

总体报酬和工作特征 对员工绩效的影响

张山虎 著



知识产权出版社

全国百佳图书出版单位

总体报酬和工作特征 对员工绩效的影响

张山虎 著



知识产权出版社

全国百佳图书出版单位

图书在版编目 (CIP) 数据

总体报酬和工作特征对员工绩效的影响 / 张山虎著. —北京: 知识产权出版社, 2017.8
ISBN 978-7-5130-5007-4

I. ①总… II. ①张… III. ①劳动报酬-影响-企业管理-人事管理-研究 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 162199 号

内容提要

中国经济发展进入新常态, 经济由高速增长转换为中高速增长, 产业结构由低端向中高端转移, 经济发展动力由依靠传统要素驱动向效率驱动、创新驱动转变, 给企业带来了经营和发展压力。本书从研究报酬激励的角度出发, 分析和研究总体报酬和工作特征对员工绩效的影响, 结合外在激励 (总体报酬) 和内在激励 (工作特征) 促进员工进行人力资本投资, 在经济转型和产业升级的严峻经营环境中, 帮助企业获得可持续发展的竞争能力。

责任编辑: 李 娟

责任出版: 孙婷婷

总体报酬和工作特征对员工绩效的影响

ZONGTI BAOCHOU HE GONGZUO TEZHENG DUI YUANGONG JIXIAO DE YINGXIANG

张山虎 著

出版发行: 知识产权出版社有限责任公司

电 话: 010-82004826

社 址: 北京市海淀区气象路50号院

责编电话: 010-82000860转8594

发行电话: 010-82000860转8101

印 刷: 北京中献拓方科技发展有限公司

开 本: 720mm×1000mm 1/16

版 次: 2017年8月第1版

字 数: 200千字

ISBN 978-7-5130-5007-4

网 址: <http://www.ipph.cn>

<http://www.laichushu.com>

邮 编: 100081

责编邮箱: 549299101@qq.com

发行传真: 010-82000893 / 82003279

经 销: 各大网上书店、新华书店及相关专业书店

印 张: 14

印 次: 2017年8月第1次印刷

定 价: 49.00元

出版权专有 侵权必究

如有印装质量问题, 本社负责调换。

前 言

随着中国经济发展进入新常态，中国经济发展速度从高速增长向中高速转变，产业结构从低端产业向中高端产业升级转型，发展动力从要素驱动向创新驱动转变。在传统的经济高速增长的环境下，处于产业低端，依靠要素投入的增加也能获得发展（江南的加工制造业），但是随着外部需求的持续低迷，传统的要素投入受到边际递减倾向的影响，导致供给抑制，使得处于产业低端的企业难以生存，企业要获得健康可持续发展，必须转变经济发展方式，与中国整体的经济发展方式相一致。

无论是从中国经济发展的阶段变化，还是从中国当前在全球的竞争力来看，中国经济的可持续发展已经不能靠要素投入的增加来维持，并且要素投入的增加也是受到供给抑制和供给约束的，现在的经济发展已经转变为效率驱动和创新驱动，因此，当前的企业和社会就应该提高企业的效率，促使企业从产业低端向中高端升级转型，顺应供给侧结构性改革，引领中国经济发展新常态。

国家的竞争力在经济方面主要是依靠企业的竞争力，国家经济的发展离不开企业的发展，当前中国企业的发展受到成本推动和供给抑制的双重作用，使得企业必须由传统向外寻求市场向内提高效率转变，使得每一个员工都成为提高企业效率、促使企业转变发展方式的推动力，通过引导和激励提高员工的绩效，从而最终提升企业的绩效，促使企业可持续发展。如何提高员工的绩效，夯实企业绩效的根基，本书主要从提

高员工的能力和动力两个方面来进行：一方面是通过提高报酬的数量和质量以及对报酬的认识来提高员工效率和绩效的动力；另一方面是通过提高员工能力来最终提高员工的效率和绩效。

报酬自古以来都是社会和企业研究的热点，随着报酬理论的发展，我们不仅研究货币报酬和非货币报酬，而且研究外在报酬和内在报酬。整合货币报酬和非货币报酬的总体报酬（total rewards）模型是美国薪酬管理协会2000年提出，2006年完善的，已经被理论派和实践派所认可和接受，因为知识经济时代，员工是企业的关键资源，因此我们引入总体报酬来提升员工的绩效；新生代员工不仅重视外在报酬，而且更重视内在报酬对自己的激励，因此我们引入工作再设计的理论基础，基于工作扩大化和工作丰富化的工作特征理论，通过工作再设计提升工作本身对员工的激励作用。现有的研究从总体报酬和工作特征的部分因子出发，定性或者定量研究对提升员工绩效的积极影响，没有从总体上，更没有把二者结合起来研究内在报酬和外在报酬对绩效提升的积极协同作用，本书把二者结合起来研究它们的积极协同作用。

