

高绩效工作系统与员工工作绩效

——一个有调节的链式中介模型

杨菊仙 唐晓丽

(湘潭大学商学院 湖南湘潭 411105)

摘要:优秀的员工是企业与组织立足的根本和底气,关于如何提升人力资源实践有效性一直是人力资源管理领域的研究重点。本文基于社会信息加工理论,探究了高绩效工作系统对员工工作绩效的影响,并将员工感知的高绩效工作系统、组织支持感和权力距离纳入研究模型,构建了有调节的链式中介模型。同时,本文还基于湖南、四川、湖北等省主要地区436名企业参与者的数据样本,运用结构方程模型进行实证分析。结果显示:部门经理实施的高绩效工作系统与员工感知的高绩效工作系统表现出较高的一致性时,高绩效工作系统可以转化为更多组织支持感以及较高水平工作绩效;但在绩效转化的路径中,权力距离调节部门经理实施的高绩效工作通过员工感知的高绩效工作系统和组织支持感最终作用于员工工作绩效的效应大小。

关键词:高绩效工作系统;组织支持感;权力距离;员工工作绩效

中图分类号:F272.92 **文献标志码:**A **文章编号:**2095-1124(2020)05-0065-21

DOI: 10.12181/jjgl.2020.05.07

互联网+、大数据和人工智能为特征的背景下,知识经济时代的不确定性和竞争性,使员工成为组织保持竞争优势的“利器”。以往研究大多将焦点聚集于组织层面绩效,因为各种非人力资源因素,如政治、经济以及社会文化,组织绩效表现出与人力资源实践结果联系更加弹性的特点。与之相反,员工工作绩效与人力资源实践结果之间更为紧密,其关系也更加稳定,因此成为高绩效工作系统(High Performance Work Systems, HPWS)与组织绩效之间的重要链接。对HPWS的研究存在内容与过程两种范式研究,内容范式是研究主流,持此范式观点的学者认为HPWS只要具备提高员工知识、技能和动机的特征,就会对组织和员工绩效产生积极影响^[1];过程范式是较新的研究趋向,相关文献较少,支持此观点的学者认为,HPWS的设计和实施会因为员工对其产生不一致的体验与解读而出现差异性结果,从而影响作用效果^[2-3]。因此,员工个体在HPWS的作用机制阐释中具有重要作用。Jiang等认为员工对人力资源(HR)系统的看法与部门经理实施的HR系统是否一致会影响该系统的有效性,当两者之间出现不一致时,组织将难以以预期的方式管理或控制员工的态度和行为^[4-6]。部门经理作为组织正式指派监督部门工作的人员,直接与非管理人员(一线员工)接触和合作,而他对组织设计的HR系统的解读与执行会更为直接影响员工的态度和看法^[5]。鉴于此,一些学者开始探索经理与员工双向视角下HPWS会如何影响组织绩效和员工态度与行为^[7]。因此,本文试图从部门经理实施的HPWS与个体员工感知的HPWS之间的联系,深入探讨HPWS影响员工工作态度和行为的作用机理。

收稿日期:2020-02-11

基金项目:湖南省哲学社会科学基金项目“高绩效工作系统对员工工作绩效的影响研究”(17YBA372)。

作者简介:杨菊仙(1969—),女,博士,副教授,硕士生导师,研究方向为人力资源管理;唐晓丽(1993—),女,硕士研究生,研究方向为人力资源管理。

已有研究证实 HPWS 为员工带来幸福感,有利于工作绩效的提升^[8-9];但也有不同的见解,认为 HPWS 与工作绩效的关系不显著或有较弱的关系^[10]。因此,HPWS 与工作绩效之间的关系可能受到不同机制和条件的影响。HPWS 作为一种支持性人力资源实践^[11],是组织支持感的前因变量^[12],所涵括的内容表达了组织对员工发展的投资以及所做贡献的认可。具备组织支持感的员工会由展现积极的工作态度、努力工作和做出良好绩效来回馈组织。在这一路径中,由于员工个体的心理状态差异表现出的结果千差万别,特别是权力距离这一文化价值观的心理特征受所在社会和组织情境影响,表现出对工作参与、主动反馈以及社会交流活动等不同的心理反应,导致员工呈现出不同的工作绩效。社会信息加工理论的暗含假设是让信息接受者获取更多资讯,且讯息必须是可接触的,个体是一种不断适应环境变化的机制,会主动搜寻工作环境中的讯息,并将搜集到的信息来指导自己的感知、态度和行为^[13-14]。HPWS 与组织支持感都是员工对工作环境讯息的解读,在解读过程中受到权力距离的影响。因此,本文基于社会信息加工理论并结合内容范式与过程范式探索 HPWS 对员工工作绩效的影响,并引入组织支持感作为中介机制和权力距离这一边界条件,提出了一个有调节的中介模型。

本研究分别从三个方面对人力资源领域研究及其企业管理做出贡献。首先,现阶段对员工心理机制的探索还处于发展阶段,特别是在中国大儒社会文化背景下,集体主义倾向价值观主导,对个人内在特质的研究比较缺乏,本文从部门经理与员工双重视角出发,对 HPWS 转化为绩效的复杂过程进行了深入分析,弥补了 HPWS 作用机制与员工态度和行为出现差异性原因的研究差距。其次,从社会信息加工理论出发,阐释了组织支持感和权力距离在 HPWS 与员工工作绩效间的作用,区别于传统研究基于人力资本与社会交换理论,从另一理论视角去解开高绩效工作系统的“暗箱”问题。最后,为企业进行高效人力资源管理提供了理论知识和实践指导,组织要想管理实践获得理想的结果,须让员工感知到组织的支持以及更加关注员工心理状态的变化。

一、理论基础与假设

(一) 理论基础

1. 社会信息加工理论

社会信息加工理论(Social Information Processing Theory)指出,个体的态度和行为不单单是由个人的需求和目标决定的,还受到周遭情境因素的促进或阻滞,因为这些情境因素释放了对个体态度和行为产生影响的信息^[15]。该理论多被广泛运用于教育学领域研究,认为学习个体在学习过程中可以对可接受外部刺激信息进行编码和加工,个体与环境进行交互作用的过程是个体内部与外部刺激互动过程,包括信息输入、加工整理、存储、输出等连续过程^[16-19]。在人力资源管理领域研究中,人力资源管理实践可以被视为一种具有象征性或信号功能的实践,给员工发送理解和定义其工作情境的心理意义信息^[18],在这一过程中,员工对外部刺激信息进行编码和加工处理,人力资源管理实践不断地以非预期的方式传达信息,员工以异质性方式理解信息,即两名员工以不同的方式解释相同的做法^[19]。因此,员工与环境之间的互动也就是信息在员工和组织之间不断进行输入—加工—存储—输出过程,人力资源实践作为情境刺激物,不断释放能够对个体态度和行为有影响的信息,该信息会被员工以何种态度和行为解释,成为本文探讨的重点。高绩效工作系统的影响研究大多采用社会交换理论、人力资本理论等,鲜少运用社会信息加工理论,孙俊伟和惠青山梳理了国家基金会指定

的30个重要管理科学出版物和南大指定的29个重点管理期刊的64篇文章,只有1篇关于应用社会信息加工理论去阐明高绩效工作系统的^[20]。本文将社会信息加工理论应用于解释高绩效工作系统的影响,进一步丰富和深化了高绩效工作系统研究的理论基础。

2. HPWS

HPWS是一种工作体系,该体系涵盖系统性效应、工作实践和工作绩效三概念,并通过不确定途径实现个人较高水平绩效^[21]。迄今学术界关于HPWS并没有形成一个统一的定义,一方面是因为该系统所包含的内容很广泛,实现绩效的途径也没有确定的系统概念;另一方面是HPWS的“暗箱”问题一直没有得到解决。具体而言,由于理论、实证和实践方法的差异,不同学者对HPWS有不同的定义和界定,如高参与工作系统(High-Involvement Work System, HIWS)和高承诺工作系统(High-Commitment Work System, HCWS),其中,HIWS强调重新设置工作,以此强化员工的责任感和扩大权力范围,常常伴随着员工技能的提升和员工参与的激励^[22];HCWS强调多重甄选程序、灵活的工作设计以及未来发展导向的激励等实践,提高员工对组织的承诺^[23];而HPWS通过高技能、富有意义的工作,较高薪资水平,对任务自由裁量权的扩大,顺畅的管理沟通,工作安全保障和工作-家庭平衡这些实践使员工对组织持有较高承诺^[24]。可以看出三者内容侧重点虽有不同,但是其背后的本质却与HPWS如出一辙。基于以上分析,本文将HPWS定义为一束相关性人力资源管理实践的有效组合,目的在于提高员工执行工作任务的技能、动力和绩效,具体实践内容包括招聘与选拔、广泛的发展培训、信息共享和沟通、决策参与和授权、基于绩效的薪酬奖励、工作任务设计、工作安全保障、晋升以及团队合作^[21]。

(二) 研究假设

1. 部门经理实施的HPWS与员工工作绩效

自HPWS被提出以后,一直是人力资源管理的研究重点。过去对HPWS的研究主要集中于HPWS本身以及HPWS对组织绩效和员工绩效的作用^[25-27]。其中组织绩效影响因素由工作体系和员工体系两部分问题构成,工作体系是组织或企业绩效的硬件系统,对绩效影响程度大,但这些因子比较稳定,相对可调节;组织绩效提升的软性问题主要在员工体系方面^[28],因为组织层面的绩效是由员工个体绩效通过高质量地执行工作任务聚合到组织层次,以此来保持组织竞争优势和提高组织绩效,因此,员工工作绩效是组织获得竞争优势的重要来源,寻求适当的人力资源措施并以此提升其绩效一直是管理者和学者们研究的重点^[29-30]。

