

影响高绩效工作系统的 因素及作用研究

胡冬梅/著



科学出版社

影响高绩效工作系统的 因素及作用研究

胡冬梅/著

科学出版社

北 京

内 容 简 介

保持持续竞争优势既是企业亘古不变的追求,也是管理学聚焦的中心。高绩效工作系统作为战略性人力资源管理阶段的研究焦点,也是企业实现持续竞争力的有效路径。本书从组织实施的社会化策略入手,研究制度化 and 个性化策略对高绩效工作系统的影响;基于社会交换视角,探讨领导成员交换关系在社会化策略与高绩效工作系统之间所起的中介作用,运用 HLM、SPSS 和 LISERAL 等统计软件对调查所得数据进行分析,基于实证研究得出制度化和个性化策略不仅对高绩效工作系统有显著的正向影响,而且能正向促进高绩效工作系统对工作满意度的作用;领导成员交换关系部分中介制度化策略和高绩效工作系统之间的关系。这些结果表明,企业采用规范的、正式的和集中的社会化员工的方式,更有利于企业高绩效工作系统的形成,高质量的领导成员交换关系会促进制度化策略与高绩效工作系统之间的关系。

本书适合工商管理类本科高年级学生、研究生参考阅读,也可供从事战略管理、人力资源管理、组织行为研究和企业经营管理的人员阅读。

图书在版编目(CIP)数据

影响高绩效工作系统的因素及作用研究/胡冬梅著. —北京:科学出版社, 2017.12

ISBN 978-7-03-053643-3

I. ①影… II. ①胡… III. ①企业绩效—研究 IV. ①F272.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 137729 号

责任编辑:魏如萍/ 责任校对:杜子昂

责任印制:吴兆东/ 封面设计:无极书装

科学出版社出版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

北京京华虎彩印刷有限公司 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2017 年 12 月第 一 版 开本:720 × 1000 B5

2017 年 12 月第一次印刷 印张:10 3/4

字数:211 000

定价:72.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换)

前 言

高绩效工作系统（high performance work system, HPWS）的提出已近 30 年，但随着外部环境复杂性的加剧，其仍然是企业界所关注的焦点。最近《哈佛商业评论》开始聚焦于高绩效首席执行官（chief executive officer, CEO）的素质^①，高绩效的研究呈现出蓬勃发展之势。作为与传统等级制度的企业模式有根本区别的，通过最大化员工知识、技能、应变能力、主动性，能够迅速使组织赢得竞争优势的人力资源管理实践、工作组织结构、生产运作程序的有效协作的高绩效工作系统，势必是企业经营者和管理者追求的恒定目标。

然而，我国企业界的现实不容乐观。我国经济体制改革的几十年，为企业的发展提供了良好的外部环境，涌现出了大批绩优企业。那些以低端粗加工为导向的企业，整个生产操作以流水线为主，员工不需要制订自己的工作计划，以及决策自己的工作内容和方式。这样的企业虽然也能获得高利润，但并没有最大化员工知识、技能、主动性。由此，高绩效工作系统被误解为只是能够赚钱并带来高业绩的企业特质。当然，高绩效工作系统的前提条件一定是具有高业绩，但高业绩并不是唯一条件。究竟高绩效工作系统的内涵是什么？由于高绩效工作系统立足于员工主动性、创造性的发挥，所以势必会形成不可模仿、替代和复制的人力资源，为企业在转型时期获得强大的生命力起到不可低估的作用。特别是在大众创业、万众创新作为我国新常态下经济发展“双引擎”之一的时期，作为创业创新主体的员工，要充分发挥他们在工作上的自主性、创新性，建立以员工充分授权（empowerment）和参与为核心要素的有机整合的高绩效工作系统是必然趋势。但是，如何建设高绩效工作系统？哪些因素影响高绩效工作系统的形成？

从已有的研究和实践可知，国内外的研究者从企业文化和工会作用等视角对高绩效工作系统形成进行探索。企业文化对高绩效工作系统的影响是长期浸润的，加之，由于我国企业的生命历程相对较短，企业文化的建立也正处于探索形成时期，它对高绩效工作系统的作用也是有限的。我国工会的作用与西方国家工会的

