

组织情境中“明星员工”的双重效应探究

郑文丽

江西师范大学经济与管理学院, 中国·江西 南昌 330022

【摘要】随着人才竞争愈演愈烈,“明星员工”的价值贡献与潜在风险日益凸显,但相关研究仍然缺乏系统性整合。本研究对“明星员工”研究进行系统回顾,首先,澄清其概念内涵演进脉络;其次,整合其对组织的双重影响;最后,基于现有研究不足,对“明星员工”的未来研究提出了优化识别标准与测量、深入挖掘其影响机制、制定有效的管理策略三个方面的建议。本研究有助于拓展“明星员工”的理论认知,并为组织人才管理实践提供参考依据。

【关键词】“明星员工”;双刃剑效应;人才管理

引言

在知识经济与人才竞争日益激烈的背景下,组织绩效的分布呈现出显著的非均衡性特征,即少数“明星员工”创造了与其人数比例极不相称的超高价值产出。这些员工作为组织的核心人力资本,凭借其卓越的绩效、广泛的影响力及丰富的社会资本,成为了组织获得可持续竞争优势的关键所在。^[1]然而,尽管“明星员工”的价值日益凸显,但围绕“明星员工”的研究仍面临诸多挑战。首先,概念界定模糊。这种模糊性体现在对“明星员工”核心维度(高绩效、知名度、社会资本及地位)及其相互关系上尚未达成共识,导致操作性定义存在显著差异。^[2]其次,测量方法亟待优化,现有关于“明星员工”的评定与测量方法分为两种,即依据客观数据筛选和主观性量表工具,但鲜少有研究将主客观混合,设计更为科学的评定与测量流程。最后,目前学界关于“明星员工”对组织的影响研究较为分散,缺乏对其的系统性整合,这使得学界对于“明星员工”影响机制的理解尚不充分。鉴于此,本研究将系统梳理“明星员工”的概念内涵与测量方法;然后,整合其对组织的积极与消极影响,既阐明其驱动组织价值创造的积极效应,也揭示其蕴含的潜在风险;最后,提出未来研究的重点方向,包括优化“明星员工”的识别标准与测量、深入挖掘“明星员工”的影响机制、制定有效的“明星员工”管理策略三个方面,以此为深化对“明星员工”现象的理论认识及优化组织管理实践提供启示。

1 “明星员工”的概念与测量

1.1 “明星员工”的概念

“明星员工”的概念最早是由Rosen于1981年提出的,即在某一行业中创造大部分产出的少数关键员工。目前关于“明星员工”概念的界定还未形成统一的观点,大部分学者基于结果属性,从绩效角度定义“明星员工”。例如Kelly和Caplan(1993)认为“明星员工”是具有持续的高绩效水平的员工。Aguinis和O’Boyle(2014)将生产力长期处于较高水平的员工划分为“明星员工”。Beck等(2014)认为个人绩效表现超过平均绩效水平一个标准差的员工是“明星员工”。此外,还有学者认为除了绩效这一结果属性外,关系属性也是“明星员工”区别于一般员工的显著特征。Groysberg等(2008)在此基础上扩展了可见性维度,即“明星员工”的绩效和声誉能够被他人观察或感知到的程度。Oldroyd等(2012)则认为,社会资本也是衡量“明星员工”的重要维度,即一种有益于获得信息、资源及机会的社会关系结构。随后Call等(2015)进一步将绩效、可见性和社会资本三个维度作为定义“明星员工”的标准。^[1]Asgari等(2021)则在此基础上增加了地位维度。^[3]通过梳理学界关于“明星员工”的概念可知,高绩效水平是“明星员工”的首要标准,其他维度是否纳入“明星员工”的判别标准需要视具体研究问题及研究情境而定。