部门经理作为系统性人力资源实践实施的“载体”,会刺激员工对组织支持的感知,在“刺激—动机—行为”模式下会将这种感知转换为高质量工作绩效。对于员工而言,部门经理实施的HPWS蕴含着组织的有力支持,社会交换机制效用下的员工将与组织形成互惠的心理反应,为回报组织员工会作出积极的行为,如提高工作效率、展现组织公民行为等。张军伟等对组织、部门和个体不同层次HPWS的作用研究中,部门层实施的HPWS对员工工作绩效产生积极影响^[31];苗仁涛等关于雇佣双方利益的研究中,经理实施的HPWS会提高员工工作满意度^[7]。因此,本文提出:

假设1:部门经理实施的HPWS正向影响员工工作绩效。

2. 员工感知的HPWS的中介作用

组织层面的HPWS对生产力和组织绩效有影响的研究较多,而研究员工感知的HPWS对其工作态度和

绩效成果的影响却较为缺乏^[5, 21, 32-34]。有人从过程视角出发, 提出员工对高绩效工作系统的感知会影响高绩效工作系统的实际实施效果, 也就是说, 即使组织人力资源部门设计了近乎完美无缺的 HPWS, 但员工对其不能认知、理解和接受这套体系, 反而因为模糊不清的体验降低了工作效率^[13]。所以, 我们可以认为 HPWS 对员工态度和行为的作用过程中, 员工的知觉扮演着重要角色, HPWS 能否自上而下被员工感知, 从而调整工作态度和行为, 关系到组织目标和员工绩效能否实现。HR 实践是组织发送给员工具有象征性和信号功能的心理意义信息, 但在发出-输入过程中可能出现信息不对称的情况, 部门经理作为直接与员工沟通合作的一线管理人员, 他对 HPWS 的解读、传达与实施构建了员工认识 HPWS 的心理情境, 使员工对该系统的认识更加明了。已有文献指出部门经理与员工对 HPWS 的看法一致是员工改变态度和行为的先决条件, 部门经理较好地实施 HPWS 会让员工对组织实践认知更为清晰, 以此极大可能表现出良好的工作态度和正确的努力方向^[5]。

社会信息加工理论的假设是个体根据环境线索暗含的社会信息形成相应的心理、态度和行为^[16], 而个体、行为以及环境三者之间是相互持续作用的; 同时, “刺激—认知—行为”模型强调, 因为外部环境的差异性, 相应的行为模式也会不同, 在不同的行为模式过程中重要的介质人的认知具有重要的作用。高绩效工作系统是组织提供给员工的社会线索和“刺激诱导物”, 引导员工呈现积极的工作态度和行为, 如广泛的教育培训可以提高知识、技能和能力, 为实现高水平的工作绩效奠定基础; 参与决策和自我管理团队能够强化员工的主人翁意识和内部工作动机。Liao 等提出员工感知的 HPWS 会提升工作绩效^[35]; 颜爱民等基于工作要求-资源模型 (Job-resource Model, JD-R) 探讨了新生代员工对 HPWS 的体验与工作幸福感关系, 发现当体验到令人满意的 HPWS 时, 会获得较高水平工作满意度, 以此更有可能带来较好的工作表现^[36]; 阎亮和白少君也从员工感知角度出发探索 HPWS 的影响时指出, 该系统对个体角色内行为 (In-Role Behavior, IRB) 有积极作用^[37], 角色内行为就是被组织公开、明确期望、评估和奖励的行为, 与工作绩效内涵一致。基于以上理论与实证分析, 本文从社会信息加工理论出发, 认为要确保实施高绩效工作系统的过程是有效且能获得期望目标, 员工对高绩效工作系统释放信息的接受与理解是保证实施效果的前提, 当员工与经理对 HPWS 的认知具有较高一致性水平时, HPWS 内有利于员工发展的实践会促使其表现出更好的工作绩效。因此, 本文提出:

假设 2: 员工感知的 HPWS 在部门经理实施的 HPWS 与员工工作绩效间发挥中介作用。

3. 组织支持感的中介作用

组织支持感 (Perceived-organizational support, POS) 是指员工进入组织后在执行工作任务过程中不断形成关于所任职组织是否重视他们的付出与真正关心他们的福利, 最终形成一种关心程度高低的综合感知^[38]。社会信息加工理论认为个体的态度和行为与组织环境交互作用, HPWS 作为情境因素, 蕴含了很多社会信息, 向员工“传达”组织对其的期望和意图^[39]。如广泛的培训体现组织对员工潜力的认可, 愿意对其投资^[40]; 就业安全保障表明组织愿意与员工保持长期的雇佣关系。然而, 组织管理决策并不会直接作用于员工, 而是通过各部门经理实施, 经理会在部门实施 HPWS, 员工对 HPWS 的任何疑问与建议都会通过部门经理进行沟通与解释, 从而让员工感受到组织通过不同支持性 HR 实践传递的支持与鼓励, 因此部门经理实施的 HPWS 会促进组织支持感的获得。

员工感知到组织支持, 支持感的获得会让员工对其组织形成强烈的情感依赖和义务感, 倾向于通过积极

的工作方式或者高质量的工作成果来报答组织给他们提供的优良待遇^[35],这种支持与工作出勤率^[11]、工作绩效^[41]、角色外行为^[11](如组织公民行为)具有积极联系。拥有组织支持感的员工在工作上更愿意帮助同事,提高工作满意度和组织承诺,降低辞职和缺勤率,从而提高了工作绩效^[31]。例如针对企业外派员工的调查研究,Kraimer 和 Wayne 提出了组织支持感对外派员工工作适应、工作表现和情境绩效具备促进作用^[42]; Yimo Shen 等以中国为研究背景,指出组织支持感对员工工作绩效有积极影响^[43]。总之,HPWS 作为系统性人力资源实践实施的载体,会刺激员工对组织支持的感知,在“刺激—动机—行为”模式下会将这种感知转换为高质量工作绩效。对于员工而言,部门经理实施的高绩效工作系统蕴含着组织有力的支持,社会交换机制效用下的员工将与组织形成互惠的心理反应,为回报组织员工会作出积极的行为,如提高工作效率、展现组织公民行为等。基于此,本文提出:

假设 3: 组织支持感在部门经理实施的 HPWS 与员工工作绩效之间发挥中介作用。

HPWS 是一个复杂的人力资源实践体系,内部包含信息性资源(如:信息分享、员工参与和培训)会鼓励员工积极参加组织活动与管理决策,增强内在动机、深化对支持性人力资源实践的感受。也就是说,人力资源实践对员工态度与行为的作用介由个体内部认知实现,即员工的态度和行为反应取决于对情境因素的体验和感知^[35],因此员工对 HPWS 的真实感觉是员工拥有组织支持感的有效途径,通过部门经理对 HPWS 有效地施行深化了员工感知 HPWS 的心理情境,极大程度上促使组织支持感的获得与增强,而具备较高组织支持感的员工在积极性工作动机驱使下更容易带来高绩效。因此,本文认为:

假设 4: 组织支持感在员工感知的 HPWS 与工作绩效之间具有中介作用。

4. 员工感知的 HPWS、组织支持感的连续中介作用

基于前文假设,本文推论部门经理实施的 HPWS 影响员工对 HPWS 的感知,激发其组织支持感的形成和增强,最终实现高水平工作绩效。部门经理向下属解释和实施人力资源部设计的 HPWS 时,凭借其与被告的直接交流与合作,减少了信息传播途径中失真、损害等非期望情况的出现,驱使员工对相关实践的认识更加清晰准确。当员工感知到组织藉由部门经理实施 HPWS 释放其对自己的期望、支持和鼓励,会形成组织重视员工付出、关心员工福利的综合感受,深化了组织支持感。具体来说,具有较高组织支持感的员工,在社会交换机制效用下将与组织形成互惠的心理反应,通过提高工作效率、展现组织公民行为等方式回报组织的恩惠,最终实现其工作绩效的提升。综上,本研究构建了“部门经理实施的 HPWS—员工感知的 HPWS—组织支持感—员工工作绩效”的链式整合模型,更好地反应 HPWS 对员工态度和行为的影响的作用机理,基于此,本文提出:

假设 5: 员工感知的 HPWS 与组织支持感在部门经理实施的 HPWS 与员工工作绩效之间发挥链式中介作用。

5. 权力距离的调节作用

权力距离(Power Distance)是指个体接受所在社会和组织权力分配不平等的程度,以往对权力距离的研究大都从国家文化层面入手,研究重点也是比较不同国家文化中权力距离的差异性,随着不断深入研究,学者们发现权力距离不仅仅存在于国家文化中,同样根植于组织和个体的文化价值观中^[44-46]。目前研究也将权力距离细化到了个体层面,指个人接受所在集体(群体)权力分配不均的程度^[47]。因个体所处社会背景和

工作氛围极易影响其态度和行为,因此不同个体对权力距离的认知会产生差异^[48]。中国文化倾向于长期目标导向、集体主义导向、权力距离偏高、低不确定性规避以及追求事业成绩^[49],本研究聚焦于个体员工权力距离水平的差异会如何影响部门经理实施的 HPWS 与员工感知的 HPWS 以及组织支持感与工作绩效之间的关系。

社会信息加工理论假设获取更多讯息的前提是该讯息可接触,高权力距离员工对权力分配不均的接受程度高,以及对领导权威的高度认可导致部门经理实施 HPWS 时,不会主动与经理反应相关的问题与建议,在一些讯息不可接触的情形下,可能出现部门经理实施的 HPWS 与员工感知的 HPWS 间关系背离;相反,低权力距离员工对权力公平的追求和领导-员工地位平等的认可会使得部门经理实施 HPWS 时得到及时反馈,因为这部分员工会主动提出自己的问题与看法,经理也会及时解释与改进,在这种双向交流中促使部门经理实施的 HPWS 与员工感知的 HPWS 更加协调一致。因此,本文提出:

假设 6: 权力距离调节部门经理实施的 HPWS 与员工感知的 HPWS 之间的关系,即高权力距离员工,部门经理实施的 HPWS 对员工感知的 HPWS 正向影响减弱;对低权力距离员工而言,部门经理实施的 HPWS 对员工感知的 HPWS 正向影响更强。