^① http://www.cs.com.cn/xwzx/201706/t20170603_5307926.html。

ii 影响高绩效工作系统的因素及作用研究

作用也存在较大的差别，工会对高绩效工作系统的作用发挥也是有限的。那么，组织层面的什么因素更能加快企业高绩效工作系统的形成？要充分发挥员工的作用，对员工进行高度授权，让他们充分参与企业的工作和决策，其中最首要的就是员工对企业的认同、接纳，由此员工把自己定位为企业的主人，也可称为企业的“圈内人”。社会化策略正好就是使员工成为“圈内人”有效方式。因此，从组织社会化策略（organizational socialization tactics）视角研究制度化策略（institutionalized tactics）和个体化策略（individualized tactics）对高绩效工作系统的影响是行之有效的。另外，国内研究者主要以规范研究的方式探索工会等对高绩效工作系统的作用。在学界，我国学者对高绩效工作系统影响因素进行规范研究的理论结果对高绩效工作系统的构建和运用来说显得力不从心。因此，本书采用实证研究方式，研究影响高绩效工作系统的因素，以帮助企业经营者找出建立高绩效工作系统的渠道或方式。

在大量文献研究的基础上，本书深入分析高绩效工作系统、组织社会化策略和领导成员交换关系（leader member exchange, LMX）等关键变量的内涵、设计原则与作用效果，构建基于组织社会化策略对高绩效工作系统影响作用的理论模型，以 324 份有效问卷的相关数据为基础，运用 SPSS、LISERAL 和 HLM 等统计软件，使用信度与效度分析、描述性分析、相关分析、方差分析、探索性因子分析、验证性因子分析和跨层次分析等统计方法验证模型中各变量之间的关系。为了再次检验模型的结果，设计案例研究，用访谈调查和统计分析相结合的方式就某企业的组织社会化策略类型、高绩效工作系统和领导成员交换关系的现状以及它们之间的关系，对企业的工作满意度、工作绩效的影响作用进行验证，最终丰富和完善本书构建的理论模型。

基于本书整个研究脉络，通过理论分析、工具开发、实证研究和案例研究等环节，得出如下研究结论。

1) 高绩效工作系统的内涵及其操作维度的构建和量表开发

通过对高绩效工作系统的现有文献进行梳理和开放式问卷调查，得出高绩效工作系统是将以员工为中心导向的参与式管理理论作为基础的企业组织系统，利用探索性因素分析与验证性因素分析方法得出高绩效工作系统由员工参与和团队合作维度构成。员工参与体现了高绩效工作系统的授权管理思想，团队合作体现了高绩效工作系统的团队管理思想。

2) 组织社会化策略对构建高绩效工作系统的跨层次正向预测作用

通过多层线性模型（hierarchical liner modeling, HLM）的分析，得出制度化策略对高绩效工作系统的直接效应，在不同的企业之间存在显著差异。个体化策略对高绩效工作系统及其员工参与、团队合作的直接效应在不同企业之间也存在显著差异。企业之间正式的、系统的和规范的社会化员工方式的差异，导致高绩

效工作系统的构建也存在显著差异。另外,个体化策略的优劣也对构建高绩效工作系统有显著差异。

3) 高绩效工作系统对工作满意度、工作绩效有正向预测作用

虽然高绩效工作系统对工作满意度、工作绩效的影响作用在不同企业之间存在显著差异,通过跨层次作用验证高绩效工作系统对工作满意度和工作绩效的正向预测作用。工作满意度在高绩效工作系统和工作绩效之间有跨层次的中介效应。

高绩效工作系统是通过员工参与和团队合作来实现的,在不同企业中,员工参与决策和参与自己工作过程任务的管理不尽相同,员工作为社会人,他们的情感需要(如对生活幸福感和对工作满意感)又有很多相似的地方,理所当然,不同的高绩效工作系统一定带来了不同的工作满意度和工作绩效。

高绩效工作系统的终极结果是带来员工满意和企业高绩效,从而给企业带来持续的竞争优势。本书的实证数据证实,工作满意度在高绩效工作系统和工作绩效之间起跨层次的中介作用。当然这种跨层次中介作用的证实也进一步丰富了高绩效工作系统的真正内涵。高绩效工作系统是对员工进行授权管理和团队管理,在这样的管理中,员工更能发挥自己工作的主观能动性,工作意义感更加强烈,员工更满意,从而创造出更高的工作绩效。同时,根据赫兹伯格的双因素理论,员工参与和团队合作正是员工的内在激励因素,更能增强员工的满意感。内在因素的激发成为企业获得持续竞争优势的动力源泉。