面对中国传统人口数量红利的逐步消亡，为破除“没有劳动力数量增加就没有经济增长”的谬论，我们借鉴卢卡斯的人力资本理论，结合传统的人力资本理论，通过传统的五种途径和干中学等方式，进行人力资本积累，寻求人力资本质量红利，为中国经济转型和发展，企业的产业升级和调整奠定坚实的人力资本基础。企业的发展要符合中国整体经济发展方式的转变要求，企业员工就需要增加新的人力资本，适应企业和社会发展的需求，才能更好的提升员工的绩效，帮助企业可持续发展。企业要提升员工的工作效率和工作绩效，不仅要提高员工的工作动力，而且要提高员工的工作能力。工作能力的提升既是一项长期工作，又是企业可持续发展的当务之急。因此，企业要认识新常态、适应新常态、甚至引领新常态，必须加强企业和员工的人力资本投资，实现人力资本的积累和人力资本质量和结构的调整，员工也要转变观念，主动进

行人力资本投资，适应企业和社会对人力资本的需要。

本书从总体报酬和工作的再设计出发，引导员工提升成就动机水平，增加人力资本投资，提升员工的绩效，最终实现企业的可持续发展，引领经济发展新常态。

目 录

第一章 绪论	1
第二章 文献综述	9
第一节 总体报酬的相关研究	9
第二节 工作特征相关研究	14
第三节 人力资本投资的相关研究	17
第四节 成就动机相关研究	21
第五节 总体报酬与绩效的关系研究	24
第六节 总体报酬与人力资本投资的关系研究	27
第七节 工作特征与创新绩效研究	29
第三章 基础理论和研究假设	32
第一节 基础理论	32
第二节 变量的定义和测量维度	40
第三节 研究假设	44
第四节 模型构建	51
第四章 研究设计	53
第一节 问卷设计	53
第二节 量表的确定和修订	55
第三节 样本量的确定与数据收集	66
第四节 数据分析方法	67
第五节 小结	71

第五章 问卷的描述性统计分析和信度效度检验	72
第一节 描述性统计分析	73
第二节 信度和效度检验	81
第六章 总体报酬和工作特征对绩效的影响	93
第一节 总体报酬和工作特征对员工绩效的回归分析	94
第二节 总体报酬和工作特征分维度对员工绩效的回归分析	100
第七章 人力资本投资中介作用机制研究	108
第一节 人力资本投资在总体报酬和工作特征对员工任务绩效的 中介机制	109
第二节 人力资本投资在总体报酬和工作特征对员工关系绩效的 中介机制	117
第三节 人力资本投资在总体报酬和工作特征对员工绩效的中介 机制	121
第四节 总体报酬和工作特征分维度对员工任务绩效的作用 机制	125
第五节 总体报酬和工作特征分维度对员工关系绩效的作用 机制	138
第六节 总体报酬和工作特征分维度对员工绩效的作用机制	144
第七节 人力资本投资的中介效应稳健性检验	150
第八章 成就动机的调节作用	152
第一节 成就动机的直接调节作用	152
第二节 成就动机的间接调节作用	158
第三节 有中介的调节模型	164
第四节 成就动机的调节效应图	170
第九章 结论与展望	173

第一节 研究结论.....	173
第二节 实践启示.....	175
第三节 局限性和未来展望.....	177
参考文献.....	178
附 录	185
附录1:《总体报酬、工作特征与员工绩效》测试问卷	185
附录2:《总体报酬、工作特征与员工绩效》正式问卷	193
附录3:85个题项描述统计量表.....	201
附录4:总体报酬——探索性因子分析	204
附录5:人力资本投资——探索性因子分析	207
附录6:成就动机——探索性因子分析	209
附录7:绩效——探索性因子分析	211
附录8:工作特征——探索性因子分析	213

第一章 绪论

一、研究背景

中国经济发展进入新常态，不仅表示中国的经济发展速度进行换挡，而且要求中国经济发展进行动能转换和产业结构调整。World Bank（世界银行）（2013）认为，中国等新兴经济体依靠人口数量红利实现竞争优势、依靠要素投入实现发展的模式难以为继，因为中国人口数量红利的刘易斯拐点已经出现，人口数量红利窗口进入关闭期，同时传统依靠投资和出口带动经济发展的效应受到抑制，不能维持中国经济的可持续发展。