同时,权力距离的高低会影响社会信息的可获得性,高权力距离员工具备组织支持感时,因其对上下级权力分配不均的接受程度高,将 HPWS 讯息归为上级领导的决定,与信息接触的主动规避导致获取的工作知识少、技能的提升有限,不利于工作绩效的提升;相反,低权力距离员工具备组织支持感时,在权力平等原则下,他们认为无论身份、资历,组织中的成员都是平等的个体,可以相互交流与互动^[50-51],积极开展工作参与、问题反馈以及社交活动,在上下级双向沟通中以及跟反馈源的接近有利于知识和技能的积累,为自己的工作绩效提供了更强的助力。Farh 等发现,当权力距离水平较高时,感知到的组织支持与员工工作绩效、组织承诺和角色外行为之间的关系会弱化^[52];Ng 等在分析工作满意度与工作绩效时,发现高权力距离水平下,员工工作满意度和工作绩效关系会减弱^[53]。因此,本文提出:

假设 7: 权力距离调节组织支持与员工工作绩效间关系,即高权力距离的员工,组织支持感对工作绩效的正向影响减弱;而低权力距离的员工,组织支持感对工作绩效的正向影响加强。

综合以上分析,权力距离通过影响部门经理实施的 HPWS 与员工感知的 HPWS 正向关系对员工感知的 HPWS 和组织支持感在部门经理实施的 HPWS 与员工工作绩效之间的链式中介效应产生调节作用。具体来说,人力资源管理实践不断地以非预期的方式传达信息,员工对其以异质性方式理解信息^[17],较高权力距离的员工对组织地位和权力的差异性接受程度高,他们认为领导或者主管是具有权威的,在部门经理实施的 HPWS 过程中不会主动寻求相关 HPWS 的讯息,会导致组织实施的支持性 HR 实践与感知到的支持出现异质性结果,最终不利于工作绩效提升;而低权力距离员工反对地位和权力的不公,主动寻求 HPWS 实施的相关信息,这种主动沟通会促使组织通过部门经理实施的支持性 HR 实践被员工更加准确地感知,增强了组织支持感,促使员工满怀热情实现更好的绩效。总之,权力距离低,部门经理实施的 HPWS 对员工感知的 HPWS 的积极作用越大,员工感知的 HPWS 和组织支持感在部门经理实施的 HPWS 和工作绩效之间的链式中介效应越强。基于此,本文提出:

假设 8: 权力距离通过影响部门经理实施的 HPWS 对员工感知的 HPWS 之间的正向关系进而调节员工

感知的 HPWS、组织支持感在部门经理实施的 HPWS 与员工工作绩效间的链式中介作用。

根据前文的理论基础与研究假设,构建了如图 1 所示的本研究的概念模型。

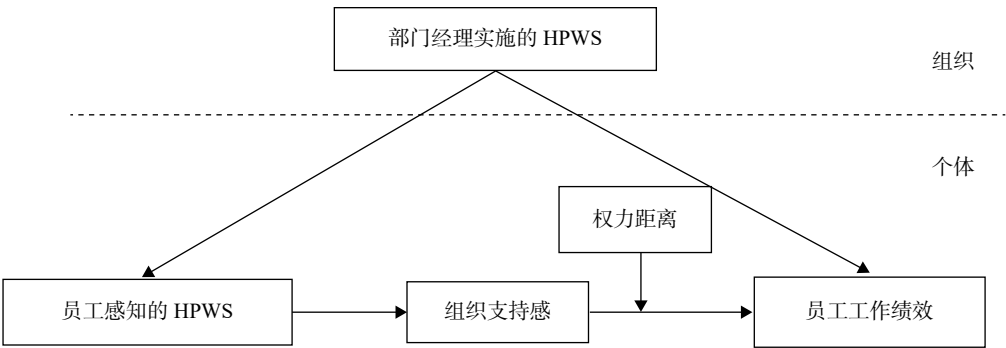


图 1 研究模型

二、研究方法

(一) 研究数据收集

本文采用问卷调查法收取数据,数据来源集中于湖南、四川、湖北等省份多地区组织参与者。数据收集的具体流程如下:将调查问卷发放给各个企业的人力资源管理者,再由人力资源管理者分发给部门经理及其对应的下属。其中,员工感知的 HPWS、组织支持感和权力距离由员工进行填写,部门经理实施的 HPWS 和员工工作绩效部分由部门经理进行填写。为了保障数据的真实可靠性,问卷以匿名方式进行填写,并明确表达本次收集数据的目的仅用于科学研究。研究人员严格保密问卷的相关内容,并在问卷完成后由人力资源管理人员返送给研究人员。本次问卷调查共有 84 名部门经理和 426 名员工参与,最终回收 78 名部门经理和 370 名员工的有效问卷。样本结构分布详情见表 1,其中部门规模由部门主管按照各自部门的实际人数进行填写,平均值为 18.19,也就是每个部门平均由 18 个员工构成。

表 1 人口统计学相关变量情况

特征 (员工)	特征值	百分比 (%)	特征 (部门)	特征值	百分比 (%)
性别	男	46.5	性别	男	59
	女	53.5		女	41
年龄	25岁及以下	21.4	年龄	25岁及以下	11.5
	26-30岁	37.6		26-30岁	29.5
	31-35岁	33.8		31-35岁	16.7
	36-40岁	3.0		36-40岁	12.8
	41-50岁	3.0		41-50岁	24.4
	50岁以上	1.4		50岁以上	5.1
学历	大专以下	18.4	学历	大专以下	2.8
	大专	31.4		大专	28.2
	本科	44.9		本科	60.3
	硕士	4.3		硕士	7.7
	博士及以上	1.1		博士及以上	1.3

表 1 (续)

特征 (员工)	特征值	百分比 (%)		特征 (部门)	特征值	百分比 (%)
工作年限	1年以下	21.1	工作年限	1年以下	5.1	
	1-3年	34.3		1-3年	23.1	
	3-5年	31.1		3-5年	34.6	
	5-10年	9.2		5-10年	17.9	
	10年以上	4.3		10年以上	19.2	

注：员工层N=370, 部门层N=78。

(二) 测量工具

1. HPWS 的测量

参考使用 Liao 等的研究,使用 18 个题项对 HPWS 进行测量,具体包括严格的甄选、发展为目的的培训、申诉机制、基于绩效的考核、绩效薪酬、决策与信息分享等实践^[35],并根据研究层次的差异设计不同的参照点,部门经理实施的 HPWS 和员工感知的 HPWS 分别设置“所属部门员工”与“我”。采用 Likert-5 点计分,1 代表“非常不符合”,5 代表“非常符合”,例题如“分享工作相关的信息(公司运营、销售等)”等。部门层次和员工层次的 Croabach’s α 系数值分别为 0.788、0.821。

2. 组织支持感的测量

采用 Eisenberger 等编制的量表^[11],合计 6 个题项,采用 Likert-5 点计分,1 代表“非常不符合”,5 代表“非常符合”。例题如“当我有困难时,能从公司得到帮助”等。量表 Croabach’s α 系数值为 0.8506。

3. 权力距离的测量

权力距离的测量采用 Dorfman&Howell 编制的量表^[54],合计 6 个题项。采用 Likert-5 点计分,1 代表“非常不符合”,5 代表“非常符合”。例题如“公司关心我的意见”等。量表 Croabach’s α 系数值为 0.847。

4. 员工工作绩效的测量

员工工作绩效的测量使用 Podsakoff et al 开发的 5 项量表^[55],使用 Likert-5 点评分,1 代表“非常不符合”,5 代表“非常符合”。例题如“此员工始终完成职务描述中指定的职责”,量表 Croabach’s α 系数值为 0.766。

5. 控制变量

本文选取员工性别、年龄、学历以及工作年限作为个体层次控制变量;选取部门经理的性别、年龄、学历、工作年限以及部门规模作为部门层次控制变量。

三、数据分析与结果

(一) 验证性因子分析

虽然研究设计之初已经考虑共同方法偏差的问题,但本论文研究变量均由被试者在相同时间进行填写报告,结果受到共同方法偏差影响的可能性较大^[56]。在进行研究假设前,本文采用 M-plus 对 HPWS、员工敬业度、工作满意度、工作绩效和离职倾向五个变量进行验证性因子分析,以确定五个构念是不同的变量,为之后的假设检验做准备。如表 2 所示,我们可以看出四因子模型与其他六个模型相比对数据的拟合度最优:

$\chi^2=819.029$, $df=554$, $\chi^2/df=1.47$, CFI=0.923, TFI=0.917, RMSEA=0.036。根据以往的研究, RMSEA 低于 0.08, CFI 和 TLI 高于 0.800, χ^2 与自由度的比值小于 3 说明研究模型中的变量具有较好的区分效度。基于此, 五因子模型均满足以上条件, 故本文涉及的五个构念确实是独立不同的变量。

表 2 构念的验证性因子分析结果

模型	χ^2	df	χ^2/df	CFI	TLI	RMSEA
员工层 ($N=370$)						
零模型	4019.66	595				
四因子模型	819.029	557	1.47	0.923	0.917	0.036
三因子模型a	1146.776	557	2.05	0.828	0.816	0.053
三因子模型b	1201.993	557	2.15	0.812	0.799	0.056
三因子模型c	1001.432	557	1.79	0.870	0.861	0.046
二因子模型a	1241.339	559	2.22	0.801	0.788	0.057
二因子模型b	1440.357	559	2.57	0.743	0.726	0.065
单因子模型	4983.125	560	8.89	0.169	0.118	0.207

