

DOI 编码: 10.3969/j.issn.1672-884x.2014.05.011

# 高绩效工作系统对员工工作满意度的 直接与间接影响研究

陈万思 丁 珏 费 晴  
(华东理工大学商学院)

**摘要:** 基于战略人力资源管理、组织氛围与员工态度文献的理论研究及问卷调查开展有关研究。研究表明,高绩效工作系统不但有助于形成关心员工的氛围、还能提高员工积极态度,并且关心员工氛围在高绩效工作系统与员工工作满意度间起中介作用,进一步证实了产业特征(第二产业或第三产业)在该过程中的调节作用。这也说明,高绩效工作系统影响员工结果并服务于连结宏观与微观人力资源管理的机制——组织氛围。此外,讨论了研究结论与实践启示,并对未来研究进行了展望。

**关键词:** 高绩效工作系统; 工作满意度; 关心员工氛围; 产业

**中图分类号:** C93 **文献标志码:** A **文章编号:** 1672-884X(2014)05-0696-08

## The Direct and Indirect Effects of High-Performance Work Systems on Job Satisfaction

CHEN Wansi DING Jue FEI Qing

(East China University of Science and Technology, Shanghai, China)

**Abstract:** Based on emerging theorizing in strategic human resources management, organizational climate and employee attitude, we test a model of high-performance work systems (HPWS), using data obtained from employees working in Shanghai companies. Results from statistic analyses indicate that the relationships between HPWS and employee job satisfaction are fully mediated by concern for employees' climate. Industry is the moderator variable between HPWS, concern for employees' climate and employee job satisfaction. And the direct effect of third industry is stronger than that of second one. These results shed new light on the mechanisms through which HPWS impacts employee outcomes and serve to bridge between macro and micro perspectives of human resource management. The research and practice implications of the findings are discussed.

**Key words:** high-performance work systems; job satisfaction; concern for employees' climate; industry

## 1 研究背景

高绩效工作系统(high performance work system, HPWS)于 20 世纪 90 年代开始兴起,该系统可帮助企业利用人力资本改善绩效<sup>[1]</sup>,在中国情境下也得到证实。张徽燕等<sup>[2]</sup>发现,HPWS 对企业绩效存在显著正向影响。近年来,由于对高质量人力资源的需求不断增长以及激烈的市场竞争,使得 HPWS 日益引起学术界和企业界的重视<sup>[3]</sup>。EVANS 等<sup>[4]</sup>认为,由人力资源管理战略和实践组成的人力资源管理技

术系统通过社会机制影响组织产出(如氛围、社会交换以及员工态度和行为);基于社会信息加工理论和公司行为观,企业依靠人力资源实践(如 HPWS),可控制一定的员工角色行为和态度。COLLINS 等<sup>[5]</sup>认为,人力资源管理系统会创造一个激发员工行为和能力的组织环境,有助于提高企业竞争优势,从而影响公司绩效。BOWEN 等<sup>[6]</sup>认为,组织氛围是连接人力资源管理系统及其结果(如员工工作满意度)的一个关键中介。由此,产生一个问题,即组织氛围是否中介了人力资源系统对员工结果的影响? 该

收稿日期: 2013-06-27

基金项目: 国家社会科学基金资助项目(08BSH039)

问题目前被大部分有关研究忽略<sup>[1]</sup>。鉴于此,本研究引入 BURKE 等<sup>[7]</sup>提出的重要社会机制——关心员工氛围,探讨 HPWS 是如何影响员工态度(如工作满意度<sup>[8]</sup>),并关注员工氛围和 HPWS 是否均与重要结果(如工作绩效等)相关。

## 2 文献回顾与研究假设

### 2.1 HPWS 与员工工作满意度

PFEFFER<sup>[9]</sup>认为,HPWS 作为一种战略性人力资源管理,是一系列以员工为本的人力资源管理实践,通过有效结合而形成的系统人力资源管理,以实现企业绩效最大化为目标。较高水平的 HPWS 代表公司对其人力资本重视度更高。

工作态度包括认知、情感和行为 3 方面,现有研究主要集中于后二者<sup>[10]</sup>。工作满意度反映员工对工作情境的主观态度,是个体心理和生理对工作环境的感受,主要从工作本身、薪酬、上下级关系和工作环境等角度全面反映<sup>[11]</sup>。由此,本研究提出以下假设:

**假设 1** HPWS 对员工工作满意度存在显著积极影响。

### 2.2 关心员工氛围与员工工作满意度

组织氛围用以反映员工对组织中什么是重要的、什么行为是期望且会被奖励的认知<sup>[6]</sup>,可区分为由在同一工作或组织单位成员共享的组织氛围,以及相同单位成员产生的不同个人(心理)氛围<sup>[12]</sup>。尽管个人可能有不同的心理氛围认知,但是同一工作单位中要比工作单位之间更加相似。共同的氛围认知可能在工作单位中发展,部分原因是由外界的社会和结构的刺激物对同一单位所有成员起作用(如接受相同规范等),还有则是由吸引-选拔-使用过程导致工作组织中相近的价值观和认知同质<sup>[13]</sup>。进一步地,组织氛围还被区分为特定目标的氛围。如 BURKE 等<sup>[7]</sup>指出,与一般心理氛围的概念相似,关心员工氛围表现员工个体对组织重视和关心员工幸福程度的认知评估,包括目标强调、管理支持、非货币报酬导向、货币报酬导向、工作小组合作和方法强调 6 个维度。关心员工氛围与组织关心概念相似,也建立在组织支持理论上。McALLISTER 等<sup>[14]</sup>将之定义为一个组织和以组织为中心的现象反射出组织关心所有员工宽泛的规定的认知。相同机构员工可能共享关心员工氛围认知,因为更易得到相同刺激和经验(如人力资源管理实践)。BORUCKI 等<sup>[13]</sup>发现,关心员工氛围作为一种共享的机构

氛围出现。由此,本研究提出以下假设:

**假设 2** 关心员工氛围对员工工作满意度存在显著积极影响。

### 2.3 关心员工氛围的中介作用

BOWEN 等<sup>[6]</sup>认为,HPWS 向员工发出其重视、关心和支持员工的信号。同样地,薪酬项目(如奖励计划、利润分配方案或收益共享方案)和基于发展和绩效评估及强调灵活性的工作任务(如工作轮换)共同向员工发出组织激励和发展员工的信号<sup>[7]</sup>。在寻找组织中关心员工氛围的可能因素时,应清楚认识 HPWS 这一首要手段<sup>[15]</sup>。由此,本研究提出以下假设:

**假设 3** HPWS 对关心员工氛围存在显著积极影响。

OSTROFF 等<sup>[16]</sup>认为,氛围是人力资源管理实践与员工态度间一个重要中介。值得注意的是,组织员工工作态度的平均水平(或者组织员工工作态度的不一致)不一定代表组织<sup>[17]</sup>。尽管工作满意度反映个人经历,可能受个人及其环境属性影响,个人工作满意度仍可作为组织 HPWS 和关心员工氛围的结果。根据社会信息加工理论,个人所处的社会环境影响个人在组织中的态度。组织氛围是一种强大的社会机制,特别是在 HPWS 中,反映了企业将人力资本作为其核心竞争优势,对员工人力资本的重视度,影响员工对关心员工氛围的感知,使员工可能认为所在组织关心其成功和幸福<sup>[14]</sup>,从而增强员工对组织的归属感,有助于改善员工个体的工作态度、绩效<sup>[18]</sup>。由此,本研究提出以下假设:

**假设 4** 关心员工氛围在 HPWS 与员工工作满意度之间起中介作用。

### 2.4 产业的调节作用

张徽燕等<sup>[2]</sup>发现,HPWS 与人力资源管理绩效为中等强度正相关,但总体效应值异质( $Q = 1\ 128.805\ 4, p < 0.001$ ),暗示 HPWS 与企业绩效间存在调节变量;但由于该研究中可用于调节分析的样本很少,因此,未做调节效应分析。过往研究中,工作满意度常被用以衡量与员工相关的组织绩效<sup>[19]</sup>。基于此,HPWS 与员工工作满意度之间存在调节变量。理想的调节变量与自变量和因变量相关性都不大<sup>[20]</sup>。JACKSON 等<sup>[21]</sup>指出,产业特征是决定企业采取不同人力资源管理实践的外部因素之一,因此,与企业人力资源管理实践相关但程度不高,可以考虑作为调节变量。目前,国内外有关 HPWS 关系的研究,多以产业特征作为前因变

量,研究其对绩效、满意度等的影响,其中部分涉及中介变量,但极少涉及调节变量,特别是没有注意到产业的差异。

HARLEY 等<sup>[22]</sup>认为,尽管 HPWS 研究日益增多,但在服务业应用极少,多集中于制造业。如 CHI 等<sup>[23]</sup>发现,台湾制造业 HPWS 与组织绩效之间存在曲线关系,行业类型起调节作用。LEE 等<sup>[24]</sup>认为,HPWS 促进员工投入提升服务质量从而提高顾客满意度、忠诚度。此外,LIAO 等<sup>[25]</sup>指出,员工 HPWS 认知与其通用服务绩效相关,人力资本与组织支持感起中介作用;与其知识密集服务绩效相关,人力资本与心理授权起中介作用。由此,本研究提出如下假设:

**假设 5** 产业特征对关心员工氛围在 HPWS 与员工工作满意度间的中介作用中起调节作用。

本研究的研究模型见图 1。

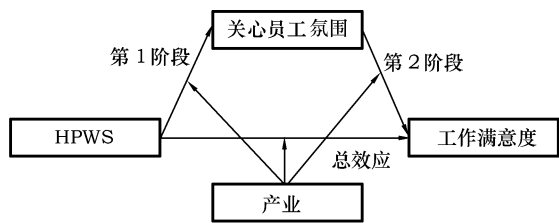


图 1 研究模型

### 3 研究设计

#### 3.1 研究工具

发展适当文化之间测量系统的重要性和困难度是公认的<sup>[26]</sup>,因此,要注意保证量表题项所用的措辞是所调查地区员工熟悉且有意义的<sup>[27]</sup>。本研究借鉴文献<sup>[26]</sup>推荐的不同语言问题项调查翻译的步骤:①将英文调查题项翻译成中文。②请 2 位外资企业的人力资源管理人员改进翻译,以便检测和处理英文题项和中文题项的差异。③通过 2 位不参与本研究的企业员工阅读中文版本以测试问卷的可靠性和理解难易程度。④由另 2 位外资企业人力资源管理人员将中文调查问卷重新翻译成英文,并对中文和英文 2 个版本进行比较,以保证问卷不存在任何差异。本研究所有量表均使用 Likert 5 点法测度,从 1~5 表示从“非常不同意”到“非常同意”。

(1)HPWS 该变量的测量借鉴 YOUNDT 等<sup>[28]</sup>开发的量表,共 6 个维度,34 个题项:①获取,如公司使用许多不同招聘来源;②开发,如公司提供许多不同类型培训项目;③平等主义,

如公司将组织结构的层级数量减到最少;④合作,如公司使用跨职能团队和网络;⑤文件,如公司鼓励员工持续更新公司知识数据库;⑥信息系统,如公司的信息系统用户界面友好。上述 6 个维度的 Cronbach's  $\alpha$  值依次为 0.767、0.910、0.767、0.870、0.880、0.853。验证性因子分析结果为  $\chi^2/df=1\ 969.75/512=3.847$  ( $<5$ )、CFI=0.97 ( $>0.9$ )、RMSEA=0.077 ( $<0.08$ ),该量表的六因子模型拟合度较好,说明在中国情境下适用。

(2)关心员工氛围 该变量的测量采用 EISENBERGER 等<sup>[29]</sup>开发的量表,共 6 个题项,如组织重视我付出的贡献。该量表的 Cronbach's  $\alpha$  值为 0.629。

(3)员工工作满意度 该变量的测量借鉴 WILLIAM 等<sup>[30]</sup>开发的量表,共 5 个题项,如总的来说,我对现在的工作感到满意。该量表的 Cronbach's  $\alpha$  值为 0.796。

(4)控制变量 由于行业特性已经被证实对战略人力资源管理有影响,因此,本研究将其做为调节变量。此外,特定组织人力资源管理实践<sup>[31]</sup>和关心员工氛围<sup>[32]</sup>可能作为组织规模的一个函数变动,而所有权性质会对企业战略选择、执行产生重要影响<sup>[33]</sup>。鉴于此,本研究把企业规模、性质被作为组织层面的控制变量,以避免这些因素的潜在影响;将员工的性别、年龄、教育水平、工作任期和职位级别作为个人层面的控制变量。

#### 3.2 研究样本

本研究在北京、上海、广东、天津等地通过现场发放和电子邮件共发放问卷 600 份,回收 519 份,问卷回收率为 86.5%。剔除有遗漏和空白等的无效问卷,得到有效问卷 484 份,问卷有效回收率为 80.7%。其中,性别方面,男性占 45.2%、女性占 54.8%;年龄方面,平均年龄 28.35 岁;教育水平方面,本科以下占 58.9%、本科及以上占 41.1%;工作任期方面,3 年以下占 52.0%、3~10 年占 33.8%、11~20 年占 10.9%、20 年以上占 3.3%;职位级别方面,普通员工占 57.8%、基层管理者占 31.4%、中层管理者占 9.1%、高层管理者占 1.7%。行业分布方面,第二产业(制造业)占 42.3%、第三产业(服务业)占 57.7%;企业性质方面:国有占 28.6%、民营占 29.8%、外资占 33.1%、其他占 8.5%;企业规模方面,大、中、小型企业分别占 40.9%、36.7%和 22.4%。

## 4 数据分析

### 4.1 效度分析

为了检验关键变量“HPWS”、“关心员工氛围”和“工作满意度”之间的区分效度以及各测量量表的相应测量参数,本研究采用 AMOS 17.0 软件对关键变量进行验证性因子分析,在三因子模型、两因子模型与单因子模型之间进行对比。结果表明,三因子模型最优,即

$\chi^2(51) = 147.244/51 = 2.887 (< 3)$ ;  $RMSEA = 0.063 (< 0.08)$ ,  $RMR = 0.042 (< 0.05)$ ,  $CFI = 0.964 (> 0.95)$ ,  $TLI = 0.954 (> 0.95)$ ,显著优于两因子和单因子模型,具有较高区分效度。具体结果见表 1。