4) 领导成员交换关系在制度化策略和高绩效工作系统及其维度之间起部分跨层次中介效应

领导成员交换关系是员工和领导之间的经济性与社会性交换关系。在中国文化背景下,领导作为其关系的直接代理人,在经济性交换和社会性交换中的作用都较大。制度化策略是企业社会化员工正式的、规范化的方式或方法,员工能否成为企业的圈内人,员工和领导之间的关系构建意义更大。制度化策略通过领导成员交换关系的建构来实现员工参与或团队之间的合作,从而达到员工的高度满意和企业的高效益。本书证实个体层面的领导成员交换关系对制度化策略与高绩效工作系统之间存在跨层次的部分中介效应。

5) 制度化策略对高绩效工作系统的调节作用

在构建高绩效工作系统过程中,企业层面的制度化策略除了能正向预测高绩效工作系统之外,制度化策略还能对高绩效工作系统对工作满意度的作用起到加强作用,这说明在中国情境下,正式的、系统化和规范化的以集体形式社会化员工的方式在构建高绩效工作系统中的重要作用,并能带来员工更强的工作满意感。

因此,在今天越来越重视创新甚至是颠覆性创新的时代,企业更应该充分发挥员工的自主性和创造性,构建高绩效工作系统迫在眉睫。但在构建高绩效工作系统之前,必须厘清高绩效工作系统的内涵本质,即是以员工为中心导向的企业

系统,员工参与和团队合作是构成维度,以此为基础带来的高绩效的企业组织。这与学界一贯主张的高绩效工作系统由一系列人力资源管理实践组合的思想是不同的。一系列人力资源管理实践的组合作为实现高绩效工作系统的途径。

(1)为了实现高绩效工作系统,企业需要增加制度化策略。制度化策略是企业系统的、正式的、规范的社会化员工的方式方法,在企业中表现为系统化培训、学习,既包括新入职员工的培训学习,也包括老员工职位更替和知识更新需要的再培训与学习。在企业中应该建立立体的多层次和多类型的员工培训体系,以便员工更好地融入企业,参与企业管理决策,参与对自己工作任务和过程的管理。

(2)为了实现高绩效工作系统,企业需要提升员工的整体素质。个体化策略虽然是企业管理者使用个别的、随机的方式让员工融入企业的方式或方法,但对员工自身的要求相对较高。如果企业员工具有较强的自主融入企业的能力和素质,将节约大量的劳动成本,从而为企业带来更多的利润。同时,员工的自主性得到增加,内在的工作动机也会得到提升,企业将由此获得持续的竞争优势。但是,在中国企业中,员工工作自主性和能动性较差,企业中的管理模式多以控制导向的方式进行,管理者和员工之间的信任空间有限。员工整体素质水平得以提升后,对工作投入感、意义感等就会增强,才更有利于高绩效工作系统的构建。

(3)为了实现高绩效工作系统,领导者和员工之间需要建立高质量的交换关系。在高质量领导成员交换关系中,员工不仅能获得更多的经济性报酬,也将获得更多的社会性报酬。社会性报酬更能满足员工自我实现、工作意义感和价值感的追求,势必将有利于员工潜能的开发,创造高绩效和高创造性工作成果。

最后,本书的撰写和出版得到陈维政教授的指导与支持,在此表示衷心的感谢!同时,本书的出版还得到四川省哲学社会科学高水平团队“四川省社会工作队伍人力资源管理创新研究”(W15227239)和四川省哲学社会科学规划基地项目“非物质文化遗产保护和发展的多维立体模型研究”(SC15E073)等课题的资助,在此表示衷心感谢!

目 录

第1章 绪论	1
1.1 研究背景和研究问题的提出	3
1.2 影响高绩效工作系统的因素及作用的研究目的和意义	5
1.3 影响高绩效工作系统的因素及作用的研究内容、方法、技术路线与章节安排	8
第2章 高绩效工作系统的研究脉络	13
2.1 高绩效工作系统的内涵	14
2.2 高绩效工作系统设计原则	16
2.3 高绩效工作系统的维度与测量	17
2.4 高绩效工作系统的作用	21
2.5 高绩效工作系统研究脉络小结	26
第3章 影响高绩效工作系统因素的研究脉络	28
3.1 组织社会化策略的研究脉络	28
3.2 领导成员交换关系研究脉络	34
第4章 高绩效工作系统效能及影响因素的理论分析	39
4.1 高绩效工作系统内涵与维度分析	39
4.2 组织社会化策略的内涵界定及其维度分析	44
4.3 领导成员交换关系内涵界定与维度分析	45
4.4 高绩效工作系统的效能及影响因素的理论模型	45
第5章 高绩效工作系统测量工具的开发	48
5.1 高绩效工作系统量表题项的确定	48
5.2 题项精炼和预测试	54
5.3 高绩效工作系统量表的探索性因子分析	59