注：四因子模型：员工感知的HPWS，组织支持感，权力距离，员工工作绩效；三因子模型a：权力距离和员工工作绩效合并为一个因子；三因子模型b：组织支持感和权力距离合并为一个因子；三因子模型c：员工感知的HPWS和组织支持感合并为一个因子；二因子模型a：员工感知的HPWS和权力距离合并为一个因子，组织支持感和员工工作绩效合并为一个因子；二因子模型b:员工感知的HPWS和员工工作绩效合并为一个因子，组织支持感和权力距离合并为一个因子；单因子模型：模型中所有变量合并为一个因子。

(二) 研究变量间描述性统计分析

本研究变量基本情况如表 3 所示, 员工感知的 HPWS 与工作绩效之间的相关系数为 0.43, 且两者之间呈现显著正相关($p<0.01$); 组织支持感与员工感知的 HPWS、工作绩效之间的相关系数分别为 0.56 和 0.54, 呈现显著正相关($p<0.01$); 权力距离与员工感知的 HPWS、组织支持感以及工作绩效相关系数为-0.55、-0.43 和-0.39, 从表中可知他们之间呈现负相关($p<0.01$)。以上变量的相关性分析为前文提出的理论假设提供了初步支持。

表 3 描述性统计分析结果

变量	M	SD	1	2	3	4	5	6	7
员工层									
员工的性别	1.54	—							
员工的年龄	2.33	1.02	0.09						
员工的学历	2.38	0.87	-0.056	-0.071					
员工的任期	2.41	1.054	-0.056	0.093	-0.085				
E-HPWS	3.25	0.47	-0.039	-0.061	0.022	-0.036			
组织支持感	3.29	0.51	-0.053	0.016	0.006	0.007	0.56**		
权力距离	2.47	0.54	0.001	-0.086	-0.067	0.076	-0.55**	-0.43**	
工作绩效	3.38	0.59	0.013	-0.035	0.084	-0.027	0.43**	0.54**	-0.39**
部门层									
经理的性别	1.41	0.49							

表 3 (续)

变量	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7
经理的年龄	3.24	1.51	0.056						
经理的学历	2.77	0.68	0.015	-0.058					
经理的任期	3.23	1.16	-0.076	0.049	0.068				
部门规模	18.2	6.21	-0.098	-0.175	0.038	-0.06			
M-HPWS	3.28	0.38	0.126	0.168	0.047	0.141	-0.219		

注：*N*（部门层）=78，*N*（员工层）=370。性别：男（1），女（2）。学历：大专以下（1），大专（2），本科（3），硕士（4），博士及以上（5）。E-HPWS代表员工感知的HPWS，M-HPWS代表部门经理实施的HPWS。部门规模采用经理报告的实际人数进行核算。*表示*p*<0.05，**表示*p*<0.01。

（三）多重共线性检验

由表 4 中可以看到员工感知的 HPWS 与组织支持感、权力距离以及组织支持感与员工工作绩效之间的相关系数绝对值大于 0.5,可能存在多重共线性问题,因此本文进行了共线性诊断。如表 4 所示,通过对文中各变量进行中心化处理后,员工感知的 HPWS、组织支持感、权力距离以及员工工作绩效的多维度特征根全部大于 0,条件指标(Condition Index)均小于学者们建议的临界值 10,各个变量的方差膨胀因子(VIF)在 1.481 ~ 1.751 之间,远低于学者们推荐的临界值 10,容许度(Tolerance Values)在 0.571 ~ 0.675 之间,基于以上结果,本研究不存在或存在较低的多重共线问题。

表 4 多重共线诊断

共线性诊断				共线性统计		
模型	维	特征值	条件指标	变量	容差	VIF
1	1	2.028	1.00	员工感知的HPWS	0.571	1.751
	2	1.000	1.424	组织支持感	0.667	1.449
	3	0.569	1.887	员工工作绩效	0.675	1.481
	4	0.403	2.243			

（四）假设检验

本文研究变量部门经理实施的 HPWS、员工感知的 HPWS、组织支持感和员工工作绩效隶属于部门与员工两个不同层次的变量,假设个体层结果变量能够由群体层与个体层的变量预测,但前提必须确认该变量在群体层和个体层上存在变异。因此,进行正式的假设检验前,对员工感知的 HPWS、组织支持感和员工工作绩效进行组间方差和组内方差检验,以此确认后续的跨层研究的可行性。基于此,分别设置了仅包含员工感知的 HPWS、组织支持感和员工工作绩效为结果变量的零模型(Null Model),通过 HLM 分析显示,员工感知的 HPWS 组间方差(σ^2)和组内方差(τ_{00})为 0.15589 和 0.06572;组织支持感的组间方差(σ^2)和组内方差(τ_{00})为 0.17941 和 0.08125;员工工作绩效的组间方差(σ^2)和组内方差(τ_{00})为 0.2996 和 0.05768。从分析结果来看,三个变量的组间方差均存在,故员工感知的 HPWS、组织支持感和员工工作绩效三变量的方差一部分由群体解释,另一部分由员工个体解释。此外,通过单因素方差分析(ANOVA),员工感知的 HPWS、组织支持感和员工工作绩效存在显著的组间差异($F(77, 292)=2.942, P<0.001$; $F(77, 292)=3.16, P<0.001$; $F(77, 292)=1.916, P<0.001$)。基于以上分析,本文进行多层分析检验是可行的。

1. 部门经理实施的 HPWS 与员工工作绩效

首先对部门经理实施的 HPWS 与员工工作绩效之间的直接效应进行检验,如表 5 所示,在控制了经理性别、年龄、学历、工作年限及部门规模后,部门规模对工作绩效具有一定负向影响($\beta=-0.09, P<0.1$),但效应较小;部门经理实施的 HPWS 与工作绩效间具有正向关系($\beta=0.308, P<0.001$),且 95% 置信区间与 99% 置信区间分别为 $[0.181, 0.441]$ 、 $[0.098, 0.516]$,均不含 0,表明部门经理良好地执行 HPWS 有助于提高员工工作绩效,假设 1 得证。

表 5 直接效应检验结果

变量	员工工作绩效			
	β	SE	95%偏差校正置信区间	99%偏差校正置信区间
控制变量				
经理性别	-0.09	0.053	$[-0.208, 0.003]$	$[-0.267, 0.068]$
经理年龄	-0.018	0.022	$[-0.053, 0.02]$	$[-0.174, 0.039]$
经理学历	-0.069	0.048	$[-0.155, 0.005]$	$[-0.195, 0.051]$
经理工作任期	-0.008	0.029	$[-0.039, 0.053]$	$[-0.069, 0.079]$
部门规模	-0.09 [*]	0.005	$[-0.018, -0.001]$	$[-0.024, 0.003]$
自变量				
M-HPWS	0.308***	0.079	$[0.181, 0.441]$	$[0.098, 0.516]$

注: M-HPWS表示部门经理实施的HPWS; ^{*}表示 $P<0.1$, ***表示 $P<0.001$ 。

2. 中介效应检验

借鉴彭伟等以往学者链式中介检验的方法^[57-58],本文利用 M-plus7.4 软件进行模型建构,设计了不同关系组合的竞争模型去检验员工感知的 HPWS、组织支持感在部门经理实施的 HPWS 与工作绩效之间的中介效应。在进行正式的中介检验之前,本研究估计了以上四个变量间的不同关系(见图 2),并在表 6 中分列出图 2 五个模型的拟合估计结果。因传统的拟合系数对复杂样本模型的适用性低,本文采用包含 AIC、BIC 以及样本调整大小 BIC(Sample-size adjusted BIC)等信息准则统计量,这些统计量主要应用于比较相同样本数据下不同模型的拟合情况,按照拟合优劣进行排序。AIC、BIC 和样本调整大小 BIC 数值越小表明模型拟合越好。

如表 6 所示,模型 1 作为基准模型,表示员工感知的 HPWS、组织支持感在部门实施的 HPWS 与工作绩效之间发挥部分中介作用;模型 2 在基准模型基础上移除了部门经理实施的 HPWS 与工作绩效的直接效应。从分析结果显示,模型 2 相较于模型 1 并无明显改善($\Delta\chi^2=5.786, \Delta df=1, P<0.001$),基于前文对信息统计量的描述,模型 2 比模型 1 产生了更多的信息量($AIC:45259.628<45263.414$),因此模型 1 优于模型 2。模型 3 在基于模型 1 的基础上移除了员工感知的 HPWS 与员工工作绩效之间的路径,从模型拟合分析结果来看,模型 3 相较于模型 1 并无显著性模型改善($\Delta\chi^2=4.477, \Delta df=1, P<0.001$),信息指数高于模型 1 ($AIC:45259.628<45262.106$),但小于模型 2($AIC:45262.106<45263.414$),模型 3 比模型 2 好,但次于模型 1。模型 4 在模型 1 的基础上移除了部门经理实施的 HPWS 与组织支持感之间的路径,相较于模型 1,该模型具有显著差异($\Delta\chi^2=12.267, \Delta df=1, P<0.001$),AIC、BIC 以及样本调整大小 BIC 明显比模型 1 高,该模型拟