### 4.2 描述性统计与相关分析

HPWS 与工作满意度、关心员工氛围及各维度描述性统计与相关分析见表 2。

表 1 三变量验证性因子分析

模型	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	RMSEA	RMR	CFI	TLI
三因子模型	147.244	51	2.887	0.063	0.042	0.964	0.954
二因子模型-1(HPWS、关心员工氛围并为一个因子)	394.800	53	7.449	0.116	0.085	0.873	0.842
二因子模型-2(HPWS、工作满意度并为一个因子)	613.486	53	11.575	0.148	0.089	0.793	0.742
二因子模型-3(关心员工氛围、工作满意度并为一个因子)	380.201	53	7.174	0.113	0.076	0.879	0.849
单因子模型	833.684	54	15.439	0.173	0.109	0.711	0.647

注: \*\* 表示  $p < 0.01$ ,下同。

表 2 描述性统计与相关分析

变量	均值	标准差	HPWS	获取	开发	平等主义	合作	文件	信息系统	关心员工氛围
1. HPWS	2.964	0.615								
2. 获取	2.958	0.724	0.75**							
3. 开发	2.863	0.719	0.86**	0.63**						
4. 平等主义	2.874	0.679	0.73**	0.44**	0.61**					
5. 合作	3.004	0.675	0.87**	0.62**	0.72**	0.59**				
6. 文件	2.941	0.839	0.88**	0.55**	0.72**	0.59**	0.73**			
7. 信息系统	3.142	0.893	0.79**	0.48**	0.56**	0.41**	0.65**	0.66**		
8. 关心员工氛围	4.066	0.789	0.22**	0.14**	0.23**	0.14**	0.21**	0.23**	0.13**	
9. 工作满意度	2.958	0.757	0.36**	0.30**	0.31**	0.30**	0.32**	0.31**	0.22**	0.27**

由表 2 可知,HPWS 与员工工作满意度、关心员工氛围显著低度(相关系数小于 0.4)正相关,其各维度与相关变量间也显著低度正相关。特别地,HPWS 各维度之间中度系数(相关系数介于 0.4~0.7 之间)正相关,说明该系统中各项人力资源管理实践之间具有协同性。

### 4.3 检验假设

#### 4.3.1 变量间直接影响

员工工作满意度的回归分析见表 3。由表 3 可知,基准模型 4 显示了人口统计变量对员工工作满意度的影响,其中,教育水平、职位级别对员工工作满意度存在显著积极影响。模型 5 在控制了人口统计变量后,HPWS 对员工工作满意度存在显著积极影响。由此,假设 1 得到支持。然而,由模型 6 可发现,HPWS 各维度中仅获取维度对员工工作满意度存在显著积极影响。这与文献[2]的研究一致,即 HPWS 对企业绩效的影响程度大于单个实践对企业绩效影响程度的简单加总。由模型 9 可知,在控制了人口统计变量后,关心员工氛围对员工工

作满意度存在显著积极影响。由此,假设 2 得到支持。在模型 1 中,企业规模、职位级别对关心员工氛围存在积极影响。在模型 2 中,控制了人口统计变量后,HPWS 对关心员工氛围间存在显著积极影响。由此,假设 3 得到支持。在模型 3 中,HPWS 中的开发、文件 2 个维度对关心员工氛围存在显著积极影响。相比单项高绩效工作实践,HPWS 更有利于关心员工氛围的提高。

#### 4.3.2 关心员工氛围的中介作用

为检验关心员工氛围在 HPWS、员工工作满意度间的中介效应,采用 BARON 等<sup>[20]</sup>提出的 3 步中介回归分析。由模型 2、模型 5 验证 HPWS 对关心员工氛围、员工工作满意度的显著积极影响,模型 7 在模型 5 的基础上加入关心员工氛围。结果显示,HPWS 对员工工作满意度的显著性减小,而关心员工氛围的回归系数为 0.190 ( $p < 0.01$ ),显著相关。由此,关心员工氛围在 HPWS 与员工工作满意度间起部分中介作用,假设 4 得到支持。