1.2 “明星员工”的测量

目前有关“明星员工”的测量主要采取两种方式。一

是依据客观数据识别“明星员工”。Groysberg等(2008)以权威杂志中对证券分析师的排名为基准识别明星分析师。Aguinis等(2018)以10年内每位作者在STEM领域10种期刊上发表的文献总数为参考标准筛选其领域内的“明星”。马君和马兰明(2024)以近8个月员工的销售业绩作为筛选指标,将销售业绩较为稳定地排在前10%的员工进入下一轮筛选,再根据此绩效水平高于平均水平3个标准差的方法识别销售明星。^[4]二是采用主观评价的方法,使用量表工具进行测量。目前学界关于“明星员工”的测量具有多元性,马君等(2022)认为高绩效是识别“明星员工”的关键特征,其采用Welbourne等(1998)开发的相对绩效量表识别“明星员工”,该量表共包含4个条目,评分越高,越能代表“明星员工”。赵锴等(2024)采用绩效和地位两个维度测量“明星员工”,共7个测量条目。^[5]马君等(2022)基于绩效、知名度及社会资本三个维度,设计了3条目测量量表。Xiao等(2025)基于任务绩效、可见度及社会资本三个维度,整合现有成熟量表对其进行测量,共16个测量条目。^[6]

2 “明星员工”对组织的影响

通过梳理现有关于“明星员工”影响后果的研究,发现“明星员工”对组织的影响是一把“双刃剑”,其在为组织带来高绩效、优质资源等积极效应的同时,也可能引发团队内部失衡、过度依赖等问题。

2.1 对组织的积极影响

“明星员工”是组织获取竞争优势,实现可持续发展的关键人力资源。一方面,“明星员工”对于组织的重要性体现在其突出的直接贡献。其中,“明星员工”的高绩效特征对组织的贡献最为显著,O'Boyle和Aguinis(2012)认为许多行业中排名前5%的“明星员工”为组织贡献了超过25%的业绩。此外,研究表明“明星员工”拥有的丰富社会资本有助于提升企业的社会资本,为企业带来更多的外部资源,其高外部可见性有助于企业在战略方面的高效转变。

另一方面,“明星员工”还会通过与“非明星员工”或领导的人际互动影响他们的心理及行为,进而间接地影响组织的发展。对于“非明星员工”而言,与“明星员工”共事具有诸多益处。Grigoriou和Rothaermel(2014)研究

表明,“明星员工”的存在能够使“非明星员工”共享丰富的工作资源,进而提升自身的工作能力及绩效。Downes等(2021)基于社会学习理论,认为“非明星员工”会将“明星员工”视为榜样,进而通过观察式学习提升自身的知识或技能,从而提升他们的绩效水平。马君等(2022)研究发现“明星员工”也可能会激发同事产生挑战性自我评估,进而使其采取自我提升策略以达到和“明星员工”相似的成就水平。对于领导而言,“明星员工”能够在很大程度上帮助其实现工作目标。易明等(2021)研究表明下属的高绩效能够激发领导的积极情感,进而增加对下属的授权行为。赵锴等(2024)通过开展情境实验和实地调查研究,发现领导在面对明星下属时,合作性目标依赖关系会驱使领导对其明星下属作出积极的评价,进而对其实施更多的授权行为,以此促使明星下属更加充分地发挥自身优势,为组织目标的实现作出更多的贡献。^[5]

2.2 对组织的消极影响

“明星员工”在为组织创造显著价值的同时,也可能带来不容忽视的负面影响。一方面是由“明星员工”自身的特征及行为给组织带来的直接影响。首先,“明星员工”的高可见性能够使其获得更多的外部就业机会,进而增加其离职倾向,然而“明星员工”的离职会降低组织绩效。Tzabbar和Kehoe(2014)研究发现明星科学家离职会损害公司的人力资本,进而阻碍其技术研发。其次,组织为了吸引和保留“明星员工”,通常需要支付远高于市场及内部平均水平的薪酬。当公司高估“明星员工”的价值时,对其的过度投资则会损害公司的利益,这不仅会给公司带来沉重的人力成本负担,还会挤压对其他员工的投资空间。

另一方面,“明星员工”与“非明星员工”及领导的互动过程也会对组织产生间接负面效应。“明星员工”所获得的资源倾斜和特殊待遇容易触发“非明星员工”的社会比较过程。Downes等(2021)认为绩效目标导向较强的员工倾向于将“明星员工”视为其比较对象,而这种上行比较会降低其自我效能感,并进一步影响其绩效水平。Lam等(2011)研究表明当“非明星员工”感知到自身的努力与回报相比于“明星员工”而言存在显著的不公平时,会