根据全球竞争力指数（2016）的分析报告，中国现在已经从要素驱动转变为效率驱动，正处于效率驱动向创新驱动的转变过程中。“十三五”规划明确中国经济转型从以速度为基础的增长转换成以质量为基础的增长。如何通过效率驱动实现经济转型和产业升级成为中国政府和企业迫切要解决的问题，厉以宁（2015）认为中国的经济转型包括经济发展方式转型和经济体制转型，一方面是中国政府通过简政放权，让市场发挥资源配置的决定性作用，推动经济体制转型；另一方面是企业通过薪酬设计和工作再设计等组织设计手段和方法，提高员工的积极性、主动性和创造性，提升企业的运营效率，实现企业发展方式转变，追求企业的可持续发展。

国家经济的全球竞争力归根结底要靠企业的竞争力，提高企业的竞争优势，实现企业的可持续发展是提高国家竞争力的基础和依据。中国

经济发展进入新常态，正处于经济转型和产业升级的关键时刻，企业应该在政府大力推动简政放权和供给侧结构性改革的趋势下，由传统的靠要素驱动的发展方式向效率驱动、创新驱动的发展方式转变，适应和引领中国经济发展的新常态。

在快速变化和激烈竞争的环境中，企业要提升绩效，获得可持续发展，不仅要发挥企业家的聪明才智，而且更要依靠所有员工的聪明才智、努力工作和辛勤劳动。如何才能更有效地培育员工的工作能力，提高员工的工作积极性、主动性和创造性，提升员工的工作效率和工作绩效？如何帮助企业寻求持续发展机会和获取持续发展的竞争优势？在员工绩效的提升过程当中，会受到哪些关键因素的驱动影响以及这些因素如何产生影响和作用？

首先，报酬是影响员工绩效的一种关键变量。效率工资理论认为，高工资使工人效率更高。效率工资理论认为工人工作的效率与工人的工资有很大的相关性。效率工资指的是企业支付给员工比市场保留工资高得多的工资，促使员工努力工作的一种激励与薪酬制度。阿曼·阿尔钦认为“特定的报酬支付制度依赖于对特定生产率刺激的反应”的因果导向颠倒了，所以说不是由生产率决定报酬，而是由报酬的合理性决定生产率。人力资本理论认为，人力资本投资的多少决定人力资本的价格（报酬），实证研究或理论分析都揭示出人力资本（知识、能力和学习）对绩效具有正向影响（舒尔茨，1960；程德俊、赵曙明，2006）因此，报酬作为人力资本投资的显变量对绩效产生影响。目前，研究报酬与绩效的文献比较多，总体报酬与员工绩效的文献比较少，更没有考虑员工自身特征（认知、人力资本存量、结构）和总体报酬、员工绩效的关系，从深层次角度研究总体报酬和人力资本投资对绩效的影响机理及关系模式。

其次，21世纪是知识经济时代，企业对员工的需求不仅是劳动者数量，更主要是劳动者质量，并且随着80后、90后劳动者逐步进入劳动

力市场,大多数员工都受过高等教育,在一定程度上是人力资本的所有者,他们进入劳动力市场不仅是为了获得报酬,更是为了获得自我发展、自我实现。哈佛大学商学院罗伯特·西蒙斯的研究表明:工作设计已经成为实现组织高绩效的最可靠途径,基于工作的再设计理论——工作特征模型认为,工作内容本身对员工具有一种内在的激励效果,因此受到内在激励的员工会有优异的工作业绩,进而具有好的心理感受;而这种好的心理感受会使员工继续保持优秀的业绩水平,于是形成一个良性的循环(Hackman 和 Oldham, 1976)。因此,工作特征模型已经成为激励员工发挥主观能动性、提升企业绩效(Hackman 和 Oldham, 1975; Idaszak 和 Drasgow, 1987)的重要方式之一。基于工作特征的内在激励研究的文献比较多,但是把工作特征的内在激励和总体报酬的外在激励相结合的研究还没有,有待于进一步研究。

再次,为了更好地诠释总体报酬、工作特征与员工绩效之间的作用路径,应该将绩效研究的焦点——学习、知识、能力的综合体——人力资本投资纳入同一研究框架。[虽然人力资本理论被认为是人力资源管理影响企业绩效的重要理论基础(Lepak 和 Snell, 1999),但是人力资本在人力资源管理影响企业绩效的过程中的作用机理迄今为止还没有得到深入研究,并且研究结果分歧较大,Youndt 和 Snell (2004)与陈云云、方芳和张一弛(2009)研究分维度人力资本在人力资源管理与员工绩效关系中的中介作用不一致]。因此,人力资本投资(数量和结构)是否在总体报酬、工作特征与员工绩效之间发挥作用,怎样发挥作用还需要进一步的论据支持。

最后,总体报酬、工作特征影响员工绩效的过程受到哪些情景因素的影响?

