$)			-0.06	
不一致线斜率 ($a_3 = b_1 - b_2$)			0.23	
不一致线曲率 ($a_4 = b_3 - b_4 + b_5$)			-0.16**	
偏移量 $\{a_5 = (b_2 - b_1) / [2 \times (b_3 - b_4 + b_5)]\}$			0.72	

注: OPS 为组织参与供给; EPD 为员工参与需求; * 表示 $P < 0.05$, *** 表示 $P < 0.01$ 。

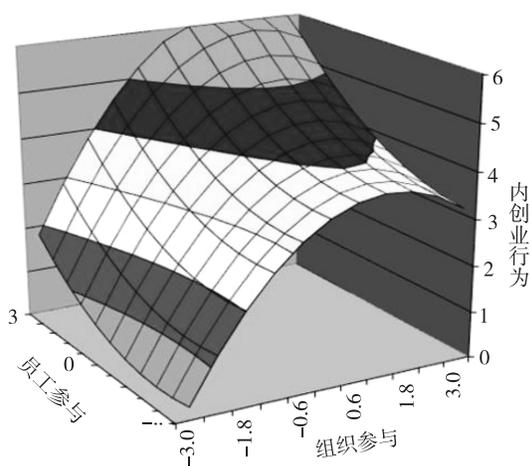


图3 组织-员工参与交互作用于员工内部创业行为的响应面图

模型 2 中的一致线 ($L = F$) 斜率显著为正 ($a_1 = 0.97, p < 0.001$), 表明员工内部创业行为随着员工和组织参与同时增加而增加, 即相比“双低”组合, “双高”组合中的员工内部创业行为更多。因此, 假设 2 得到支持。根据三维响应面图, 在后角位置 (双高组合) 时比前角位置 (“双低”组合) 时更高, 说明与 “双低”组合一致相比, “双高”组合下的员工内部创业行为更高, 这进一步支持了假设 2。

模型 2 中的不一致线斜率不显著 ($a_3 = 0.23, p > 0.10$), 但是曲率显著为负 ($a_4 = -0.16, p <$

0.01), 此时说明响应面为脊状面, 此时应当主要通过响应面沿着不一致性线的侧移方向和大小决定, 即检验 $(b_2 - b_1) / [2 \times (b_3 - b_4 + b_5)]$ 的正负以判断非匹配组合的具体情况。由于一致性线左侧为 $L < F$ 区域, 右侧为 $L > F$ 区域, $(b_2 - b_1) / [2 \times (b_3 - b_4 + b_5)]$ 为 0.72, 符号为正, 响应面沿着不一致性线发生逆时针旋转, 即位于一致性线的右侧部分响应面要大于位于左侧部分响应面。反映在三维响应面图中 (见图 3), 在右角位置 (参与不足组合) 时比左角位置 (过度参与组合) 时更高, 说明与过度参与组合相比, 参与不足组合情境下员工内部创业行为更高。因此, 假设 3 得到支持。

2. 中介效应检验

基于组织-员工参与供需匹配组织对员工内部创业行为的跨层多项式回归和响应面分析结果, 生成代表组织-员工参与供需匹配组合的块变量之后, 进行中介效应检验, 如表 6 所示。块变量到中介变量的路径, 即组织-员工参与供需匹配组合作用于智能机会主义的效应值为 0.36 ($p < 0.001$), 智能机会主义对员工内部创业行为的路径系数为 0.56 ($p < 0.001$), 两段路径效应均显著。基于 Bootstrap 法 5000 抽样和 95% 置信区间分析的结果, 组织-员工参与供需

匹配组合通过智能机会主义影响员工内部创业行为的间接效应显著 (B = 0.20, CI = [0.10,

0.33]), 置信区间不包含零, 即中介效应的影响具有统计学意义。因此, 假设4成立。

表6 中介效应分析

	效应值	标准误	Bootstrap 95%CI		占总效应比率
			下限	上限	
总效应	0.29	0.04	0.21	0.38	
直接效应	0.09	0.04	0.01	0.18	
间接效应	0.20	0.06	0.10	0.33	69%