5.4	高绩效工作系统量表的结构验证	64
5.5	影响高绩效工作系统的其他量表的结构验证	69
5.6	影响高绩效工作系统的因素及作用研究各量表的预测试小结	77
第 6 章	影响高绩效工作系统的因素及作用模型的数据整理分析	78
6.1	数据收集	78
6.2	数据的描述统计分析	80
6.3	题项的峰度及偏度与共同方法偏差检验	85
6.4	数据的信度与效度分析	88
6.5	控制变量影响作用的方差分析	95
6.6	控制变量影响作用的结论	104
第 7 章	高绩效工作系统的效能及影响因素机制	108
7.1	高绩效工作系统的效能及影响因素分析的前提条件	108
7.2	组织社会化策略对高绩效工作系统的作用	116
7.3	LMX 对组织社会化策略类型和高绩效工作系统的中介作用	120
7.4	高绩效工作系统的效能	125
7.5	组织社会化策略类型调节高绩效工作系统及维度对工作满意度和 工作绩效之间的关系	128
7.6	本章小结	130
第 8 章	案例研究	135
8.1	CZNH 公司背景及其研究方法	135
8.2	案例研究过程、结论与关系探讨	137
8.3	案例研究结论	142
第 9 章	研究结论、创新、启示、局限与未来展望	143
9.1	研究结论	143
9.2	研究创新	146
9.3	研究启示	147
9.4	研究局限与未来展望	148
参考文献		150

第1章 绪 论

20 世纪 60 年代以后，随着科学技术的进步和社会经济的发展，企业组织也发生变化，它们经营和管理的范围、规模不断扩大，企业自身的内部环境和社会外部环境给企业人事管理提出了很多挑战，使用传统的人事管理的方法和原则已经不能适应市场竞争与企业自身发展的需求，因此传统的“人事管理”被“人力资源管理”替代。人力资源的价值观秉承的是一种把企业中的劳动力当做企业财富的观念。自此，现代人力资源管理聚焦到以“人为中心”、“人是企业最宝贵的财富”以及“企业首要目标是满足自己员工发展需要”等方面，企业管理的价值观发生了翻天覆地的变化（陈维政等，2011）。人力资源管理被界定为通过一系列的原则和方法，将“人力”作为一种具有主动性、创造性的资源进行利用开发，从而实现个体和企业的预设目标。最终，蕴含在企业员工身上的“人力”资源的利用和开发就成为管理者与研究者关注的话题。

企业管理者和研究者越来越深刻地认识到尊重员工、充分发挥员工的潜能与强调员工工作的自发性及主动性是企业强大生命力的源泉所在。顺应这样的发展趋势，管理理论家也对管理实践进行了总结和提炼。Likert 在《管理的新模式》一书中针对传统的低效管理者，提出了以“员工为中心”的参与式管理，借此来培养高效的管理者。他认为低效管理者坚持古典管理理论，将工作任务进行细分，并把工人分到工作任务中去，不断地给工人施压，从而保证高效率地实现组织目标，这样的管理者强调的是以“工作为中心”、控制为导向的工作系统。而以“员工为中心”的参与式管理则认为直接运用权力控制会使工人产生不满，从而带来企业长期的低效能，因此主张在管理中以员工参与工作为中心，在管理中力求使组织成员产生积极合作的动因，将经济的、自我的和其他的激励机制合并使用。因此，Likert 的参与式管理理论成为持续提高工作绩效的核心理论，并在企业实践管理中发挥出它的积极优势。在实践中不少企业也发现，员工参与企业管理和决策，工作自主性和积极性更高，并带来强烈的工作满意感和较高的工作绩效。