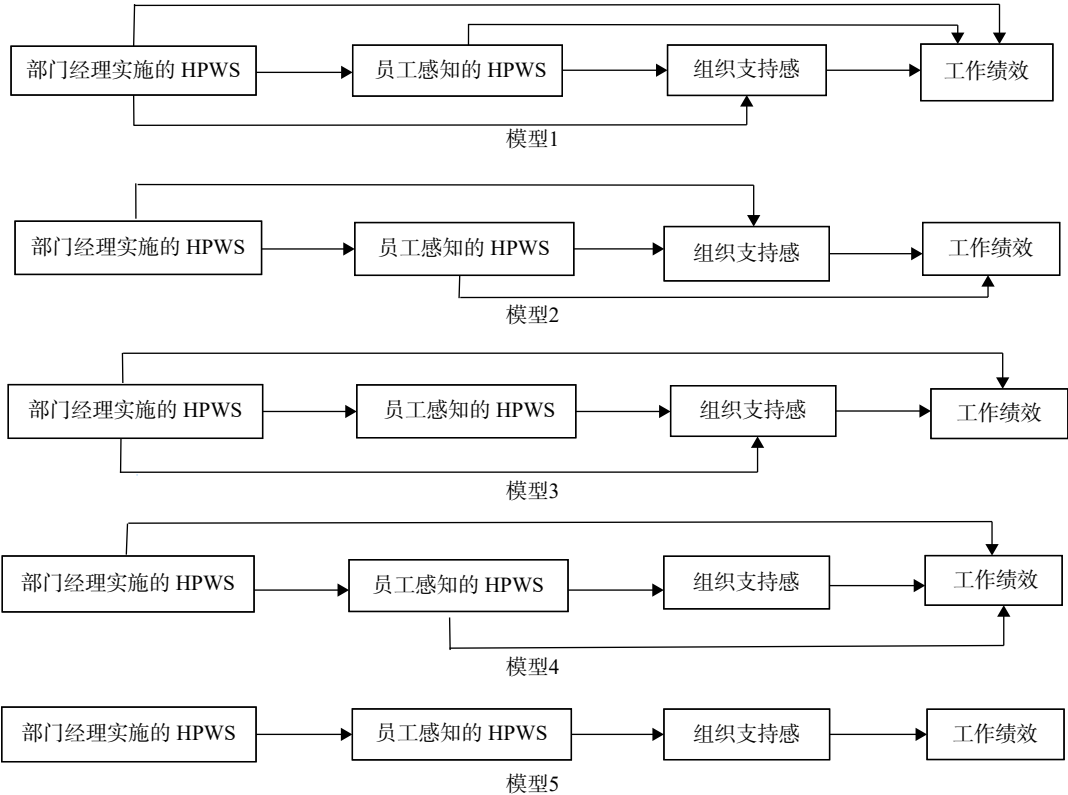


图2 部门经理实施的 HPWS、员工感知的 HPWS、组织支持感和工作绩效之间的假设和替代关系

表 6 研究模型拟合效果、路径系数及间接效应检验结果

		模型1	模型2	模型3	模型4	模型5
拟合指标	χ^2	4012.926	4018.712	4017.403	4025.193	4030.336
	df	1325	1326	1326	1326	1328
	AIC值	45259.628	45263.414	45262.106	45269.896	45271.038
	BIC值	45881.875	45881.748	45880.439	45888.229	45881.544
	样本大小调整BIC值	45377.422	45380.467	45379.158	45386.948	45386.609
路径系数	M-HPWS→JP	-0.096 ⁺	—	-0.043	-0.095 ⁺	—
	M-HPWS→E-HPWS	0.453***	0.453***	0.453***	0.453***	0.453***
	M-HPWS→POS	0.223***	0.223***	0.223***	—	—
	E-HPWS→POS	0.457***	0.457***	0.457***	0.558***	0.558***
	E-HPWS→JP	0.203***	0.174**	—	0.202***	—
	POS→JP	0.476***	0.454***	0.566***	0.472***	0.548***
间接效应	M-HPWS→E-HPWS→POS	0.207***	0.207***	0.207***	0.253***	0.253***
	E-HPWS→POS→JP	0.217***	0.206***	0.259***	0.263***	0.305***
	M-HPWS→E-HPWS→JP	0.092**	0.079**	—	0.091**	—
	M-HPWS→POS→JP	0.106***	0.1***	0.126***	—	—
	M-HPWS→E-HPWS→POS→JP	0.098***	0.093***	0.117***	0.119***	0.138***

注：M-HPWS表示部门经理实施的HPWS；E-HPWS表示员工感知的HPWS；POS表示组织支持感；JP表示员工工作绩效；⁺表示 $P<0.1$ ，**表示 $P<0.01$ ，***表示 $P<0.001$ 。

合较差。模型5在模型1的基础上同时移除部门经理实施的HPWS与员工工作绩效、员工感知的HPWS与员工工作绩效之间的直接路径,以及部门经理实施的HPWS与组织支持感之间的直接作用路径,构建了员工感知的HPWS、组织支持感串联中介模型,但该模型相较于模型1具有显著差异($\Delta\chi^2=17.41$, $\Delta df=3$, $P<0.001$), AIC、BIC以及样本调整大小BIC值高于模型1,并且是模型中最高信息指数的模型,因此该模型的拟合效果最差。综合以上分析,模型1是五个竞争模型中拟合效果最好的模型。

运用偏差校正的非参数百分位 Bootstrap 法对拟合最好的模型1进行后续的中介效应检验,由表7可知,员工感知的HPWS在部门经理实施的HPWS与员工工作绩效间的中介效应显著($\beta=0.092$, $P<0.01$, 99%置信区间为[0.022, 0.175],不含0),因此,假设2得证。组织支持感在部门经理实施的HPWS与员工工作绩效间的中介效应显著($\beta=0.106$, $P<0.001$, 99%置信区间为[0.035, 0.190],不含0),假设3得到支持。员工感知的HPWS通过组织支持感影响员工工作绩效的间接效应显著($\beta=0.217$, $P<0.001$, 99%置信区间为[0.138, 0.330],不含0),假设4得到支持。此外,部门经理实施的HPWS通过员工感知的HPWS、组织支持感的连续中介对员工工作绩效产生正向影响($\beta=0.098$, $P<0.001$, 99%置信区间为[0.055, 0.171],不含0),假设5得证。基于上述分析结果,本文整体中介路径分析见图3。

表7 中介效应置信区间估计

路径	效应估计值	95%置信区间	99%置信区间
M-HPWS→E-HPWS→POS	0.207***	[0.157, 0.267]	[0.131, 0.306]
E-HPWS→POS→JP	0.217***	[0.164, 0.289]	[0.138, 0.330]
M-HPWS→E-HPWS→JP	0.092**	[0.047, 0.142]	[0.022, 0.175]
M-HPWS→POS→JP	0.106***	[0.060, 0.159]	[0.035, 0.190]
M-HPWS→E-HPWS→POS→JP	0.098***	[0.068, 0.140]	[0.055, 0.171]

注:表格中数据为标准化系数;置信区间也为标准化系数置信区间;M-HPWS表示部门经理实施的HPWS;E-HPWS表示员工感知的HPWS;POS表示组织支持感;JP表示员工工作绩效;**表示 $P<0.01$,***表示 $P<0.001$ 。

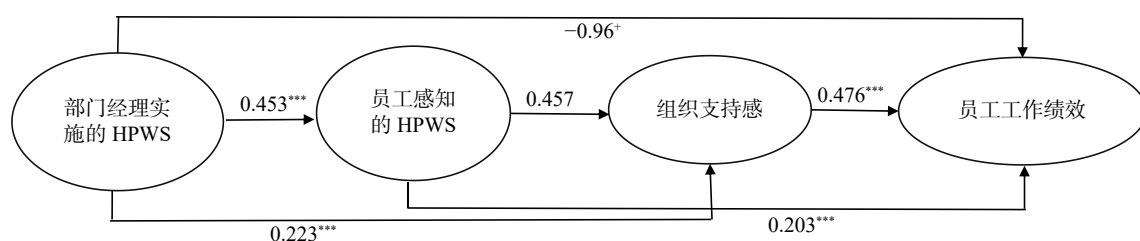


图3 中介路径图

3. 调节效应检验

1) 权力距离聚合初步分析及分析技术。由于跨层研究模型的设计,有必要对个体层次权力距离聚合到群体层的可行性进行检验。一般数据聚合的常规操作是在聚合之前依靠相关指标判断数据加总的可靠性,学者们常用的指标是 ICC (1)、ICC (2)和 Rwg。通过计算得出,权力距离的 ICC (1)为 0.084,该数值高于学者建议的检验标准 0.05, ICC (1)数值可以充分确定全路距离具有充分的组间差异性; ICC (2)为 0.72,该数值同样高于建议标准 0.7。权力距离的 Rwg 值在 0.85 到 0.99 之间,平均值为 0.982,中位数为 0.94, Rwg 值均高于判断标准 0.7。此外,为了确定不同群体员工的权力距离存在显著的组间差异,本研究还进行了方差分析

(ANOVA),结果显示不同群体员工的权力距离存在显著的组间差异($F(77,292)=3.414, P<0.001$)。通过对权力距离聚合可行性指标的检验以及 ANOVA,权力距离变量具有良好的聚合效度。

2)权力距离调节效应检验与分析。针对前文理论假设提出的权力距离会影响经理实施的 HPWS 作用于员工感知的 HPWS 的效应大小,从表 8 的分析结果可以看出,调节变量权力距离(PD)与员工感知的 HPWS(E-HPWS)之间显著负向相关($\beta=-0.465, P<0.001$);部门经理实施的 HPWS(M-HPWS)与权力距离(PD)的交互项(M-HPWS*PD)与员工感知的 HPWS 具有显著负向关系($\beta=-0.158, P<0.01$),表明员工权力距离越高,部门经理实施的 HPWS 对员工感知的 HPWS 积极影响越小,反之,权力距离越低,部门经理实施的 HPWS 可以促进员工对 HPWS 的认知。此外,为了进一步验证文中假设与调节效应模型检验是否一致,文章参考 Aiken 和 West 关于绘制调节效应图的方法。如图 4 所示,在权力距离高低两种不同水平下,部门经理实施的 HPWS 与员工感知的 HPWS 的关系强度表现出差异性,在高水平权力距离(simple slope =0.208, $P<0.05$),部门经理实施的 HPWS 与员工感知的 HPWS 之间的关系较弱;相反,在低水平权力距离(simple slope =0.285, $P<0.001$),部门经理实施的 HPWS 与员工感知的 HPWS 的正向关系更强,因此,假设 6 得到支持。