根据自我决定理论,如何引导员工主动进行人力资本投资和提高绩效,一方面,取决于员工本身的因素,尤其是员工的成长性需求、成就动机等;另一方面,也受到员工所处的工作环境(如工作特征)的影响。成就动机理论的主要学者 McClelland (1981)、Atkinson (1998)、

Weiner (2000) 都认为, 成就动机水平会影响员工的绩效。周兆透 (2008) 研究表明大学教师的成就动机对其工作绩效具有显著的正向影响。根据 Hiam 的研究发现 15 个工作动机中有一两个动机是对每一个员工都非常重要的, 成就动机排在第一位, 由此可以看出, 研究成就动机和工作绩效的关系非常具有现实意义。孙跃和胡蓓、李会青、刘海等学者进一步证明了成就动机调节作用。虽然成就动机对绩效的作用得到证实, 但是成就动机作为情景变量, 是否调节总体报酬、工作特征与员工绩效之间的关系? 这一问题仍未得到揭示。

针对总体报酬、工作特征、人力资本投资、成就动机以及员工绩效研究中的不足, 本书综合借鉴现有相关理论, 探索总体报酬感知和工作特征对员工绩效的影响机制。本书主要关注三个问题: ①从理论上, 探讨总体报酬、工作特征对员工绩效的直接影响作用; ②重点剖析人力资本投资在总体报酬、工作特征与员工绩效的中介作用机理; ③考察成就动机水平的调节效应。

二、研究意义

当前中国经济发展正处在增速换挡、结构调整、动力转换的关键时刻, 又适逢前期政策导致的产能过剩等问题的消化期, 如何维持企业的生存和发展就变得更加迫切。因此, 从总体报酬和工作特征等报酬角度研究激励员工进行人力资本投资, 通过提高员工的能力和提升员工的动力, 促进企业绩效的提高, 推动企业的可持续发展, 既有研究的理论意义, 又有社会需求的现实意义。

(一) 理论意义

1. 增加了报酬与员工绩效的研究思路

以往研究虽然发现了报酬、工作特征对绩效有积极作用, 但是把总体报酬和绩效结合进行实证研究的比较少, 因此迄今为止鲜有把总体报

酬和工作特征整合起来研究与绩效的作用，本研究开拓了新的研究思路。

2. 弥补了过去单一视角研究的不足

传统上，我们研究总体报酬和工作特征，一种情况是分维度研究，研究各维度对企业绩效的影响；另一种是把各维度整合起来作为一个变量对绩效的影响，鲜有专家学者把两种视角结合起来研究与绩效的关系。

3. 探索了报酬通过人力资本投资对员工绩效的作用机制

从经济发展的历程看，人力资本经历一个从无到有（数量论），从外在到内在（质量论）的过程，已经成为技术创新和经济增长的动力和源泉。随着供给侧结构性改革的顺利推进，产业结构调整、升级、转型、优化的速度将加快，对劳动者的人力资本积累水平要求十分迫切，但是无论从受教育年限还是从技能来看，我国的人力资本水平尚不适应产业结构急剧变革的需要，这将成为产业结构调整、发展方式转变和增长动力转向创新驱动的瓶颈因素。“钱学森之问”和任正非之“华为迷茫”都揭示了一个国家和企业创新发展的动力来源——社会和市场需要的有创新思想的创新型人才缺失，导致国家和企业的创新能力不足，创新后劲乏力。我们从个体的分维度的人力资本投资实证研究报酬和员工绩效的作用机制，探索获得一致的实证结论。

4. 进一步证实成就动机对员工的报酬和绩效的调节作用

前人对成就动机的研究主要是在教育领域研究成就动机对老师、学生的影响，也有学者研究成就动机对员工的风险态度以及兴趣等心理和行为的影响，鲜有对员工绩效进行研究，我们试图从个体的角度研究员工的成就动机水平对报酬与绩效的调节作用，拓展成就动机的研究领域。