20 世纪 80 年代末期，全球市场竞争加剧，企业必须具有核心竞争力才能立于不败之地，这种核心竞争力需要企业具有不可模仿的特殊资源。根据 Barney

2 影响高绩效工作系统的因素及作用研究

(1986a)的资源基础理论,企业的长远发展目标是培育、获取能给企业带来竞争优势的特殊资源。为了获得特殊资源,资源基础理论提供了一些方向性的建议,如组织学习、知识管理和建立外部网络。随后资源基础理论和交易成本理论、社会学的组织理论又提出治理结构差异及企业控制权的集中与分散等措施以及资源异质性共同成为企业获得核心竞争力的因素。无论是组织学习、知识管理,还是建立外部网络,以及治理结构差异、控制权的分散和集中,落脚点都在各级员工身上,知识能力只有被特定岗位的员工掌握了才能发挥相应的作用,企业所有的经营活动也只有通过员工才能最终体现出来,因此,各层次人力资源的利用开发成为资源基础观中不可模仿的独特资源。

到了20世纪90年代,高绩效工作系统对企业如何获得持续竞争优势做出了应有的贡献。高绩效工作系统从根本上区别于传统等级制度的企业模式,也不同于传统的控制导向的系统,它主要强调知识、信息、决策权向一般员工转移(Lawler, 1992),通过最大化员工知识、技能、应变能力和主动性,迅速赢得组织竞争优势的有效协调系统,是技术系统与社会系统的有机整合体(吴泽福和吴捷, 2002)。它通过对人力资源管理实践进行内部契合,并促成人力资源管理实践与公司战略和目标的外部契合,从而获得高附加值、稀缺性、难以模仿和不可替代的竞争优势(刘善仕和周巧笑, 2004)。因此,高绩效工作系统的核心是“员工中心”。

从具体的企业实践来看,施乐公司(Xerox Corp)是较早成功实施高绩效工作系统的美国大公司之一。20世纪90年代,施乐公司首席执行官的更迭并没有影响他们团队的壮大,而且对团队的授权活动更促进了在全球服务系统中实施高绩效工作系统,正如施乐公司全球顾客服务系统研究经理所描述的,“高绩效工作系统是一种通过加强员工、工作信息和技术之间的配合以提高组织整体业绩(如顾客满意度及生产率等)的组织设计系统”。围绕以授权的团队工作,施乐公司的高绩效工作系统强调:以顾客为中心、明确的组织目标和任务、有利于授权的工作环境、持续的全面过程管理、易取得的信息、丰富化的工作、具有灵活性和适应性的组织体系。高绩效工作系统的成功实施使服务部门不断超越新的业绩指标,顾客满意度增加了4~10个百分点,而每个百分点代表了数百万美元的业务量。另外,员工满意度也增加了近10个百分点^①。高绩效工作系统日益受到企业管理者的重视,被越来越多的财富1000强公司所采用(程德俊和赵勇, 2011)。

本章主要对本书的研究背景及问题提出、研究目的和意义、研究方法以及所遵循的技术路线与内容安排进行概括性介绍。

^① <http://baike.baidu.com/view/3235126.htm>。

1.1 研究背景和研究问题的提出

1.1.1 研究背景

21 世纪,企业面临的生存环境的复杂性和不确定性日益加剧,要获得持续的竞争优势,高绩效是必需的条件。理论界和实践界就高绩效工作系统给企业带来的影响研究较多,较少对影响高绩效工作系统的因素进行系统研究。加之中国经济和文化发展的独特性,研究影响高绩效工作系统及作用的因素就必须考虑以下背景。

1. 中国企业要成功转型获得持续发展需要高绩效工作系统

随着劳动力成本的上升,燃料、原材料等价格上涨,企业的生产经营成本呈现出急剧攀升的局面,企业所获得的利润越来越少。因此,企业要生存,必须加快结构调整,走出属于自己“专精特新”^①的发展道路^②,必须进行产品创新和技术创新,或者改变新的业态,或者新的发展模式,才能获得持续竞争优势。产品创新、技术创新和新的发展模式等需要企业中的创新型人才,而创新型人才是否能真正发挥出真才实干,对创新型人才的自主性、创新性和积极性的激励是关键。在目前的企业发展进程中,基于短期激励的薪酬和长期激励视角的期权、期股等既是物质层面因素也是外部激励因素,一旦这些外部激励因素没有跟上,或者内外环境的不可控导致暂时未执行,都可能会影响员工创新性、积极性和自主性水平的发挥。高绩效工作系统是以授权为中心的组织体系,这样的组织体系会形成稳定的企业特质或企业环境,在这样的组织体系中的员工,能真正感受到企业对员工的尊重和重视,以及给予员工充分参与工作计划制订、管理决策的机会,这些尊重、重视、参与计划制订和管理决策等是内部激励因素,能激发员工工作自主性和积极性,员工能充分发挥他们的各种能力,为个体目标和企业目标的实现做出最大的努力与贡献。