同理,理论假设提出权力距离调节组织支持感与员工工作绩效之间的正向关系,从表 8 的分析结果显示,权力距离(PD)与工作绩效(JP)之间显著负相关($\beta=-0.213, P<0.001$),权力距离与组织支持感(POS)的交互项(POS*PD)与工作绩效之间呈现显著负相关($\beta=-0.19, P<0.001$),因此,权力距离负向调节组织支持感与工作绩效之间的关系。为了更直观呈现权力距离在组织支持感与工作绩效之间的调节作用,本文同样绘制了调节效应图(如图 5 所示),权力距离水平不同,组织支持感与工作绩效之间的关系也相应变化,在高权力距离水平下(simple slope=0.225, $P<0.05$),组织支持感与工作绩效之间的正向关系较弱,而在低权力距离水平下(simple slope=354, $P<0.001$),组织支持感与工作绩效之间的积极关系较强,因此,假设 7 得到支持。

表 8 权力距离调节效应检验结果

变量	E-HPWS			JP		
模型	M1	M2	M3	M1	M2	M3
截距	3.661*** (0.19)	3.568*** (0.6)	3.127*** (0.362)	6.481*** (0.516)	2.668*** (0.572)	3.791*** (0.616)
部门层						
性别	-0.04 (0.051)	-0.041 (0.048)	-0.061 (0.042)	-0.075 (0.054)	-0.081 (0.047)	-0.087* (0.045)
年龄	-0.013 (0.017)	-0.08* (0.048)	-0.071* (0.042)	-0.032 (0.058)	-0.063 (0.045)	-0.065 (0.043)
学历	-0.08 (0.041)	-0.055 (0.046)	-0.086 (0.04)	-0.105 (0.051)	-0.087 (0.039)	-0.067 (0.038)
工作年限	0.001 (0.022)	0.061 (0.5)	0.093* (0.041)	-0.001 (0.056)	-0.006 (0.045)	0.015 (0.043)
部门规模	0.001 (0.04)	0.01 (0.047)	0.039 (0.041)	-0.095* (0.053)	-0.016 (0.044)	-0.016 (0.043)
M-HPWS		0.464*** (0.049)	0.337*** (0.064)			
员工层						
性别	-0.034 (0.05)	-0.057 (0.047)	-0.029 (0.041)	0.01 (0.052)	0.043 (0.044)	0.040 (0.043)
年龄	-0.063 (0.045)	-0.063 (0.045)	-0.092* (0.039)	-0.024 (0.052)	-0.017 (0.043)	-0.019 (0.042)
学历	0.013 (0.029)	0.022 (0.048)	0.004 (0.041)	0.091 (0.056)	0.087* (0.044)	0.078* (0.041)
工作年限	-0.014 (0.025)	-0.027 (0.05)	0.003 (0.040)	-0.003 (0.053)	-0.019 (0.043)	-0.019 (0.041)

表 8 (续)

变量	E-HPWS			JP		
组织支持感					0.549*** (0.047)	0.501*** (0.050)
PD			-0.465*** (0.049)			-0.213*** (0.041)
M-HPWS*PD			-0.158** (0.055)			
POS*PD						-0.190*** (0.046)

注：M-HPWS表示部门经理实施的HPWS，E-HPWS表示员工感知的HPWS，POS表示组织支持感，PD表示权力距离；回归系数为标准回归系数；括号中数据为系数标准误；^{*}表示 $P<0.1$ ，^{*}表示 $P<0.05$ ，^{**}表示 $P<0.01$ ，^{***}表示 $P<0.001$ 。

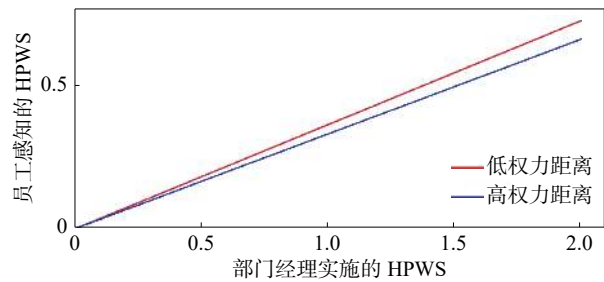


图 4 部门经理实施的 HPWS 与员工工作绩效的调节效应图

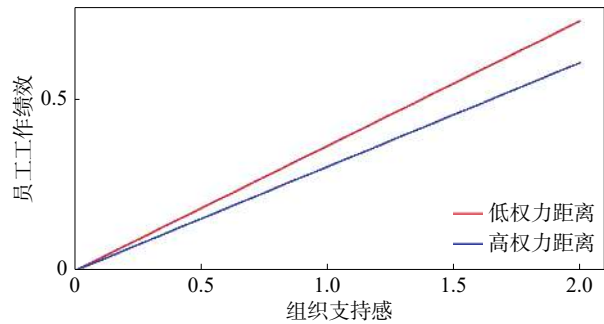


图 5 组织支持感与员工工作绩效的调节效应图

3)被调节的中介模型分析。对有中介的调节模型检验,本文参考方杰、温忠麟(2018)的三步曲方法^[59],第一步:不含潜调节(交互项)的基准模型是否可接受;第二步:包含潜调节(交互项)的有调节的中介模型是否可接受;第三步:置信区间检验,即对中介效应进行具体分析。以上第一步模型拟合检验使用的判断标准为常用拟合指标: χ^2 、df、TLI、CFI、RMSEA 以及 SRMR 等验证性因子分析中常见的指标,其判断的标准也与之相似;第二步运用信息准则统计量: AIC、BIC 相关、极大似然比检验(Log-likelihood ration test)等非传统拟合判断指标判断。

首先,权力距离调节员工感知的 HPWS、组织支持感在部门经理实施的 HPWS 与员工工作绩效关系间的连续中介作用,构成本文被调节的链式中介模型,根据以上的验证步骤,首先构建不含潜调节(交互项)的基准 SEM 模型(参考图 6,不包含调节项), $\chi^2=491.203$, $df=9$,TLI=0.969,CFI=0.862,RMSEA=0.08,SRMR=0.039,从这些常见的拟合指标结果可知,基准模型可接受,可进行下一步的分析。

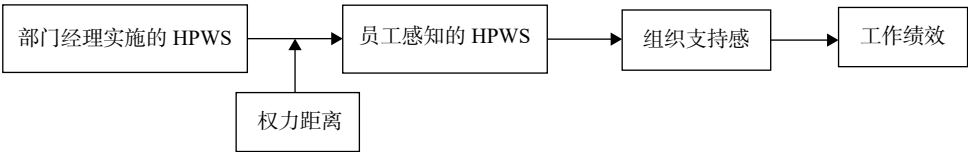


图 6 基准模型

其次,检验被调节的链式中介模型是否可接受,被调节的链式中介模型极大似然检验比(Log-likelihood ration test)为-4463.964,不含交互项的基准模型 Loglikelihood 为-4204.351, -2LL(基准模型与被调节的链式中介模型似然比之差)为 259.613,自由度相差 3, -2LL 卡方检验显著($P<0.001$),被调节的链式中介模型更好。

最后,本研究包含潜调节(交互项)的有调节的中介模型隶属于第一阶段被调节,使用系数乘法对有调节的中介效应进行具体分析更为合适。在基准模型与有调节的链式中介模型的拟合情况较好,我们检验了交互项与中介变量间的路径系数乘积及权力距离对两个中介变量的链式中介的影响效应差异。如图 7 所示,交互项与中介系数乘积($a_3*b_2*d_1$)为-0.02, $P<0.05$, 95% 偏差校正置信区间为 $[-0.036, -0.009]$, 不含 0。并且在高权力距离水平下($PD=1.93$, 权力距离均值减一个标准差),链式中介系数为 0.079, $P<0.01$, 95% 偏差校正置信区间为 $[0.042, 0.156]$, 低权力距离水平下($PD=3.01$, 权力距离均值加一个标准差),中介系数为 0.058, $P<0.05$, 95% 偏差校正置信区间为 $[0.017, 0.115]$, 区间均不含 0, 从以上分析结果可知高低权力距离下部门经理实施的 HPWS 通过员工感知的 HPWS、组织支持感影响员工工作绩效的效应大小表现出差异性结果(差值为-0.021, $P<0.05$, 置信区间为 $[-0.038, -0.009]$, 区间不含 0), 因此假设 8 得证。

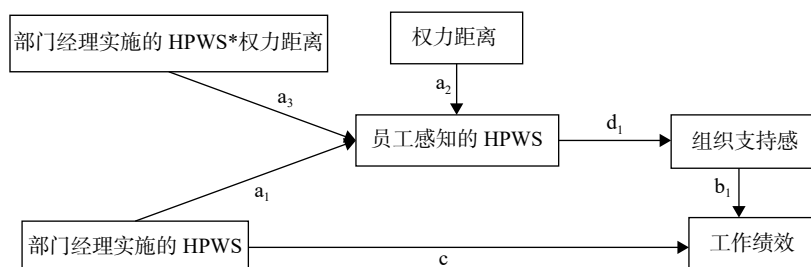


图 7 被调节的链式中介模型路径图

四、结论

(一) 研究结论

第一,部门经理实施的 HPWS 与员工工作绩效间的正向关系。基于社会信息加工理论将 HPWS 与工作绩效联系起来,并通过建立模型进行实证分析,结果表明,经理较好地实施 HPWS 可以提高员工的工作绩效。工作绩效作为个人积极态度和行为的载体,是组织保持竞争优势的核心,而员工通过践行 HPWS 的相关实践得到能力提升(如内部培训提升工作技能;晋升制度激活内在动机;未来职业发展符合个性化等)是保证工作获得成效的基础,因此经理在 HPWS 施行的过程中起着“承上启下”的作用,上接受、理解组织设计的 HR 实践系统,下在员工中传达、实施 HR 实践,这种“桥梁”的身份让 HR 实践更加有效。此外,在对直接效应检验中,我们发现,部门规模与工作绩效具有一定负向关系,即部门规模越大一定程度上会导致员工的工作绩效降低,出现这种关系的原因可能是过大的管理幅度反而降低了管理的有效性,与之而来的结果就是员工工作效率的降低。总之,HPWS 的有效实施可以提高员工的工作绩效。