四、研究结论与讨论

(一) 结论与讨论

本文探讨并验证了高参与组织中内部创业行为的影响机理。基于人-环境匹配的理论框架, 本文强调高参与组织设计与创业元素, 以及个体的创业思维过程。一方面, 聚焦于组织-员工参与供需匹配这一独特情境, 本文把组织-员工参与匹配分为四种组合, 即“双高”组合、“双低”组合、过度参与组合与参与不足组合。另一方面, 本文引入智能机会主义概念, 分析员工面对机会时, 如何形成人-情境具体感知下的创业思维与行为过程。

第一, 本文验证了组织与员工间参与的供需匹配更有助于员工的创业行为。具体来说, 相比于组织-员工参与供需不匹配情境下的矛盾状态, 组织-员工参与供需匹配情境下所形成的“双向奔赴”状态更有利于提升员工内部创业行为。匹配的情境更能促进内部创业者与组织的合作, 达成“协同状态”, 建构双向奔赴的感知。而且, “双高”组合比“双低”组合更有助于激发员工的内部创业行为, 这是因为高组

织-员工参与供需匹配所形成的员工机会感知能力、创业自我效能感以及创业意愿会更强 (Yasir & Majid, 2020), 双方将形成“交互并进”的良好参与氛围, 并由此提升员工的心理资本与智能机会主义意识, 进而促使员工内部创业行为的产生。相反, 在“双低”组合, 是一种缺乏资源支持与低参与期望的组合, 将约束员工的创造性思维与智能机会主义, 因此限制了内部创业行为的产生。

第二, 本文证实了高参与组织不一定有高内部创业行为。内部创业行为本质即员工参与组织创业 (Kim & Beehr, 2023), 因而对于内部创业这种有计划的复杂行为, 需要聚焦于员工的参与或卷入程度的分析 (Estrin et al., 2022)。与以往研究相一致, 一方面, 本文证实了低参与供需匹配组合比过度参与、参与不足的非匹配组合更能促进员工的内部创业行为。正如前文所述, 当员工身处“双低”情景时, 员工易于进入与组织双向奔赴的协同状态, 该状态下员工也会因自身参与需求的满足而展现出更为积极的内部创业态度和行为。而不匹配或参与差异会使员工陷入矛盾状态, 这种组织-员工的参与供需不匹配会分散个体对创业机会

的关注度，抑制个体内部创业的行为倾向。哪怕是身处组织的高投入情境，个体同样也会由于过度参与而体验到更强的压力与损耗，从而削弱、抵消甚至反向驱动高参与对员工内部创业决策的积极效应；另一方面，参与不足组合比过度参与组合更有利于激发内部创业行为。员工参与不足可以激励其参与，而员工过度参与则会消磨、打击员工的创业热情，降低员工对机会发展可能性。

第三，本文探讨并证实了从员工的一般性参与到参与创业的过程机理。参与创业不同于一般的员工参与，它不仅需要员工高度卷入与创业投入，还需要员工能够识别并开发创业机会，因此需要员工的高成长性动机与高战略性投入（Estrin et al., 2022）。在此过程中，智能机会主义的形成是关键。从组织角度看，在任何可持续性发展的智能组织中，都会为机会留有空间。这对于个体特别是一般员工的成长与发展也是如此。与已有的研究结论一致，本文证实了智能机会主义在参与组合与内部创业行为间存在中介效应，创业组织设计首先需要提升员工的智能机会主义思维，特别是在数字化下的平台化转型过程中，企业需要培育员工的智能机会主义思维，需要员工的市场敏锐性与决策自主性，通过智能机会主义来重塑组织的战略意图，不断为内部创业成员提供新的发展愿景，逐步形成深层次的参与。