引发“非明星员工”的嫉妒心理，并进一步触发其实施人际伤害行为。此外，由于“明星员工”拥有丰富的资源，“非明星员工”会对其产生较强的依赖心理，进而负向影响其创新行为。对于领导而言，“明星员工”在组织中享有的崇高地位会引发领导的地位威胁感知，进而促使领导采取职场排斥行为以维护自身地位。^[5,7]这些由人际互动引发的负面心理和行为，最终会阻碍组织的发展。

3 研究展望

3.1 优化“明星员工”的识别标准与测量

当前研究对“明星员工”的界定存在维度选择不一致和测量方式不完善的困境，未来研究应优先解决两方面矛盾。一是维度适配方面需要结合岗位特性细化识别标准。例如，销售岗可采用业绩阈值法，研发岗则需要补充专利产出与社会资本指标，服务型组织可引入客户评价维度，避免“唯绩效论”的局限性。二是测量方面应建立主客观混合测量流程，降低测量主观偏差。首先利用销售业绩、专利产出等客观数据初筛，再通过同事互评补充社会资本与地位等主观性数据，以此优化“明星员工”的识别与测量。

3.2 深入挖掘“明星员工”的影响机制

目前相关研究尚未充分打开“明星员工”发挥双刃剑效应的“黑箱”，未来研究可以进一步挖掘“明星员工”对组织产生积极或消极影响的中介路径与边界条件。具体而言，应进一步揭示“明星员工”通过知识转移、社会网络构建、团队赋能等行为对组织产生积极影响的具体路径，同时探究相对剥夺感、协作冲突、权力失衡等消极影响的形成机制。此外，还需要探索组织文化（如集体主义/个人主义导向）、领导风格（如仁慈型/威权型）、团队结构（如任务互依性）及个体特质等调节变量的复杂交互效应，以此深化学界对“明星员工”影响机制的理解。

3.3 制定有效的“明星员工”管理策略

目前关于如何有效管理“明星员工”以减少其消极影响的研究相对较少。针对“明星员工”的负面效应，未来可

以通过准实验设计或案例研究，提出更具针对性和可操作性的“明星员工”管理策略，例如薪酬公平性设计、团队结构优化、知识共享制度及双轨晋升通道设计等差异化干预措施，以此为组织平衡明星激励与团队公平、抑制人才流失、提升组织韧性等方面的人力资源管理实践提供参考依据。

参考文献：

- [1] CALL M L, NYBERG A J, THATCHER S M B. Stargazing: an integrative conceptual review, theoretical reconciliation, and extension for star employee research[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2015, 100(3): 623-640.
- [2] 张军伟, 唐娇, 阳晴, 等. “明星员工”特征的负面效应研究述评[J]. *中国人力资源开发*, 2025, 42(3): 8-25.
- [3] ASGARI E, HUNT R A, LERNER D A, et al. Red giants or black holes? The antecedent conditions and multilevel impacts of star performers[J]. *Academy of Management Annals*, 2021, 15(1): 223-265.
- [4] 马君, 马兰明. “明星员工”的社交悖论: 毁方瓦合还是卓尔不群[J]. *南开管理评论*, 2024, 27(7): 148-160.
- [5] 赵锴, 俞溪, 张山杉. 委以重任还是排斥打压? “明星员工”与团队领导的人际互动后果[J]. *心理学报*, 2024, 56(5): 630-649.
- [6] XIAO J, WEI J, CHENG B, et al. Threatened by your stars? A multi-method research investigating the negative upward influence of star employees on immediate supervisors[J]. *Journal of Business Research*, 2025, 190: 115246.
- [7] 易明, 王圣慧, 罗瑾琰, 等. 木秀于林, 风必摧之? 下属绩效影响领导授权行为的机制与边界条件[J]. *南开管理评论*, 2021, 24(6): 117-130.

作者简介：

郑文丽（2003.03-）女，汉族，江西抚州，硕士研究生，研究方向：组织行为学。