

组织支持对人力资源措施和员工绩效的影响^①

张燕¹, 王辉², 樊景立³

(1. 北京大学心理系, 北京 100871; 2. 北京大学光华管理学院, 北京 100871;

3. 香港科技大学组织管理系, 中国香港)

摘要: 通过两项研究, 对中国企业情境下员工感知到的组织支持、人力资源管理措施和个人绩效的关系进行了探讨. 采用因子分析和回归分析等方法对来自合资, 国有, 私有等企业的员工及其主管的问卷调查结果进行了数据分析. 结果表明: 这些企业的人力资源管理措施可以分为保健措施和激励措施两大类. 保健措施包括: 员工福利、工作环境改善、工作保障、员工薪酬、员工关怀计划; 激励措施包括员工培训、职业发展规划. 保健措施和激励措施与感知到的组织支持存在交互作用, 共同影响员工个人绩效. 保健措施对员工绩效的正向影响作用在低水平感知到的组织支持下更显著, 激励措施则在高水平感知到的组织支持下具有更显著的正向影响.

关键词: 人力资源管理措施; 感知到的组织支持; 员工绩效

中图分类号: C93

文献标识码: A

文章编号: 1007-9807(2008)02-0120-12

0 引言

为了提高员工和企业的绩效, 企业不断采用招聘高素质人才, 提供培训机会, 提高福利待遇等人力资源管理措施, 然而, 这些人力资源管理措施能否以及如何影响并提高员工的工作绩效一直是人们关心并希望解决的问题. 西方文献^[1-8]对西方情境下高效人力资源管理系统(high performance human resource management system)和组织绩效的关系进行了系统的研究, 他们发现, 当以生产率来衡量组织绩效时, 两者存在显著正向的相关关系, 当同时考虑成本因素时, 两者的关系并不明显. 以中国企业为样本的研究也得出相似的结论^[9-13]. 那么, 人力资源管理部门所实施的各项措施与员工个人的工作绩效又有哪些关系呢? 以前, 学者多是就某些培训、绩效考评、薪酬等单项的人力资源管理措施对个人绩效的影响进行研究, 缺乏从人力资源管理综合体系的角度对

员工个人绩效影响的实证研究. 本文的研究目的之一即探讨这两者之间的关系.

在探讨人力资源管理措施与员工绩效关系时, 密切相关的一个概念是感知到的组织支持(perceived organizational support, POS). 他被看作是员工的一种信念: 他们确信在自己需要帮助以便顺利完成工作以及面对巨大压力的工作环境时, 组织是否会给予自己必要的帮助^[14]. 组织支持理论认为, 为了判断组织是否愿意奖励更加努力工作的员工, 同时也为了满足员工的社会情感需要, 员工会对企业在多大程度上注重他们对企业的贡献以及企业多大程度上关心他们的福利形成一个总体性信念就是感知到的组织支持^[14]. 西方学者对感知到的组织支持的前因后果变量都进行了详尽的探讨^[15]. 具体到与人力资源管理措施和绩效的关系, 文献[16, 17]验证了感知到的组织支持在人力资源管理措施与组织承诺之间起中介作用; Whitner 验证了感知到的组织支持与高承

① 收稿日期: 2005-09-28; 修订日期: 2005-12-29.

基金项目: 国家自然科学基金资助项目(70372007); 教育部留学回国人员启动基金资助项目.

作者简介: 张燕(1975—), 女, 河北省雄县人, 博士, 讲师, Email: annyan.zhang@gmail.com.

诺人力资源措施(“high commitment” human resource practices)对员工承诺存在交互作用^[18]。文献[19]在验证程序公平、感知到的组织支持和组织公民行为关系过程中,得出感知到的组织支持与人际间行为(interpersonal behavior)关系显著;文献[20]验证得出感觉到恩惠(felt obligation)对感知到的组织支持和任务绩效的关系起中介作用。由此可知,感知到的组织支持与人力资源管理措施和员工绩效存在一定关系。

本文在国内外相关研究的基础上,认为感知到的组织支持对组织人力资源管理措施和员工绩效的关系具有重要的影响。感知到的组织支持提供了组织各项政策措施发挥影响作用的环境。如果员工感到组织重视他们,即在高水平的组织支持环境下,根据互惠的原则,员工就会对组织的人力资源政策,如培训,福利待遇等做出积极的反应^[15, 21]。而在低水平的组织支持环境下,员工对组织对待员工的行为和态度并没有形成一定的信心,他们不认为组织会关注员工的贡献和福祉,因此,即使当组织采取某些具体的人力资源促进措施,它对员工绩效的影响也不会很显著。以上的分析可知:组织人力资源管理措施与感知到的组织支持存在交互作用,它们共同影响员工个人的绩效。

由于学术界对人力资源管理措施的测量没有规范的标准,例如,文献[16]选取了绩效评估、福利、培训、职业发展4项内容作为人力资源管理措施的度量维度;文献[17]采用参与决策、薪酬公平性和发展机会作为人力资源管理措施的度量维度;文献[18]则使用人员选拔、培训、绩效评估、薪酬系统作为人力资源管理措施的内容。而且,以中国为样本的人力资源管理实证研究多是使用西方的若干措施。其实,相同的人力资源管理措施在不同的文化背景下实施的效果存在差异^[22]。文献[23, 24]的研究发现:在注重中国本地化的国际公司与不注重中国本地化的公司两者的人力资源管理措施存在很大差别。因此,本文的第一步研究尝试在中国企业情境下探讨测量人力资源管理措施的维度结构,并应用于第二步的实证研究。在实证研究中,本文主要探讨人力资源管理措施和感