（二）理论贡献

本文可能有如下理论意义：第一，本文基于人-环境匹配的理论探究了组织-员工参与供需匹配对员工内部创业行为的影响，这在拓展了员工内部创业行为的前因变量研究的同时，

还丰富了人-环境匹配理论的相关研究。综合当前研究，学者们对员工内部创业行为前因变量的研究多数关注的是个体层面（如员工的人格特质、态度、知识技能等）与组织层面（如领导类型、组织结构、工作自主权等）等单一变量对员工内部创业行为的影响（朱亚丽和郭长伟，2021；Asante et al., 2022），而往往忽略了个体与组织匹配的情境，尤其是从“员工参与”此类组织-员工雇佣关系的供需匹配视角来探究组织与员工交互因素对内部创业行为的影响。事实上，正如陈建安等（2021）所述，员工内部创业行为的激发是一个系统工程，与员工个人特质、组织工作特征以及区域环境因素密切相关，并非某一因素起作用就能导致，未来研究应结合多方面因素挖掘不同层面前因之间的交互作用对员工内部创业行为的影响，以指导更为复杂的管理实践。为此，本文基于人-环境匹配理论，从探究员工内部创业行为的前因入手，深入剖析了组织工作参与的机会供给与员工工作参与的需求的匹配，激发员工内部创业行为的内在机理。不仅在实践层面增强了管理者在高内部创业组织环境中对员工内部创业行为驱动因素的认识，还在理论层面丰富了员工内部创业行为前因变量研究，并拓展了人-环境互补匹配的研究情境。

第二，本文将智能机会主义应用到了内部创业领域，拓展了智能机会主义对员工组织行为的相关研究。已有研究表明，智能机会主义作为战略思维的核心内容，是一种员工在具体情境下的机会感知与应急决策，可以直接作用于创业行为（Globocnik et al., 2022）。然而，这种创业者的智能机会主义等战略思维是如何

产生的,以及如何导致员工投入内部创业,以往学者并未给出明确的答案。综合以往研究,学者们也逐渐开始重视个体战略思维在环境与创业之间的作用,详细地探讨智能机会主义在领导风格与反生产行为、机会开发等的关系,但缺乏聚焦于内部创业机会的智能机会主义的相关分析(Jelenc & Pisapia, 2015)。事实上,参与创业不同于一般性的员工参与,内部创业行为不仅需要员工高度卷入与创业敬业度,还需要员工能够识别并开发创业机会,需要员工的高成长性动机与高战略性投入(Estrin et al., 2022)。为此,本文聚集于内部创业者的思维加工过程,探究了智能机会主义在组织-员工参与供需匹配情境感知与员工内部创业行为间的中介作用,扩展了智能机会主义在组织行为领域的应用范畴。

第三,本文深化了对“员工参与”影响作用的认识,并揭示了高参与组织内部创业不足可能的内在原因。以往有关员工参与的研究主要关注的是员工个人层面(如员工参与需求)与组织层面(高参与工作系统、员工参与氛围)等单一因素对员工态度和行为产生的影响(Hao et al., 2018; Mahmoud et al., 2022; 阳镇等, 2022),如员工参与会激发员工的工作动机,增强员工的组织承诺,对企业创新机会识别以及绩效提升有积极作用。此外,也有研究关注了组织高参与系统对员工的负面影响,例如, Hao等(2018)研究发现,当领导者的赋权期望超过员工的赋权期望时,员工将领导者的赋权行为视为一种负担,引发员工的高角色压力感知并对抑制员工的内在动机的产生,导致员工幸福感知与组织绩效水平的下降。组织-员工参与

供需的不一致性可能是该矛盾现象形成的根本原因。为此,本文将员工参与纳入人-环境供需匹配的研究框架之内,认为个体参与需求与组织参与供给之间的匹配对员工的态度与行为会产生相应的影响作用,结果表明组织参与性越高并不一定会使员工的创业敬业度更高。该研究结论不仅深化了对员工参与的影响作用的认识,还有助于我们更为全面和辩证地看待组织高参与与实践,为高参与组织内部创业不足的现象提供理论解释。

(三) 管理启示

第一,重视内部创业的独特规律,提升基于员工创业思维的内部创业能力。传统的公司战略竞争力的提升强调动态能力等,但内部创业能力不仅需要动态能力,更强调员工要参与到内部创业的交互过程中(Connelly et al., 2021; Klofsten et al., 2021)。内部创业管理应注重高参与工作实践中的人-环境匹配的情境,明晰组织-员工参与供需匹配何以激发/抑制员工的创业思维(Escribá-Carda et al., 2020),提升内部创业投入。单纯依赖员工或组织单一层面的参与不足于应对复杂的创业情境,也不利于激发内部创业行为。首先需要组织参与设计等投入,以避免出现员工过度参与组合的出现,落实自上而下的高参与水平投入,提升员工社会交换感知与创业学习积极性,实现双向的高参与组合。同时,要重视智能机会主义的作用,面对数字化转型过程中的新业务等内部创业活动,要鼓励员工自主决策,提升他们在面对市场机会时的敏锐性。要统筹考虑组织的支持与创业氛围,以及内部创业者的意愿,协同组织管理支持与创业者所需的运营自由度,