表 3 HPWS 对员工工作满意度的回归分析

变量	关心员工氛围			工作满意度					
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6	模型 7	模型 8	模型 9
企业性质	0.000	-0.007	-0.006	0.001	-0.009	-0.020	-0.008	-0.019	0.001
企业规模	0.109*	0.077	0.072	-0.048	-0.093	-0.102*	-0.108*	-0.116*	-0.076
控制变量									
性别	0.008	0.001	-0.017	-0.013	-0.023	-0.016	-0.023	-0.013	-0.015
年龄	0.042	0.059	0.061	0.036	0.060	0.058	0.048	0.046	0.025
教育水平	0.062	0.012	0.028	0.171**	0.102*	0.100*	0.099*	0.095	0.155**
工作任期	-0.010	0.004	-0.008	0.130	0.149*	0.140*	0.148*	0.142*	0.132*
职位级别	0.188**	0.149**	0.156**	0.145**	0.091	0.089	0.062	0.058	0.097
研究变量									
HPWS		0.241**			0.338**		0.292**		
获取			-0.102			0.172**		0.192**	
开发			0.172*			0.051		0.017	
平等主义			-0.052			0.089		0.099	
合作			0.139			0.067		0.039	
文件			0.196*			0.095		0.057	
信息系统			-0.114			-0.052		-0.029	
关心员工氛围							0.190**	0.196**	0.257**
R <sup>2</sup>	0.053	0.105	0.142	0.074	0.176	0.191	0.209	0.224	0.137
F	2.976**	5.406**	4.627**	4.228**	9.836**	6.597**	10.746**	7.471**	7.277**
ΔR <sup>2</sup>	0.053	0.052	0.089	0.074	0.102	0.117	0.032	0.033	0.062
ΔF	2.976**	21.273**	6.256**	4.228**	45.520**	8.740**	15.028**	15.419**	26.566**

注：\* 表示  $p < 0.05$ , 下同。

尽管 BARON 等<sup>[20]</sup>提出的中介效应检验标准被广泛地运用,但也存在一些局限性,如没有检验中介效应的显著性。鉴于此,本研究运用文献[34]的研究进行分析检验。研究发现,自变量(HPWS)通过中介变量(关心员工氛围)对因变量(员工工作满意度)的非直接影响显著不为零( $Z = 2.992, p < 0.01$ ),即 HPWS 的实行与员工工作满意度有独立间接关系。由此,假设 4 再次得到支持。

#### 4.3.3 企业所属产业的调节作用

本研究假设企业所属产业会调节高绩效工作体系、关心员工氛围与员工工作满意度之间的正向关系。鉴于此,选择第二、三产业的企业样本,基于文献[35]的研究,将中介和调节效应纳入同一分析架构中加以整合,检验中介作用中每一路径的调节效应,估计通过中介变量传递的间接效应以及该效应在调节变量不同水平上的变化情况。此外,该模型亦能在对直接效

应和间接效应进行调节分析的基础上,进一步估算调节变量对总效应(直接效应+间接效应)的调节情况。在本研究中,总效应调节模型假设中介过程的 3 条路径(HPWS→关心员工氛围、关心员工氛围→工作满意度、HPWS→工作满意度)都可能受产业影响,将直接和间接效应结合起来进行调节分析。根据文献[35]的方法,构建下列 2 个方程

$$\text{关心员工氛围} = a_{05} + a_{x5} \text{HPWS} + a_{z5} \text{产业} + a_{xz5} \text{HPWS} \times \text{企业所属产业} + e_{m5}, \quad (1)$$

$$\text{工作满意度} = b_{020} + b_{x20} \text{HPWS} + b_{m20} \text{关心员工氛围} + b_{z20} \text{产业} + b_{xz20} \text{HPWS} \times \text{产业} + b_{mz20} \text{关心员工氛围} \times \text{产业} + e_{y20}. \quad (2)$$

其中方程(1)代表第 1 阶段影响,方程(2)代表第 2 阶段影响及直接效应。然后,使用多元回归方程计算出各个回归系数及各效应的大小(见表 4)。

表 4 参数估计 ( $N = 484$ )

类别	$a_{05}$	$a_{x5}$	$a_{z5}$	$a_{xz5}$	$R^2$	$b_{020}$	$b_{x20}$	$b_{m20}$	$b_{z20}$	$b_{xz20}$	$b_{mz20}$	$R^2$
企业所属产业	0.015	0.307**	-0.018	-0.261*	0.069	-0.008	0.209**	0.334**	-0.108*	-0.242**	-0.022	0.256

注:所有变量均已中心化处理(使平均数转移为 0); $a_{x5}$ 、 $a_{z5}$ 、 $a_{xz5}$ 是方程 1 的非标准化回归系数; $b_{x20}$ 、 $b_{m20}$ 、 $b_{z20}$ 、 $b_{xz20}$ 、 $b_{mz20}$ 是方程 2 的非标准化回归系数。

由表 4 可知, $a_{xz5}$ 为 HPWS 对关心员工氛围效应的调节变量效应系数显著, $b_{xz20}$ 为 HPWS 对工作满意度效应的调节变量效应系数显著,因此,产业在 HPWS 对关心员工氛围、员工

工作满意度中介过程中的调节效应显著。进一步地,采用拔靴法计算路径系数以及间接效应、总效应和差异的显著性。首先,以本研究中的 484 个样本作为“母本”,采取有放回的抽样方

式从母本中随机抽取 484 个样本,共抽得 1 000 组样本,由此计算出 1 000 组样本对于单纯路径系数、间接效应和总效应的估计值。其次,通过这 1 000 组样本估计值,导出“偏差校正置信区间”。最后,根据这些置信区间来确定各单纯路径系数、间接效应、总效应及差异的显著性(见表 5)。