第二,员工感知的 HPWS 与组织支持感在部门经理实施的 HPWS 与工作绩效之间发挥中介作用。基于社会信息加工理论将员工感知的 HPWS、组织支持感纳入 HPWS 与员工工作绩效关系的路径中,并作为中介机制参与模型构建,经由数据实证分析得到了支持。首先,员工感知的 HPWS 在部门经理实施的 HPWS 与工作绩效之间发挥中介作用,员工个体由于环境、文化等差异,在接受经理实施的 HPWS 具有个体差异,经理

与员工对 HPWS 看法一致时, HPWS 可以更好地提升其工作绩效。但当两者的看法出现背离, 系统的有效性就会大打折扣, 因此, 经理实施 HPWS 过程中对员工心理知觉的关注是更加有效执行 HPWS 的保障, 尽可能在工作过程中与员工及时互动。其次, 组织支持感在部门经理实施的 HPWS、员工感知的 HPWS 与工作绩效之间具有中介作用, 员工对组织在工作过程中是否重视和关心自己的综合感知会影响 HPWS 与员工工作绩效之间的关系, 员工对组织实施的高绩效工作系统的感知水平越高, 对其组织支持感知评价越高, 有助于员工从心理上和物质上获得更多的组织支持, 从而有利于员工工作绩效的促进。最后, 员工感知的 HPWS、组织支持感在部门经理实施的 HPWS 与工作绩效间发挥链式中介作用, HPWS 中包含的支持性实践通过员工的心理知觉转化为良好的工作态度和行为, 感知到实施的 HR 是对自身能力的提升、价值的认可以及目标发展的期望有利于促进组织支持感的获得, 从而激发员工工作热情及提高工作绩效。

第三, 权力距离调节作用。首先, 权力距离调节部门经理实施的 HPWS 与员工感知的 HPWS 以及组织支持感与员工工作绩效之间的正向关系, 低权力距离水平下, 部门经理实施的 HPWS 与员工感知的 HPWS 以及组织支持感与工作绩效间正向关系更强, 这是由于低权力距离员工对领导权力或组织权力分配不均的接受程度低, 工作参与、主动反馈以及社会交流等活动更加积极, 有更多机会了解 HR 实践的讯息, 对 HR 实践的理解能够产生较高的组织支持感, 组织支持感高的员工绩效表现更好。其次, 权力距离与经理实施的 HPWS 的交互会导致员工对 HPWS 的认知差异, 而这种心理认知会影响组织支持感的产生, 最终带来不同的工作表现, 构成了权力距离调节员工感知的 HPWS、组织支持感在部门经理实施的 HPWS 与工作绩效之间的连续中介作用模型, 低权力距离, 部门经理实施的 HPWS 对员工感知的 HPWS 的促进作用更强, 而员工对 HPWS 的认知可以增强组织支持感的获得最终实现工作绩效的发展。

综上, 对于 HPWS 与工作绩效间关系的“暗箱”破解在学术界一直未被解决, 现有研究 HPWS 影响组织及员工绩效的讨论较多, 但从经理与员工双重视角出发剖析 HPWS 对工作绩效影响的研究较少。本文将社会信息加工理论作为研究理论基础, 从部门经理与员工双视角对高绩效工作系统与工作绩效关系进行探究, 并详细阐明了两者关系间的作用机制(组织支持感、员工感知的 HPWS)和边界条件(权力距离), 构建了员工感知的 HPWS、组织支持感在部门经理实施的 HPWS 与员工工作绩效间的链式中介模型, 权力距离调节两变量产生的中介作用而形成被调节的链式中介模型。信息加工理论应用于 HR 实践作用探讨的研究较少, 大多使用社会交换理论、人力资本理论等, 本文从经理、员工对 HPWS 的心理认知是否一致而形成不同的工作态度和行为表现, 经理对员工形成的 HPWS 心理情境来源于对组织设计 HR 实践的正确解读与传达, 在这一过程, 对信息的加工、处理称实践发挥作用的关键因素, 低权力距离下, 经理与员工对 HPWS 的看法一致性较高, 可以获取更多的组织支持和较好的工作绩效; 相反, 高权力距离会阻滞这一过程的实现。本研究对 HR 实践影响作用原理的探讨, 丰富了理论基础和实证研究。

(二) 实践启示

在管理实践中, 管理者可以从实施 HPWS 的方式提高组织支持感, 尽可能创造一种更加公平、平等的组织氛围缓和权力距离的负面影响。

第一, 提高员工参与人力资源实践的积极性, 强化参与式人力资源管理制度规划与建设, 将 HPWS 所包含的如培训、信息共享和绩效薪酬等实践灵活布局, 使之有利于满足员工全方位、多种类的需求, 扩大员工参

与实践的范围。

第二,有效沟通,营造组织心理支持氛围。组织支持感的源泉是员工对其所在组织关心和提供福利程度的综合感知与评价,组织尽可能全面了解员工特征的异质性,“因人而异”对其实施管理措施。

第三,构建平等的工作氛围,积极开展更多民主性活动。中国作为蕴含几千年历史的文化大国,深受儒家思想的陶染,对权威的挑战性较低。组织要想缓解权力距离的阻碍作用,对员工进行管理时要以公平、平等的方式对待,不以“权威”的姿态“俯视”员工或下属。

(三) 局限与展望

第一,本文虽然进行了经理与员工数据匹配,并在不同阶段分别收集经理与员工的数据,但因为研究局限性,收集的样本数据仍属于横截面数据,且共同方法偏差问题没有得到根本解决,而统计分析结果对此也无法进行严格的因果论证。因此,未来的研究可以采取纵向数据跟踪进一步检查变量间的因果关系。

第二,本研究的样本数量不大,且大多为方便抽样,其样本的代表性存在一定的局限性。未来的研究者可增加样本的抽取地区、行业、员工类别的比例,提高分析结果对实践的指导意义。

第三,员工文化行为差异的因素主要包括集体主义、权力距离、不确定性规避等,出于理论和实证的要求,本文仅考察了权力距离这一文化特质变量,而对其他文化特征变量尚未涉及,未来的研究可结合中国背景对不同的文化特征变量进行探索,进一步丰富高绩效工作系统的理论研究。

参考文献:

- [1] SANDERS K., SHIPTON H, GOMES J F Guest Editors' Introduction: Is the HRM process Important? Past, Current, and Future Challenges[J]. *Human Resource Management*, 2014, 53(4): 489 - 503.
- [2] 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.
- [3] 陈笃升. 高绩效工作系统研究述评与展望: 整合内容和过程范式[J]. *外国经济与管理*, 2014, 36(5): 50 - 60.
- [4] JIANG K. Bridging the gap between reality and perception: Managers' role in shaping employee perceptions of high performance work systems[J]. *Dissertations & Theses -Gradworks*, 2013.
- [5] ANG S H, BARTRAM T, MCNEIL N, et al. The effects of high-performance work systems on hospital employees' work attitudes and intention to leave: a multi-level and occupational group analysis[J]. *The International Journal of Human Resource Management*, 2013, 24(16): 3086 - 3114.
- [6] KARINA V D V, BEIJER S. The role of employee HR attributions in the relationship between high-performance work systems and employee outcomes[J]. *Human Resource Management Journal*, 2015, 25(1): 62 - 78.
- [7] 苗仁涛, 周文霞, 冯喜良. 双向视角下高绩效工作系统对雇佣双方利益的影响: 一项本土化研究[J]. *科研管理*, 2018, 39(11): 101 - 109.
- [8] 杜旌, 李难难, 龙立荣. 基于自我效能中介作用的高绩效工作系统与员工幸福感研究[J]. *管理学报*, 2014, 11(2): 215 - 221, 243.
- [9] 孙健敏, 邢璐, 尹奎, 杨焯娣. 高绩效工作系统何时带来幸福感? ——核心自我评价和成就动机的作用[J]. *首都经济贸易大学学报*, 2018, 6(20): 44 - 53.
- [10] 刘善仕, 周巧笑, 晁罡. 高绩效工作系统与组织绩效: 中国连锁行业的实证研究[J]. *中国管理科学*, 2005, 13(1): 141 - 148.
- [11] EISENBERGER R, STINGLHAMBER F. Perceived organizational support[J]. *Journal of applied Psychology*, 1986, 71(3): 500 - 507.
- [12] WAYNESJ, SHORE LM, LIDENRC. Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective[J]. *Academy of Management Journal*, 1997, 40: 82 - 111.
- [13] PATEL P C, MESSERSMITH J G, LEPAK D P. Walking the Tight-rope: An Assessment of the Relationship between High Performance Work