① 专精特新:“十二五”中小企业成长规划中把进一步提高“专精特新”和产业集群发展水平作为主要任务之一。“专”是指支持中小企业专业发展,“精”是指支持中小企业精细化发展,“特”是指支持中小企业特色化发展,“新”是指支持中小企业新颖化发展。通过技术创新、工艺创新与功能创新,实现产品和服务创新,以“新”取胜,提高核心竞争力(<http://baike.baidu.com/view/6536152.htm>)。

② <http://baike.baidu.com/view/4558628.htm>。

4 影响高绩效工作系统的因素及作用研究

2. 高营利能力的企业并不都是高绩效工作系统的企业

我国经济体制改革的几十年,为企业的发展提供了良好的外部环境,涌现出了大批绩优企业。在企业管理实践中,高绩效工作系统被理解为只是能够赚钱带来高业绩的企业特质。当然,高绩效工作系统的前提条件一定是具有高业绩,但高业绩并不是唯一条件。特别是那些以低端粗加工为导向的企业,由于整个生产操作以流水线为主导,员工只需要机械操作,并不需要制订自己的工作计划,决策自己的工作该怎么完成,他们只需要听从安排,严格按照规章制度执行,就能获得相应报酬,企业也能获得利润。过去的很长一段时间,我国的企业就是利用劳动力红利以及低端的粗加工获得了发展。但是,今天由于劳动力成本、原料等价格上升,低端加工型企业逐渐向东南亚、非洲等具有更廉价劳动力的地区转移,我国的大部分企业必须进行结构调整,靠原始创新和自主创新才能走出自己的特色。因此,具有高绩效工作系统的企业成为企业发展的必然趋势。

3. 中国企业中令人信服的全面成功的高绩效工作系统的案例较少

自从20世纪90年代后期高绩效工作系统引入我国之后,虽然有些高科技企业和中外合资公司开始探索高绩效工作系统的构建,但是成功且令人信服的案例还是很少。南方电网公司的人事部经济师刘晓燕(2007)就南方电网公司进行了分析,南方电网公司虽然没有在公司成立之初就应用高绩效工作系统建设理念,但后来通过对人力资源管理实践的建设,并与公司的战略指导思想和宗旨进行契合研究,获得了高附加值、难以模仿和不可替代的竞争优势,达到售电量年均增长18.6%,主营业务收入年均增长21.3%,电网建设年均增长19.7%,西电东送电量年均增长38.3%的高绩效水平。

既然高绩效工作系统已经给南方电网公司带来了较强的竞争优势,并使公司的业绩达到了持续增长的高水平,那么我国的其他企业也应该重视高绩效工作系统的建设,而且企业要在激烈的市场竞争中获胜也必须进行高绩效工作系统的建设。

1.1.2 研究问题的提出

高绩效工作系统对企业在转型时期获得更强的生命力有巨大的作用,但是哪些因素影响高绩效工作系统,成为理论界和实践界研究的另一个重要关注点。从对已有文献进行回顾发现,高绩效工作系统的研究主要集中在它对工作绩效和员工行为等结果变量的作用机制与效果方面(Arthur, 1994; MacDuffie, 1995; Delaney and Huselid, 1996; Shih et al., 2010)。对影响高绩效工作系统的因素研

究相对较少,如国外研究者从非管理方的力量,即工会的视角研究了对高绩效工作系统的影响作用。国内研究者主要从企业文化、组织架构等视角以定性研究的方式,探索这些因素对高绩效工作系统的作用。在企业管理的研究中,学者们一般采用两种方法:一是规范研究;二是实证研究。在高绩效工作系统的影响因素研究中,中国学者的规范研究的理论结果对高绩效工作系统的构建和运用来说显得力不从心。因此,本书采用实证研究方法,力图从更精确的层面找出影响高绩效工作系统的因素,以帮助企业经营者找出建立高绩效工作系统的渠道或方式,具体的研究问题如下。