表 5 简单效应分析

调节变量	HPWS (X)→关心员工氛围 (M)→工作满意度 (Y)				
	阶段		效应		
	第 1 阶段 $P_{MX}$	第 2 阶段 $P_{YM}$	直接效应 ( $P_{YX}$ )	间接效应 ( $P_{YM} P_{MX}$ )	总效应( $P_{YX} + P_{YM} P_{MX}$ )
第二产业	0.310**	0.330**	0.210**	0.102**	0.312**
第三产业	0.050	0.310**	0.450**	0.016	0.466**
差异	-0.260	-0.020	0.240*	-0.087*	0.153

注: $P_{MX}$ 为 HPWS 对关心员工氛围的路径系数; $P_{YM}$ 为关心员工氛围对工作满意度的路径系数; $P_{YX}$ 为 HPWS 对工作满意度的路径系数。差异的系数等于高组系数减去低组系数,系数显著性根据拔靴法估计来进行计算,1=第三产业、0=第二产业。

由表 5 可知,第 1 阶段(HPWS 对关心员工氛围的影响)和第 2 阶段(关心员工氛围对员工工作满意度的影响),产业的调节作用不显著,即 HPWS 对关心员工氛围、关心员工氛围对工作满意度的影响不受员工所属产业影响,但第三产业较第二产业的 HPWS 对工作满意度直接效应更强,第二产业较第三产业关心员工氛围在 HPWS 和工作满意度间的间接效应更强。但在第 1 和第 2 阶段产业之间不存在差异;与间接效应相比,直接效应存在较大差异。X 和 Y 之间的交互图见图 1。

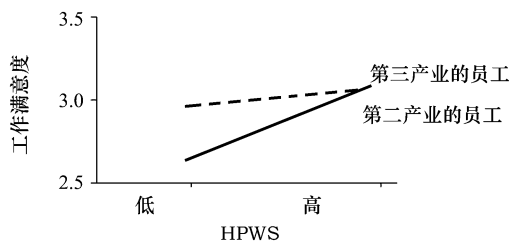


图 1 不同产业员工在感知 HPWS 时表现出的工作满意度差异

## 5 结论与讨论

### 5.1 研究结论与实践启示

目前,有关研究已证明人力资源系统影响员工态度和积极性<sup>[4]</sup>。OSTROFF 等<sup>[16]</sup>指出,人力资源管理研究在平行的 2 个轨道上发展:微观(集中在改善个人产量、态度、幸福和留任)和宏观(集中在公司层面的人力资源战略、职能和实践),但对其中联结的间接效应的实证研究缺乏<sup>[15]</sup>。本研究基于战略人力资源管理(HP-

WS)、组织氛围(关心员工氛围)文献的理论研究及问卷调查统计分析,不仅支持先前 HPWS 理论研究的重要结论,即关心员工氛围在 HPWS 与员工态度(工作满意度)间起中介作用,还揭示 HPWS 使组织获益多样化的多级路径。

在考虑控制变量之后,HPWS 对组织(关心员工氛围)的影响大于其对个人(工作满意度)的影响;特别是当考虑关心员工氛围时,HPWS 在个人态度上的影响更大。由此,HPWS 在个人态度上的总的影响(直接和非直接的)是显著的。实践中推进组织人力资源管理系统实际上就是转换成推进员工认定其组织的关心员工氛围和支持自己,员工对此会有更积极的反应。由此,反映了将 HPWS 作为推进组织氛围和员工态度的方法来实施的实用性。特别地,本研究证实了文献[21]指出的产业影响,即第二、第三产业在该过程中的调节作用。具体而言,第三产业较第二产业的 HPWS 对员工工作满意度直接效应更强,而第二产业较第三产业关心员工氛围在 HPWS 和员工工作满意度间的间接效应更强。当前我国要大力发展第三产业,实施 HPWS 对第三产业企业来说显得更为重要,因为该类型企业的成功更依赖于人的因素。

不论管理学界还是企业实践都对 HPWS 实践给予肯定积极的态度,将各种人力资源实践以“束”的形式进行有机整合,以增强人力资源实践的效果,提高组织绩效。以往研究通常将 HPWS 概念化并以之作为一个系统进行研究而不关注其子成分<sup>[36]</sup>,以此来说明总的人力资源管理系统在关心员工氛围和员工个人成果上的影响。然而,一些 HPWS 的子成分可能存在差异。鉴于此,本研究测试了 HPWS 子成分对关心员工氛围及员工态度的影响。通过检验获取、开发、平等主义、合作、文件和信息系统 6 个 HPWS 维度来实践检验其对员工态度的影响,发现员工对企业 HPWS 的感知并不高,其中企业的信息系统和合作获得员工的较高感知;进一步,其中开发与文件维度对形成关心员工氛围存在显著积极影响,获取维度对员工工作满意度也存在显著积极影响。需要指出的是,关心员工氛围不能在 HPWS 的任一方面及员工工作满意度间起中介作用,因此,HPWS 运用各项人力资源实践活动的整合推动组织关心员工氛围的形成,进而提高员工工作满意度。单一的人力资源实践活动对关心员工氛围的影响非常小,只有通过整个系统才能显著提高员