- Systems and Organizational Ambidexterity[J]. *Academy of Management Journal*, 2013, 56(5): 1420–1422.
- [14] JIANG K, CHUANG C H, CHIAO Y C. Developing Collective Customer Knowledge and Service Climate: The Interaction between Service-oriented High-performance Work Systems and Service Leadership[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2015, 100(4): 1089–1106.
- [15] SALANCIK G R, PFEFFER J. A social information processing approach to job attitudes and task design[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1978, 23(2): 224–253.
- [16] 邹艳春, 彭坚, 印田彬. 团队学习气氛对团队心理资本的影响: 社会信息加工理论的视角[J]. *心理与行为研究*, 2018, 16(3): 402–407.
- [17] 李虹, 曲铁华. 信息加工理论视域下教师实践性知识生成机制探索[J]. *教育理论与实践*, 2018, 38(7): 39–43.
- [18] ROUSSEAU D M. Psychological and Implied Contracts in Organizations[J]. *Employee Responsibilities & Rights Journal*, 1989, 2(2): 121–139.
- [19] GUZZO R A, NOONAN K A. Human resource practices as communications and the psychological contract[J]. *Human Resource Management*, 2010, 33(3): 447–462.
- [20] 孙俊伟, 惠青山. 高绩效工作系统研究现状分析[J]. *社会工作与管理*, 2016, 16(6): 92–99.
- [21] 张正堂, 李瑞. 企业高绩效工作系统的内容结构与测量[J]. *管理世界*, 2015(5): 100–116.
- [22] GUTHRIE J P. High-Involvement Work Practices, Turnover, and Productivity: Evidence from New Zealand[J]. *The Academy of Management Journal*, 2001, 44(1): 180–190.
- [23] 刘帮成, 周杭, 洪风波. 公共部门高承诺工作系统与员工建言行为关系研究: 基于公共服务动机的视角[J]. *管理评论*, 2017, 29(1): 62–69.
- [24] APPELBAUM E, BAILEY T, BERG P, et al. Do High Performance Work Systems Pay Off?[J]. *D_Research in the Sociology of Work*, 2001, 10(1): 85–107.
- [25] 戚玉觉, 杨东涛, 赵成国. 价值观一致在高绩效工作系统与员工绩效关系中的中介作用[J]. *软科学*, 2018, 32(10): 54–57, 66.
- [26] 张徽燕, 姚秦, 吴继红, 何楠. 高绩效工作系统、组织学习能力与企业绩效的关系研究[J]. *中国管理科学*, 2015, 23(5): 134–142.
- [27] 李瑞, 张正堂. 服务业高绩效工作系统研究述评[J]. *管理学报*, 2014, 11(5): 772–779.
- [28] 刘芳, 王浩. 组织心理所有权与工作态度、行为和结果的关系研究[J]. *软科学*, 2012, 24(9): 124–128.
- [29] BARNEY J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage[J]. *Journal of Management*, 1991, 17(1): 99–120.
- [30] 石冠峰, 刘朝辉. 马儿“吃草”与“快跑”如何得兼? 员工恢复体验对工作绩效的影响机制研究[J]. *科技进步与对策*, 2019, 4(19): 1–6.
- [31] 张军伟, 龙立荣. 不同层次高绩效工作系统的差距效应: 一个被调节的中介模型[J]. *南开管理评论*, 2017(2): 180–190.
- [32] BATT R. Managing customer services: Human resources practices, quit rates, and sales growth[J]. *Academy of Management Journal*, 2002, 45(3): 587–597.
- [33] CHOW I H. High-performance work systems in Asian companies[J]. *Thunder-bird International Business Review*, 2005, 47(5): 575–599.
- [34] BOSELIE P, DIETZ G, BOON C. Commonalities and contradictions in HRM and performance research[J]. *Human Resource Management Journal*, 2005(15): 67–94.
- [35] LIAO H, TOYA K, LEPAK D P, HONG Y. Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality[J]. *Canadian Metallurgical Quarterly*, 2009, 94(2): 371–391.
- [36] 颜爱民, 胡仁泽, 徐婷. 新生代员工感知的高绩效工作系统与工作幸福感关系研究[J]. *管理学报*, 2016, 13(4): 542–550.
- [37] 阎亮, 白少君. 高绩效工作系统于员工创新行为——个人感知视角的影响机制[J]. *科技进步与对策*, 2016, 26(33): 136–139.
- [38] KURTESSIS J N, EISENBERGER R, FORD M T, et al. Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory[J]. *Journal of Management*, 2015(5): 1–31.
- [39] OSTROFF C, BOWEN D E. Moving HR to A Higher Level: HR Practices and Organizational Effectiveness[J]. In K J Klein, SW J Kozlowski. (Eds). *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 2000. 210–266.
- [40] SUN L Y, 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.
- [41] CULLEN K L, BRYAN D. Edward Employees' Adaptability and Perceptions of change-related Uncertainty: Implications for Perceived

- Organizational Support, Job Satisfaction, and performance[J]. *Journal of Business and Psychology*, 2014, 29(2): 269 – 280.
- [42] KRAIMER M L, WAYNE S J. An Examination of Perceived Organizational Support as a Multidimensional Construct in the Context of an Expatriate Assignment[J]. *Journal of Management*, 2004, 30(2): 209 – 237.
- [43] SHEN Y, ACKSON T, DING C, et al. Linking perceived organizational support with employee work outcomes in a Chinese context: Organizational identification as a mediator[J]. *European Management Journal*, 2014, 32(3): 406 – 412.
- [44] 包艳, 廖建桥. 权力距离研究述评与展望[J]. *管理评论*, 2019, 31(3): 178 – 192.
- [45] HOFSTEDE G. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and organizations Across Nations[J]. *Administrative Science Quarterly*, 2001, 27(3): 127 – 131.
- [46] 曹倩, 于斌, 王熹. 权力距离感对“生命礼物”赠予的影响[J]. *管理科学*, 2018, 31(4): 135 – 147.
- [47] CLUGSTON M, HOWELL J P, DORFMAN P W. Does Cultural Socialization Predict Multiple Bases and Foci of Commitment?[J]. *Journal of Management*, 2000, 26(1): 5 – 30.
- [48] 张宗贺, 刘帮成. 服务型领导、互动公平与员工责任行为创新研究——权力距离的调节作用[J]. *科技进步与对策*, 2018, 35(20): 144 – 150.
- [49] 谭新雨, 刘帮成. 服务型领导、心理所有权与员工建言行为的研究——权力距离导向的调节作用[J]. *上海交通大学学报(哲学社会科学版)*, 2017, 25(5): 49 – 58.
- [50] 崔宏静, 徐尉, 赵太阳, 王天新. 自我认同威胁对消费者地位产品选择的影响研究——基于权力距离信念的调节效应和地位需求的中介效应[J]. *南开管理评论*, 2018, 21(6): 210 – 220.
- [51] CHEUNG G W, CHOW I H S. Subcultures in Greater China: A Comparison of Managerial Values in the People's Republic of China, Hong Kong, and Taiwan[J]. *Asia Pacific Journal of Management*, 1999, 16(3): 369 – 387.
- [52] FARH J L, LIANG H J. Individual-Level Cultural Values as Moderators of Perceived Organizational Support-Employee Outcome Relationships in China: Comparing the Effects of Power Distance and Traditionality[J]. *The Academy of Management Journal*, 2007, 50(3): 715 – 729.
- [53] NG T W H, SORENSEN K L, YIM F H K. Does the Job Satisfaction--Job Performance Relationship Vary Across Cultures?[J]. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 2009, 40(5): 761 – 796.
- [54] DORFMAN P W, HOWELL J P. Leadership in Western and Asian countries: Commonalities and differences in effective leadership[J]. *Leadership Quarterly*, 1997, 8(3): 233 – 274.
- [55] PODSAKOFF PHILIP M, MACKENZIE SCOTT B, LEE J Y, PODSAKOFF N P. Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies[J]. *The Journal of applied psychology*, 2003, 88(5): 879 – 903.
- [56] 王国猛, 孙吴信宜, 郑全全, 赵曙明. 情绪创造力对员工创新行为的影响: 情绪社会建构理论的视角[J]. *心理科学*, 2016, 39(1): 124 – 130.
- [57] 彭伟, 金丹丹. 包容型领导对团队创造力影响机理研究: 一个链式中介模型[J]. *科技进步与对策*, 2018, 35(19): 129 – 136.
- [58] 舒睿, 梁建. 基于自我概念的伦理领导与员工工作结果研究[J]. *管理学报*, 2015, 12(7): 1012 – 1020.
- [59] 方杰, 温忠麟. 基于结构方程模型的有调节的中介效应分析[J]. *心理科学*, 2018, 41(2): 453 – 458.

High Performance Work System and Employee Performance ——A Moderated Chain-Mediation Model

Yang Juxian Tang Xiaoli

(School of Business, Xiangtan University, Xiangtan, Hunan 411105, China)

Abstract: Excellent employees are the foundation and strength of enterprises and organizations. How to improve the effectiveness of human resource practice has become an academic focal point in the field of human resource management. Drawing on the social information processing theory, this study investigates the impact of a high-performance work sys-

tem(HPWS) on performance, and incorporates employees' perception of HPWS, perceived organizational support and power distance into the theoretical model, and then constructs a moderated chain mediation model. Based on the samples of 436 enterprises participants in the main city of Hunan, Sichuan, Hubei and other provinces in China, this study does an empirical test with structural equation modeling (SEM), bootstrap and Latent Moderate Structure Equation. The analysis reveals that when manager's implemented HPWS is consisted with employee perception of HPWS, the system can turn into more perceived organizational support and better performance. However, in the course of performance transformation, power distance affects the mediation effect of employee's perception of HPWS and perceived organizational support in the relationship between manager's implemented HPWS with employee performance.

Keywords: high performance work systems; perceived organizational support; power distance; employee performance

[编校: 谭金蓉]

(上接第20页)

[15] 梁炳辉. 习近平生态文明思想的形成背景、理论内涵、实践探索与历史价值[J]. 南宁师范大学学报(哲学社会科学版), 2020, 41(1): 137 - 145.

Synthesis Evaluation of Regional Soft Power Based on Factor and Cluster Analysis of 14 Regions in Gansu Province

Zhao Aiting Zhang Xiaoyu Ren Dongli Niu Xiaochun

(School of Tourism, Lanzhou College of Arts and Science, Lanzhou, Gansu 730030, China)

Abstract: Regional soft power is an effective boost in promoting coordinated development between regions. Building soft power is a necessary prerequisite for accelerating high-quality development in the western regions. Taking Gansu province as the research object, this paper builds an evaluation index system of regional soft power from five aspects: regional culture, public management, quality of manpower, regional image, and living environment, on the basis of domestic literature research. Then, this paper adopts statistical methods such as factor analysis and cluster analysis to comprehensively evaluate the soft power situation of various regions in Gansu starting from the soft power index, type and ranking. The results show that the soft power of regions in Gansu can be divided into five categories, and the development of the soft power between regions is not yet balanced enough, and displays great differences. Therefore, according to the evaluation results, each region should face up to the current situation and development gap of its own soft power, learn from the experience and methods of model regions, and make reasonable allocation of resources and effectively enhance its soft power.

Keywords: regional soft power; index system; factor analysis; cluster analysis; synthesis evaluation

[编校: 王丽铭]