进行有效的战略引导。

第二,建构“以人为本”的高参与组织的设计。内部创业虽然是应对外部动荡环境的有效途径,但也对员工参与管理提出了更高的要求。强调组织绩效的高参与组织可能会导致员工的情绪耗竭、工作焦虑等。要避免高参与组织下的负面效应,促进员工对组织的参与意愿的提升,以及参与能力的培养。要“让听得见炮声的人来做决策”,实现真正的授权与赋能管理,提升员工创业工作的意义与价值感知。要促成内部创业行为、员工个体资源激发与创业工作投入的正增益循环局面的形成(朱亚丽和郭长伟,2021)。要重视员工参与创业行为的研究,建构并落实高参与组织设计的目标,重塑内部创业者-组织的交换质量,实现从过度参与、参与不足、低度匹配与高度匹配的逐步深化的过程,提升员工的创业敬业度。

(四) 研究不足及展望

内部创业过程中存在不确定性与员工的工作安全需求的矛盾,以及任务多样性、时间压力等与员工的工作满意度相冲突等情境(陈建安等,2021;朱亚丽和郭长伟,2021),本文聚焦于员工-组织参与的供需匹配,来分析这种冲突与均衡,有一定合理性,也有一定的局限性。本文虽然通过交互关系来分析高参与的情境因素,但忽略了“情境-思维-行为”过程的边界条件分析,如个体人格因素的作用,成功的内部创业需要创业敬业度与智能机会主义,哪些员工具备这些条件?此外,本文主要通过内部创业自评的方式获取数据,且测量的控制变量较为单一,并未考虑到其他控制变量(如归属感知、内在动机与领导成员交换关系等),可能

会影响数据的准确性与客观性,同时,本文采用块变量方法进行中介检验,该方法可能存在一定的局限性。因而未来研究需要考虑更为具体的创业者冲突情境,分析创业者的人格特质等因素可能会影响新型工作情境和内部创业行为之间的复杂作用过程,并充分考虑其他可能控制变量,探索合适的方法和技术,进而从不同视角完善内部创业情境如何激发内部创业行为的过程研究。

接受编辑:杜运周

责任编辑:杜旌

收稿日期:2023年6月8日

接受日期:2024年12月12日

作者简介

郑文智,男,福建仙游人,华侨大学管理学博士,现为华侨大学工商管理学院教授、博士生导师,研究兴趣包括企业数智化、人力资源管理、组织行为与创新创业等领域的研究,曾经在 *Entrepreneurship & Regional Development*、*Management Decision* 以及《中国软科学》《管理科学》《管理评论》等国内外知名期刊上发表学术论文。

王俊,男,江西上饶人,华侨大学工商管理学院博士研究生,研究兴趣包括组织行为、人力资源管理与创新创业等领域的相关研究,曾经在 *International Journal of Human-Computer Interaction* 期刊上发表学术论文。

瞿皎皎(通讯作者, E-mail: qujiaojiao1018@126.com),女,重庆人,南开大学管理学博士,南京大学博士后,现为华侨大学国际

学院副院长、工商管理学院教授、博士生导师，研究兴趣包括人力资源管理、组织行为、雇佣关系领域的研究，曾经在《管理世界》《南开管理评论》以及 *Human Relations*、*Journal of Business Research* 等国内外知名期刊上发表学术论文。