工对组织关心员工氛围的感知。许多企业在实践中,经常采用“选择性”方式选择自己认为重要的人力资源管理活动,而忽视整个系统的加强。由此,应在提高整个系统水平的情况下,突出企业独特的优势人力资源实践活动,形成关心员工氛围,提高员工工作满意度,提高员工及其组织绩效。另外,员工工作满意度对其离职倾向预测力强。随着 80 后、90 后进入职场甚至崛起,企业员工结构正发生巨大变化,青年员工更关注工作本身、强调职业发展。鉴于此,应多渠道挑选符合企业需求的员工,提供较高薪酬待遇;更重要的是,通过增加工作多样性、挑战性,设置职业发展目标,提供更多员工需要的培训,塑造关心员工的组织氛围,最终增强员工工作满意度,降低离职率。

## 5.2 研究局限与未来展望

本研究也存在一些局限性:①运用的是横截面数据,对因果关系的推断结论应审慎。组织实施 HPWS 对组织关心员工氛围的产生,影响员工工作满意度,进而导致员工的离职或保留是一个长期的过程。在今后的研究中采用纵向的试验性或者类似试验的研究设计,以更准确地探究内在的因果逻辑关系。②对 HPWS、关心员工氛围、员工工作满意度的测量都源自员工角度,且均由同一被试填写,因此,不可避免地会出现同源误差。虽然本研究采取了有关措施,使该问题并不严重,但今后如果能采用多数据源(如由企业人力资源经理或其他企业高层提供企业 HPWS 数据)将能更好地检验研究假设。③理论基础源于西方理论,国外成熟企业的 HPWS 的构成是否匹配中国企业,还需要进一步探究。今后可在不同情境下搜集数据并且重复和扩展本研究的结果。

## 参 考 文 献

- [1] COMBS J, LIU Y, HALL A, et al. How Much Do High-Performance Work Practices Matter? A Meta-Analysis of Their Effects on Organizational Performance [J]. *Personnel Psychology*, 2006, 59(3):501~528
- [2] 张徽燕,李端凤,姚秦.中国情境下高绩效工作系统与企业绩效关系的元分析[J].*南开管理评论*,2012,15(3):139~149
- [3] SUN LY, ARYEE S, LAW K S. High Performance Human Resource Practices, Citizenship Behavior, and Organizational Performance: A Relational Perspective [J]. *Academy of Management Journal*, 2007, 50(3): 558~577
- [4] EVANS W R, DAVIS W D. High-Performance Work Systems and Organizational Performance: The Mediating Role of Internal Social Structure [J]. *Journal of Management*, 2005, 31(5): 758~775
- [5] COLLINS C J, SMITH K G. Knowledge Exchange and Combination: The Role of Human Resource Practices in the Performance of High-Technology Firms [J]. *Academy of Management Journal*, 2006, 49(3): 544~560
- [6] BOWEN D E, OSTROFF C. Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of the “Strength” of the HRM System [J]. *Academy of Management Review*, 2004, 29(2): 203~221
- [7] BURKE M J, BORUCKI C C, HURLEY A E. Reconceptualizing Psychological Climate in a Retail Service Environment: A Multiple Stakeholder Perspective [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1992, 77(5): 717~729
- [8] JUDGE T A, THORESEN C J, BONO J E, et al. The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review [J]. *Psychological Bulletin*, 2001, 127(3): 376~407
- [9] PFEFFER J. *The Human Equation: Building Profits by Putting People First* [M]. Boston: Harvard Business School Press, 1998
- [10] 陈永霞,贾良定,李超平,等.变革型领导、心理授权与员工的组织承诺:中国情景下的实证研究[J].*管理世界*,2006(1): 96~105
- [11] SMITH P C, KENDALL L M, HULIN C L. *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement* [M]. Chicago: Rand McNally, 1969
- [12] CHAN D. Functional Relations among Constructs in the Same Content Domain at Different Levels of Analysis: A Typology of Composition Models [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1998, 83(2): 234~246
- [13] BORUCKI C C, BURKE M J. An Examination of Service-Related Antecedents to Retail Store Performance [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 1999, 20(6): 943~962
- [14] McALLISTER D J, BIGLEY G A. Work Context and the Definition of Self: How Organizational Care Influences Organization-Based Self-Esteem [J]. *Academy of Management Journal*, 2002, 45(5): 894~904
- [15] TAKEUCHI R, CHEN G, LEPAK D P. Through the Looking Glass of a Social System: Cross-Level Effects of High-Performance Work Systems on Employees’ Attitudes [J]. *Personnel Psychology*, 2009, 62(1): 1~29
- [16] OSTROFF C, BOWEN D E. Moving HR to a