第一,高绩效工作系统的内涵界定一直不统一,本书将从高绩效工作系统的本质特征出发,对高绩效工作系统的内涵进行梳理。在此基础上,本书开发出高绩效工作系统的量表,并就高绩效工作系统的具体结构维度进行详细探讨。

第二,组织社会化策略是企业社会化员工的方式或方法,不同的方式或方法对构建高绩效工作系统的作用是不同的还是相同的?本书将针对组织社会化策略类型对构建高绩效工作系统的作用进行详细研究。

第三,组织社会化策略如何影响高绩效工作系统的构建?是直接影响还是间接影响?本书将针对组织社会化策略对构建高绩效工作系统作用的中介变量进行探讨。

第四,组织社会化策略是企业层面的变量,本书将运用多层线性模型方法研究企业层面的组织社会化策略对构建高绩效工作系统的效果和作用。

第五,本书将从高绩效工作系统对结果变量的直接作用和间接作用角度进行探讨,并从跨层次角度探讨企业层面的组织社会化策略类型对它们之间作用的影响。

1.2 影响高绩效工作系统的因素及作用的研究目的和意义

1.2.1 研究目的

企业要建立高绩效工作系统,需要企业内部管理制度的密切配合,并使员工真正成为企业的圈内人,把企业发展和个人发展紧密联系起来。组织社会化是组

织对所有员工的社会化,是员工对组织持续不断的适应过程,在这个过程中个体不断调整自己的态度和行为以适应组织的价值体系、组织目标与行为规范(王明辉和凌文轮,2006),最终成为组织的圈内人。组织社会化策略是组织或企业帮助新员工减少内心焦虑或冲击的方式或方法,是组织或企业帮助新员工适应组织或企业的方法(methods),是组织或企业帮助新员工为了获得组织或企业所期待的态度、行为和知识的方法(Bauer et al., 1998; Cable and Parsons, 2001; Jones, 1986; Schein and van Maanen, 1979)。简言之,组织社会化策略就是让员工融入企业,成为企业圈内人的方式或方法。员工成为企业圈内人之后,获得参与企业管理、决策和更多资源的机会。组织社会化策略不仅可以促进员工的工作主动行为、使员工更好地适应工作环境,实现个体的工作目标。同样,也可以实现企业的目标,员工之间更协调地配合工作,以达到企业的高绩效。因此,研究组织社会化策略与高绩效工作系统之间的关系,以及在此关系之间是否还存在中介桥梁和适用边界,这些都是非常具有挑战性的问题。

本书将深入分析高绩效工作系统和组织社会化策略的理论与实践,构建基于组织社会化策略对高绩效工作系统影响作用的理论模型,并验证该模型中各变量之间的关系。开发高绩效工作系统调查问卷,并验证制度化策略和个体化策略对高绩效工作系统的跨层次影响作用;验证制度化策略通过个体层面的领导成员交换关系跨层次影响高绩效工作系统,个体化策略通过个体层面的领导成员交换关系跨层次影响高绩效工作系统;验证高绩效工作系统对工作满意度和工作绩效的影响。

1.2.2 研究意义

高绩效工作系统在国外研究的历史相对较长,在理论和实践中都取得了一定的成绩。我国高绩效工作系统的研究才刚刚起步,对影响高绩效工作系统的因素研究更是凤毛麟角。因此,在我国经济转型和企业进行结构性调整时期,研究影响高绩效工作系统作用及因素,对管理理论和管理实践都具有重要意义。

1. 实践意义

目前中国企业面临的诸多问题可以通过高绩效工作系统的建设解决。

1) 员工无法参与公司管理、无法控制自己工作进程和员工之间信息共享少的局面可以真正解决

中国是以控制导向和高权力距离为文化特征的国家,在企业中,领导和下属之间有严格的层级关系,领导享有较多的等级权力,而且员工的工作自主性和积

极性没有得到充分激发。特别是在大型的国有、民营或外资企业中,整个管理层级较多,呈现出金字塔形的关系,员工的自主性更得不到发挥,员工参与企业管理、控制自己的工作进程成为天方夜谭,更不要说以员工为中心充分授权的高绩效工作系统的组织体系的建立。现今,中国经济结构正转型升级,企业竞争加剧,环境变化剧烈,管理者不可能也没有这样的能力解决所有工作中的问题,高绩效工作系统的建立,将有利于员工自己创造性地自主解决问题,不仅可以避免公司直接的经济损失甚至还会带来公司业绩增加,以及员工工作能力和满意度、工作投入的增加。