参考文献

[1] 陈建安、李双亮、陈武：《员工内部创业：前沿探析与展望》，《外国经济与管理》，2020年第11期。

[2] 成翔、吴桐、李方君：《“符望”还是“负望”？员工创造力与领导者期望匹配对领导者信任与授权的影响》，《中国人力资源开发》，2024年第4期。

[3] 崔勋、张义明、瞿皎皎：《劳动关系氛围和员工工作满意度：组织承诺的调节作用》，《南开管理评论》，2012年第4期。

[4] 高中华：《平台化转型中人力资源管理系统及其有效性：理论构建与分析》，《中国人力资源开发》，2022年第5期。

[5] 李树文、罗瑾琰：《领导-下属情绪评价能力一致与员工建言：内部人身份感知与性别相似性的作用》，《心理学报》，2020年第9期。

[6] 彭坚、王霄：《与上司“心有灵犀”会让你的工作更出色吗？——追随原型一致性、工作投入与工作绩效》，《心理学报》，2016年第9期。

[7] 齐昕、刘洪、张晶晶：《柔性工作、心理授权与员工创造力：基于“供给-需求匹配”视角》，《科学学与科学技术管理》，2017年第12期。

[8] 秦迎林、林忠、田云清：《高绩效工作系统对员工内部创业行为的跨层次影响研究》，《科学学与科学技术管理》，2024年第5期。

[9] 王淑红、王怡扬、汤一鹏、黄昇：《私密性越高越好吗？办公场所私密性供需匹配对员工情绪耗竭和

离职意愿的影响研究》，《中国人力资源开发》，2023年第3期。

[10] 谢玉华、陈佳：《新生代员工参与需求对领导风格偏好的影响》，《管理学报》，2014年第9期。

[11] 许虎、金辉：《数字化转型对员工创新行为的跨层影响机理研究——基于员工顾客双主体参与的中介作用和企业声誉的调节作用》，《研究与发展管理》，2023年第2期。

[12] 许志行、曹骞：《企业战略思维研究述评与展望》《外国经济与管理》，2019年第5期。

[13] 阳镇、钱贵明、陈劲：《下一个十字路口的抉择：平台生态系统迈向何方》，《清华管理评论》，2022年第5期。

[14] 杨苗苗、王娟茹：《参与支持、心理授权与回任人员的组织忠诚》，《管理学报》，2020年第4期。

[15] 杨付、刘军、王婷、文德萍、于慧萍：《中国组织情境下员工职业发展过程中“边界困境”产生机理：工作不安全感的视角》，《南开管理评论》，2019年第6期。

[16] 杨俊、张玉利、刘依冉：《创业认知研究综述与开展中国情境化研究的建议》，《管理世界》，2015年第9期。

[17] 杨仕元、卿涛、岳龙华：《从工作激情到员工创造力：一致性匹配与互补性匹配的联合调节作用》，《现代财经》，2018年第8期。

[18] 叶晓倩、王泽群、杨琳：《参与式管理如何提高员工创新行为：基于诱因-贡献理论的视角》，《中国人力资源开发》，2020年第2期。

[19] 于桂兰、徐泽磊、王辉：《新时代员工参与和规则导向对组织偏差行为的协同效应机制——基于合作型劳动关系视角》，《吉林大学社会科学学报》，2019年第3期。

[20] 张钢、张小军：《绿色创新战略与企业绩效的关系：以员工参与为中介变量》，《财贸研究》，2013

年第4期。

[21] 张海涛、肖岚、张建军:《建设性自恋型领导对员工内创业行为影响的跨层机制研究》,《科技进步与对策》,2020年第22期。

[22] 张宏远、赵曙明、范丽君:《心理需求满足有助于员工主动行为?——自我效能感的调节作用》,《财经问题研究》,2018年第10期

[23] 张金山、徐广平:《创业文化如何影响员工进行公司创业?》,《科学学研究》,2020年第7期。

[24] 张兰霞、张靓婷、朱坦:《领导-员工认知风格匹配对员工创造力与创新绩效的影响》,《南开管理评论》,2019年第2期。

[25] 仲理峰、孟杰、高蕾:《道德领导对员工创新绩效的影响:社会交换的中介作用和权力距离取向的调节作用》,《管理世界》,2019年第5期。

[26] 朱亚丽、郭长伟:《创业即冒险:基于多层次视角的内部创业研究述评》,《外国经济与管理》,2020年第11期。

[27] Alatailat, M., Elrehail, H., & Emeagwali, O. L. 2019. High performance work practices, organizational performance and strategic thinking. *International Journal of Organizational Analysis*, 27: 370-395.

[28] Appelbaum, E., Batt, R., & Clark, I. 2013. Implications of financial capitalism for employment relations research: Evidence from breach of trust and implicit contracts in private equity buyouts. *British Journal of Industrial Relations*, 51: 498-518.

[29] Asante, E. A., Danquah, B., Oduro, F., Afum-Osei, E., Ankrah Twumasi, M., Azunu, C., & Li, C. 2022. Entrepreneurial career persistence of hybrid entrepreneurs: The opposing moderating roles of wage work-to-entrepreneurship enrichment and Entrepreneurship-to-wage work enrichment. *Journal of Vocational Behavior*, 132: 103660.