- Higher Level: HR Practices and Organizational Effectiveness [M]//KLEIN K J, KOZLOWSKI SW. Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations: Foundations, Extensions, and New Directions. San Francisco: Jossey-Bass, 2000:211~266
- [17] KOZLOWSKI S W J, KLEIN K J. A Multilevel Approach to Theory and Research in Organizations: Contextual, Temporal, and Emergent Processes [M]// KLEIN K J, KOZLOWSKI S W. Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations: Foundations, Extensions, and New Directions. San Francisco: Jossey-Bass, 2000:3~90
- [18] CHUANG C H, LIAO H. Strategic Human Resource Management in Service Context: Taking Care of Business by Taking Care of Employees and Customers [J]. Personnel Psychology, 2010, 63(1): 153~196
- [19] PAAUWE J, RICHARDSON R. Introduction: Special Issue on HRM and Performance [J]. International Journal of Human Resource Management, 1997, 8(3), 257~262
- [20] BARON R M, KENNY D A. The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual Strategic and Statistical Considerations [J]. Journal of Personality and Social Psychology, 1986, 51(6): 1173~1182
- [21] JACKSON S E, SCHULER R S. Understanding Human Resources [J]. Annual Review of Psychology, 1995, 46(3): 237-264
- [22] HARLEY B, ALLEN B C, SARGENT L D. High Performance Work Systems and Employee Experience of Work in the Service Sector: The Case of Aged Care [J]. British Journal of Industrial Relations, 2007, 45(3): 607~633
- [23] CHIN W, LIN C Y. Beyond the High-Performance Paradigm: Exploring the Curvilinear Relationship between High-Performance Work Systems and Organizational Performance in Taiwanese Manufacturing Firms [J]. British Journal of Industrial Relations, 2011, 49(3): 486~514
- [24] LEE S M, LEE D H, KANG C. The Impact of High-Performance Work Systems in the Health-Care Industry: Employee Reactions, Service Quality, Customer Satisfaction, and Customer Loyalty [J]. Service Industries Journal, 2012, 32(1): 17~36
- [25] LIAO H, TOYA K, LEPAK D P. Do They See Eye to Eye? Management and Employee Perspectives of High-Performance Work Systems and Influence Processes on Service Quality [J]. Journal of Applied Psychology, 2009, 94(2): 371~391
- [26] BRISLIN R W. Applied Cross-Cultural Psychology: An Introduction [M]// BRISLIN R W. Applied Cross-Cultural Psychology. Newbury Park: Sage, 1990:9~33
- [27] LONNER W J. An Overview of Cross-Cultural Testing and Assessment [M]// BRISLIN R W. Applied Cross-Cultural Psychology. Newbury Park: Sage, 1990:56~76
- [28] YOUNDT M A, SNELL S A, DEAN J W Jr, et al. Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance [J]. Academy of Management Journal, 1996, 39(4): 836~866
- [29] EISENBERGER R, HUNTINGTON R, HUTCHINSON S, et al. Perceived Organizational Support [J]. Journal of Applied Psychology, 1986, 71(3): 500~507
- [30] WILLIAM K R. Who Gains from Workplace Partnership? [J]. International Journal of Human Resource Management, 2009, 20(1): 1~33
- [31] DATTA D K, GUTHRIE J P, WRIGHT P M. Human Resource Management and Labor Productivity: Does Industry Matter? [J]. Academy of Management Journal, 2005, 48(1): 135~145
- [32] DIETZ J, PUGH S D, WILEY J W. Service Climate Effects on Customer Attitudes: An Examination of Boundary Conditions [J]. Academy of Management Journal, 2004, 47(1): 81~92
- [33] ANDREW D, ZHI J W. Legal Person Ownership, Diversification Strategy and Firm Profitability in China [J]. Journal of Management and Governance, 2005, 9(2):151~169
- [34] SOBEL M E. Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equations Models [M]// LEINHART S. Sociological Methodology. San Francisco: Jossey-Bass, 1982:290~312
- [35] EDWARDS J R, LAMBERT L S. Methods for Integrating Moderation and Mediation: A General Analytical Framework Using Moderated Path Analysis [J]. Psychological Methods, 2007, 12(1): 1~22
- [36] BATT R. Managing Customer Services: Human Resource Practices, Quit Rates and Sales Growth [J]. Academy of Management Journal, 2002, 45(3): 587~597

(编辑 郭恺)

通讯作者: 陈万思(1977~),女,河南信阳人。华东理工大学(上海市 200237)商学院副教授,博士。研究方向为人力资源管理。E-mail:chenwansi@126.com