2) 劳动关系矛盾的激化需要高绩效工作系统

随着竞争加剧,企业管理者和员工之间的矛盾激化。投资经营者在企业管理中享有完全的决策权和高度的自主权,处于相对强势的地位;员工处于从属、被支配地位,对企业经营发展状态的知情权和参与权相当有限。同时,在对利润的分配方面,投资经营者对利润的绝对占有和员工收入相对偏低之间的矛盾也越来越严重,整个社会的贫富差距越来越大,劳动争议案件数量继续保持上升的趋势。例如,2010年9月13日《工人日报》第7版刊登,劳动争议案件已成为北京市法院增长幅度最快、涉及范围最广、影响程度最深、社会关注最多的案件类型之一。2010年1~7月,北京市法院共新收一审劳动争议案件15326件,审结10900件。一审案件收案数比2009年同期上升10.3%。全市法院共新收二审劳动争议案件6326件,审结4208件。二审案件收案数比2009年同期上升39.7%。

通过高绩效工作系统的建立,企业建立了更有利于授权、参与企业管理的工作环境,以及丰富化的工作、易取得的信息,这样员工能把自己积累起来的知识经验自觉地应用到工作中去,创造性地解决工作中的问题。在对技术和知识要求越来越高的今天,对劳动者有效性工作依赖更加强烈,因此,也更有利于将员工的劳动能力转化成实际的劳动努力,并变成真正有效且能带来高绩效的劳动努力(李贵卿和陈维政,2008)。

3) 企业发展方向的确定需要高绩效工作系统

随着经济体制改革的完善与深入,企业投资经营者都明确清晰地知道现代企业制度是以市场经济为基础,以企业法人制度为主体,以有限责任制度为核心,以产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学为条件的新型企业制度,是企业产权制度、企业组织形式和经营管理制度的总和。其中,企业制度的核心是产权制度,企业组织形式和经营管理制度是以产权制度为基础的,三者分别构成企业制度的不同层次。同时,企业制度是一个动态的范畴,它是随着商品经济的发展而不断创新和演进的。虽然企业投资经营者能对企业制度进行充分的理解和执行,但从企业动态的生命力来看,企业要走向什么地方,获得怎样的发展是不明晰的。而高绩效工作系统从高屋建瓴的战略视角,告诉投资经营者企业的发展方向,就

是建立以员工为中心以及充分授权的工作组织体系,这种内部工作组织体系和企业战略进行有效的外部契合,从而实现企业的战略目标。同样,在这样的组织体系中,员工能进行充分的交流沟通,并以团队合作的方式进行丰富化的工作,员工能有效实现自己和团队的工作目标。

2. 理论意义

(1) 高绩效工作系统在中国的研究历史虽然不长,但却是企业想追求的目标之一。在理论研究上,高绩效工作系统的内涵界定也是众说纷纭,在度量高绩效工作系统时也是标准不一。厘清高绩效工作系统的内涵并开发出相应的测量量表是面临的首要任务。

(2) 高绩效工作系统虽然受到诸多因素的影响,但从组织层面研究组织社会化策略对高绩效工作系统的影响,把对高绩效工作系统的研究拓展到中观层面,采用跨层次的分析方法更能准确地定位这种组织层面因素的作用大小,使高绩效工作系统的研究更加科学。

(3) 在以关系导向为主的文化背景下,领导作为组织的代理人,与员工之间的关系对组织变量的影响作用不可忽视。领导成员交换关系作为领导度量下属谁是自己的圈内人或圈外人的关键组织变量,对高绩效工作系统的影响作用值得探究,使本书的研究更符合企业所处的文化背景,也使研究的结论更符合中国企业的现实状况,结论也才更具有启示意义。

1.3 影响高绩效工作系统的因素及作用的研究内容、方法、技术路线与章节安排

1.3.1 研究内容

本书从组织社会化的角度探究组织社会化策略对构建高绩效工作系统的作用,特别是探讨在以关系导向为主的中国企业中,员工和领导的关系是否对构建高绩效工作系统有影响。具体而言,本书的研究内容如下:

(1) 对已有的高绩效工作系统的研究成果进行全面梳理、归纳和分析,主要包括对高绩效工作系统的起源、设计原则的梳理,测量量表的发展与比较,高绩