[30] Badoiu, G. A., Segarra-Ciprés, M., & Escrig-Tena, A. B. 2020. Understanding employees' intrapreneurial behavior: A case study. *Personnel Review*, 49: 1677-1694.

[31] Bonn, I. 2005. Improving strategic thinking: A multilevel approach. *Leadership & Organization Development Journal*, 26: 336-354.

[32] Connelly, C. E., Fieseler, C., Čerme, M., Giessner, S. R., & Wong, S. I. 2021. Working in the digitized economy: Hrm theory & practice. *Human Resource Management Review*, 31: 100762.

[33] Edwards, J. R., & Parry, M. E. 1993. On the use of polynomial regression equations as an alternative to difference scores in organizational research. *The Academy of Management Journal*, 36: 1577-1613.

[34] Eldor, L., & Vigoda-Gadot, E. 2017. The nature of employee engagement: Rethinking the employee-organization relationship. *The International Journal of Human Resource Management*, 28: 526-552.

[35] Escribá-Carda, N., Revuelto-Taboada, L. M., Canet-Giner, T., & Balbastre-Benavent, F. 2020. Fostering intrapreneurial behavior through human resource management system. *Baltic Journal of Management*, 15: 355-373.

[36] Estrin, S., Korosteleva, J., & Mickiewicz, T. 2022. Schumpeterian entry: Innovation, exporting, and growth aspirations of entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 46: 269-296.

[37] Farrukh, M., Khan, M. S., Raza, A., & Shahzad, I. A. 2021. Influence of high-performance work systems on intrapreneurial behavior. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 12: 609-626.

[38] Globocnik, D., Peña Häufner, B., & Salomo, S. 2022. Organizational antecedents to bootlegging and con-

sequences for the Newness of the Innovation Portfolio. *Journal of Product Innovation Management*, 39: 717–745.

[39] Guerrero, M. , Amorós, J. E. , & Urbano, D. 2021. Do Employees’ Generational Cohorts Influence Corporate venturing? A multilevel analysis. *Small Business Economics*, 57: 47–74.

[40] Hakkinen, R. 2015. Effectuating person–organization fit–effectuation in organizations. *Randomized Social Experiments Journal*, 124: 75–94.

[41] Hao, P. , He, W. , & Long, L. R. 2018. Why and when empowering leadership has different effects on employee work performance: The pivotal roles of passion for work and role breadth self–efficacy. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25: 85–100.

[42] He, Q. , & Hui, D. 2020. Organizational intrapreneurship policy, entrepreneur subjectivity, and employees’ intrapreneurship activity. *International Journal of Information Systems in the Service Sector*, 12: 1–15.

[43] Itzkovich, Y. , Heilbrunn, S. , & Dolev, N. 2022. Drivers of intrapreneurship: An affective events theory viewpoint. *Personnel Review*, 51: 1449–1470.

[44] Jelenc, L. , & Pisapia, J. 2015. Individual entrepreneurial behavior in croatian it firms: The contribution of strategic thinking skills. *Journal of Information and Organizational Sciences*, 39: 163–182.

[45] Kim, M. , & Beehr, T. A. 2023. Employees’ entrepreneurial behavior within their organizations: Empowering leadership and employees’ resources help. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 29: 986–1006.

[46] Kilroy, S. , Flood, P. C. , Bosak, J. , & Chênevert, D. 2017. Perceptions of high–involvement work practices, person–organization fit, and burnout: A time–lagged study of health care employees. *Human Resource*

Management, 56: 821–835.

[47] Klofsten, M. , Urbano, D. , & Heaton, S. 2021. Managing intrapreneurial capabilities: An overview. *Technovation*, 99: 102177.

[48] Li, Y. , Wang, M. , van Jaarsveld, D. D. , Lee, G. K. , & Ma, D. G. 2018. From employee–experienced high–involvement work system to innovation: An emergence–based human resource management framework. *Academy of Management Journal*, 61: 2000–2019.

[49] Liedtka, J. M. 1998. Strategic thinking: Can it be taught? . *Long Range Planning*, 31: 120–129.

[50] Liu, M. , Gorgievski, M. J. , Qi, J. , & Paas, F. 2022. Perceived university support and entrepreneurial intentions: Do different students benefit differently? . *Studies in Educational Evaluation*, 73: 101150.