(二)现实意义

1. 为企业的薪酬管理实践提供理论基础

通过人性假设理念的转换（以社会人的假设看待企业的员工）和劳

动力需求多样化（马斯洛的需求层次理论）的进一步认识，提出通过总报酬模型的框架来指导企业薪酬管理战略，实现吸引、激励和保留人力资源的目的。

2. 指导管理者进行工作设计和再设计

在强调总报酬模型的同时我们引入了海克曼和奥德海姆的工作特征模型刺激员工的内在动机（内在激励、内在报酬）对员工的强化作用，为下一步工作设计提供指导。

3. 引导员工进行人力资本投资

为了实现企业的转型升级，单靠传统的人力资源的供给增加和提高人员努力程度不能满足企业的需求，我们通过总体报酬模型和工作特征模型增强员工进行人力资本投资的意愿，解决劳动力供给质量不足和结构不匹配的局面，寻求新的人口红利，实现经济发展和企业转型的新动力源。

4. 引导企业提高员工成就动机

面对经济结构调整和产业转型升级，为了更有效地推动供给侧结构性改革，实现经济发展动力的转换和新的经济增长点的发掘，我们试图通过增加人力资本投资实现绩效的增加，提高员工的成就动机，从人力资源的数量和质量两个方面增加人力资本供给，提高员工、企业的绩效，实现企业的转型升级。

三、研究的主要内容

为了进一步明晰研究主题和研究目的，拟从以下几个方面分析和研究总体报酬、工作特征、人力资本投资对员工绩效的影响机制。

1. 总体报酬分维度和整体对员工绩效和人力资本投资的影响研究

总体报酬部分要素对绩效和人力资本投资的影响是正面的、积极的已经被证明，但是整体还没有被证明。我们要分析分维度和整体对绩效和人力资本投资的不同维度的影响，如福利对绩效的影响还没有被证

明,因此,我们要分维度对绩效和人力资本投资进行实证研究,以确定不同维度的作用机制,验证总体报酬对绩效和人力资本投资的影响,为实践提供指导。

2. 工作特征分维度和整体对员工创新绩效和人力资本投资的影响研究

工作特征对员工绩效和人力资本投资的影响,已经在部分领域(如制造业)得到证明,鲜有人研究在不同领域的实证结果如何。工作特征对研发人员的影响已经被大量的专家和学者证明,也有部分学者证明了对高层管理者的影响,对中级层管理者的影响还没有被证明。我们尝试从总体上研究对员工创新绩效和人力资本投资进行实证研究。

3. 人力资本投资对总体报酬模型和工作特征模型与员工绩效的中介作用机制研究

总体报酬模型和工作特征模型对绩效的影响已经得到部分证实,但是它们的作用大小以及影响程度是不一样的,而且鲜有人研究它们之间的具体作用机制和影响机理,我们通过引入人力资本投资,研究总体报酬、工作特征对员工绩效的影响路径和作用机制。

4. 成就动机强度对总体报酬和工作特征、人力资本投资和绩效的调节作用机制研究

成就动机理论已经被证明能够激励员工获得更好的绩效,但是通过什么样的激励机制来实现的有待进一步验证,我们尝试结合总体报酬和工作特征对员工绩效的作用机制,分析成就动机的激励机制。

四、研究方法

本研究主要采用文献分析法、问卷调查法和统计分析法等对总体报酬、工作特征与员工绩效的关系进行研究。

1. 文献分析法

通过回顾有关总体报酬模型、工作特征模型、人力资本投资、成就

动机和绩效的国内外文献，分别确定五个变量的定义、分类及相关变量的维度。通过对这五个核心变量的前因变量与结果变量的文献梳理，构建研究模型并提出相关假设。

2. 问卷调查法

根据文献的梳理，结合已有的量表和本研究的实际进行修订，设计本研究的调查问卷，进行山西太原的几家企业的预调研和分析，修订完善问卷。在全国范围内进行便利随机抽样，初步发放问卷2000份。

3. 统计分析法

数据处理主要采用SPSS、Liseral、Eviews等统计分析软件进行变量的验证性因子分析、信度效度检验、回归分析。

五、拟实现的创新

1. 把总体报酬和工作特征整合为报酬对员工绩效的正向影响

通过确定总体报酬和工作特征对员工创新绩效的影响程度（权重大小），尝试建立报酬认知对员工创新绩效的作用路径。

2. 总体报酬和工作特征分维度和整体进行对比分析对绩效的影响

传统的理论模型研究证明了总体报酬模型和工作特征模型的适用范围，我们尝试进行对比分析，确定报酬的两个维度在适用范围的异同点，为进一步的实践提供针对性的指导，有助于下一步的理论丰富和拓展。

3. 从微观的个体层面研究人力资本投资对报酬与员工绩效的作用机制

从理论上探讨报酬与绩效的关系，到底是报酬决定了绩效？还是绩效决定了报酬？我们尝试通过引入新的变量——人力资本投资，论证是报酬决定了绩效。