[51] Maden, C. 2015. Linking High Involvement Human Resource Practices to employee proactivity: The role of work engagement and learning goal orientation. *Personnel Review*, 44: 720–738.

[52] Mahmoud, M. A. , Ahmad, S. , & Poespowidjojo, D. A. L. 2022. Psychological empowerment and individual performance: The mediating effect of intrapreneurial behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 25: 1388–1408.

[53] McBride, R. , & Wuebker, R. 2022. Social objectivity and entrepreneurial opportunities. *Academy of Management Review*, 47: 75–92.

[54] Mustafa, M. J. , Gavin, F. , & Hughes, M. 2018. Contextual determinants of employee entrepreneurial behavior in support of corporate entrepreneurship: A systematic review and research agenda. *Journal of Enterprising Culture*, 26: 285–326.

[55] Niemann, C. C. , Mai, R. , & Dickel, P. 2022. Nurture or nature? How organizational and individual

factors drive corporate entrepreneurial projects. *Journal of Business Research*, 140: 155-169.

[56] Park, S. H. , Kim, J. N. , & Krishna, A. 2014. Bottom - up building of an innovative organization: Motivating employee intrapreneurship and scouting and their strategic value. *Management Communication Quarterly*, 28: 531-560.

[57] Philip, K. , & Arrowsmith, J. 2021. The limits to employee involvement? Employee participation without HRM in a small not-for-profit organisation. *Personnel Review*, 50: 401-419.

[58] Pisapia, J. , Pang, N. S. K. , Hee, T. H. , Lin, Y. & Morris, J. D. (2009) . A comparison of the use of strategic thinking skills of aspiring school leaders in Chinese Hong Kong, Malaysia, Shanghai, and the United States; An exploratory study. *International Journal of Educational Studies*, 2: 48-58.

[59] Ravina-Ripoll, R. , Galvan-Vela, E. , Sorzano-Rodríguez, D. M. , & Rufz-Corrales, M. 2023. Mapping intrapreneurship through the dimensions of happiness at work and internal communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 28: 230-248.

[60] Rigtering, J. P. C. , Weitzel, G. U. , & Muehlhfeld, K. 2019. Increasing quantity without compromising quality: How managerial framing affects intrapreneurship. *Journal of Business Venturing*, 34: 224-241.

[61] Sinnaiah, T. , Adam, S. , & Mahadi, B. 2023. A strategic management process: The role of decision-mak-

ing style and organisational performance. *Journal of Work-Applied Management*, 15: 37-50.

[62] Smriti, V. , Dhir, S. , & Dhir, S. 2021. Strategic thinking in professional environment: A review of the literature. *International Journal of Business Innovation and Research*, 25: 260-283.

[63] Soto-Simeone, A. , & Biniari, M. G. 2024. The enactment of a corporate entrepreneurial role: A double-edged sword forged by heart and context. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 48: 1311-1357.

[64] Tran Huy, P. 2022. High performance work system and intrapreneurial behavior: The role of relational psychological contract, self-efficacy and boundaryless career orientation. *Organizational Psychology*, 12: 9-26.

[65] Triantafillidou, E. , & Koutroukis, T. 2022. Employee involvement and participation as a function of labor relations and human resource management: Evidence from Greek subsidiaries of multinational companies in the pharmaceutical industry. *Administrative Sciences*, 12: 41-54.

[66] Wang, K. , & Wang, Y. 2018. Person-environment fit and employee creativity: The moderating role of multicultural experience. *Frontiers in Psychology*, 9: 1980.

[67] Yasir, M. , & Majid, A. 2020. High-involvement HRM practices and innovative work behavior among production-line workers: Mediating role of employee's functional flexibility. *Employee Relations: The International Journal*, 42: 883-902.

How Does the Organization–Employee Participation Supply–Demand Match Affect Employee Intrapreneurial Behavior?

—A Perspective from Person–Environment Fit

Wenzhi Zheng Jun Wang Jiaojiao Qu

(Business School of HuaQiao University)

Abstract: As an essential form of organizational innovation, intrapreneurial emphasizes employees’ autonomy and active engagement. The emergence of this behavior is often shaped by participatory contextual factors within the organization, particularly “employee participation”, which reflects the employment relationship between the organization and its employees. However, existing research on employee participation and intrapreneurial behavior often analyzes these topics from a single perspective, such as employee participation motivation or organizational participation practices, lacking an explanation of the relational mechanisms between the two from the perspective of organization–employee fit. In fact, intrapreneurial by employees is not only an innovative behavior involving individuals proactively assuming risks but also an entrepreneurial practice embedded within the organizational context. Employee participation in intrapreneurial is influenced by the interaction between individual factors and organizational contextual factors. Therefore, exploring the driving factors of intrapreneurial must consider the degree of alignment in the relationship between the organization and employees, specifically whether a balance is achieved between the opportunities and support provided by the organization to promote employee participation and employees’ expectations and needs regarding participation.

In response, based on the person–environment fit theory, this study adopts the perspective of the alignment between organizational participation supply and employee participation demand. It aims to reveal the formation mechanism of employee intrapreneurial by constructing the relational logic of “participation fit–employee cognition–employee behavior”. Specifically, the four distinct scenarios of organizational–employee participation supply–demand alignment—namely, the matched “high–high combination” and “low–low combination”, and the mismatched “under–participation combination” and “over–participation combination”—influence the emergence of intrapreneurial behavior by affecting individuals’ intelligent opportunism.

This study employed a two–wave time–lagged approach for data collection, with a two–week interval between the two phases. Initially, 175 team questionnaires were distributed, resulting in 106 supervisor questionnaires and 458 subordinate questionnaires being returned. After matching the responses, 77 valid supervisor questionnaires and 333 valid subordinate questionnaires were obtained.

The data analysis results indicate that: ① a higher degree of alignment between organizational participation supply and employee participation demand is more conducive to employees’ intrapreneurial behavior; ② under matching conditions, the “high–high combination” is more favorable for intrapreneurial behavior than the “low–low combination”; ③ under mismatched conditions, the “under–participation combination” is more favorable for intrapreneurial behavior than the “over–participation combination”; ④ in-

telligent opportunism mediates the relationship between organizational–employee participation (mis) matching combinations and employees’ intrapreneurial behavior.

The theoretical contributions of this study are as follows: First, drawing on person–environment fit theory, this research examines the impact of organizational–employee participation supply–demand matching on employees’ intrapreneurial behavior. In doing so, it not only expands the antecedent research on employees’ intrapreneurial behavior but also enriches the body of literature related to person–environment fit theory. Secondly, this study focuses on the cognitive processing of intrapreneurs and explores the mediating role of intelligent opportunism between the perceived organizational–employee participation supply–demand fit and employees’ intrapreneurial behavior. This extends the application of intelligent opportunism within the field of organizational behavior. Thirdly, this study deepens the understanding of the impact of “employee participation” and uncovers the potential underlying reasons for the insufficient intrapreneurial behavior within highly participative organizations. Moreover, from a practical perspective, this research provides valuable insights for organizations on how to offer effective employee participation, foster positive intelligent opportunism, and motivate employees’ intrapreneurial behaviors.

This study has certain limitations and provides direction for future research on the drivers of employee intrapreneurial behavior. First, the process of intrapreneurship involves contradictions such as uncertainty versus employees’ job security needs, and task diversity or time pressure conflicting with job satisfaction. While this paper focuses on analyzing the high–participation situational factors through the interaction of employee–organization participation supply and demand, it overlooks boundary condition analyses of the “situation–thinking–behavior” process, such as the role of individual personality factors. Successful intrapreneurship requires entrepreneurial commitment and intelligent opportunism; which employees possess these conditions? Therefore, future research should consider more specific entrepreneurial conflict situations and analyze how individual personality traits may influence the complex interplay between new work contexts and intrapreneurial behaviors. Secondly, this study primarily obtained data through self–reported assessments of intrapreneurship, and the control variables measured were relatively limited, not accounting for other potential control variables (such as perceived belongingness, intrinsic motivation, and leader–member exchange relationships), which may affect the accuracy and objectivity of the data. Additionally, the study employed the block variable method for mediation testing, which may have certain limitations. Therefore, future research should fully consider other possible control variables and explore appropriate methods and techniques (such as case interviews, situational experiments, etc.) to refine the process research on how internal entrepreneurial contexts stimulate intrapreneurial behaviors from different perspectives.

Key Words: intrapreneurial behavior; employee participation; intelligent opportunism; person–environment fit theory