知到的组织支持对员工绩效的影响。

1 人力资源管理措施的测量及归类

在人力资源管理措施的研究中,需要重视中国企业的人力资源管理措施中员工所关注的方面,这样就必须综合考虑中国的国情,如社会制度、规范、文化传统、中国人的价值观念、人格特征,人际关系取向、需要特征及其表现形式等因素的影响。Wang, Zhong 和 Farh 在探索性研究中提出了中国员工认为重要的,与企业重视他们的贡献,关心他们福利密切相关的人力资源管理具体措施^[25]。发现在中国情境下员工所关注的具体人力资源管理措施与西方员工存在差异。在相关研究的基础上,本文首先编制了一套企业人力资源管理措施的测量工具。

1.1 样本

本文采用的样本包括149名来自国有企业、外商独资/合资企业、私有企业的全职工作人员。其中大部分人员是就读于某大学管理学院的在职工商管理硕士。其中男性107人,女性40人,2人性别缺失,他们的平均年龄为31岁($SD = 6.66$),平均工作年限为4.27年($SD = 4.30$),教育水平都在大专以上。

1.2 测量工具

参照文献[26]中量表编制方法,编制测量各项人力资源管理措施题目。本文主要借鉴了文献[25]的探索性研究中收集的关键事件,同时参考了文献[27~30]的研究,综合考虑抽取最能表现企业重视员工,激励员工的人力资源管理具体措施。按照11个类别编制具有代表性的表述形成了测量题目。具体如下:

员工薪酬 采用4个题目测量员工对薪酬的感知,例如“公司给员工的月薪很高”。

员工福利 发展了4个题目测量该构念,例如“公司的福利与同行业其他公司比较要好很多”。

工作保障 发展了3个题目测量,例如“我的公司不会因为经济原因而轻易裁员”。

特殊员工关怀计划 编制了4个题目测量这个构念,如“我的公司对离退员工会给予特别的

关怀和照顾”。

员工家属关怀计划 采用3个题目测量公司对员工家属的关心程度,如“公司不只关心员工,也非常关心员工的家属”。

员工培训 编制了“我的公司非常注重员工的培训”等3个题目测量公司是否注重对员工进行培训投资。

职业发展规划 采用“我的公司十分重视我的职业发展”等3个题目测量公司是否鼓励和帮助员工进行自身的职业规划。

工作匹配计划 “我的公司非常注重给员工安排适合他/她的工作”等3个题目用来测量公司是否重视给员工安排合适的工作。

领导员工平等计划 用3个题目测量,如“领导与员工在福利待遇上基本一致,差别不大”。

员工尊重 采用3个题目测量,例如“公司尊重每一个员工的权利,平等对待”等。

工作环境改善 采用“公司会给员工提供安全的工作环境”等3个题目测量这项人力资源管理措施。

1.3 研究结果

本文使用 SPSS12.0 对来自 149 名被试的数据进行了探索性因素分析. 运用主成份分析和斜交转轴法 (oblimin) 来辨别人力资源管理措施的多维结构. 采用特征值 (eigenvalue) 大于 1, 因素负荷不低于 0.5 等标准抽取了 9 个因素. 但是, 有一些题目交叉落在两个或两个以上的维度上. 去除这些题目后, 得到具有 7 个维度的量表, 共解释了 68.75% 的方差. 表 1 列出了每个题目在维度上的因子负荷值。

表 1 人力资源管理措施因子分析结果

Table 1 Factor analysis result for human resource management practices

题目	因子						
	1	2	3	4	5	6	7
与同行业其他公司相比,公司的培训内容非常丰富	0.87	0.13	0.03	0.04	-0.11	-0.05	0.13
我的公司非常注重员工的培训	0.87	-0.11	0.08	-0.06	0.11	0.02	-0.09
与同行业其他公司相比,公司的培训机会非常多	0.83	0.09	0.19	-0.03	-0.04	0.01	0.08
公司提供的培训机会很能满足员工个人成长的需要	0.75	-0.07	0.01	0.12	0.04	-0.04	-0.20
公司会为员工家属的医疗保健提供资助	0.01	0.90	-0.03	-0.13	0.07	-0.15	0.04
公司的福利比政府政策规定的基准要高很多	0.01	0.70	0.00	-0.08	-0.09	0.34	-0.22
公司的福利设想周全,能满足员工的各种需要	0.00	0.67	0.14	0.12	0.13	-0.06	-0.10
与同行业其他公司相比,公司的福利要好很多	-0.02	0.60	0.15	0.29	0.00	0.23	0.02
公司会给员工提供清洁的工作环境	0.09	-0.06	0.85	-0.01	-0.04	0.06	0.06
公司会给员工提供舒适的工作环境	0.17	0.16	0.68	0.16	0.00	0.07	0.11
公司会给员工提供安全的工作环境	0.03	0.09	0.67	-0.01	0.20	-0.18	-0.23
我的公司非常注重给员工安排适合他/她的工作	-0.07	-0.03	0.08	0.86	0.02	0.07	-0.12
公司在分配工作岗位给员工时,会仔细考虑员工的能力和兴趣	0.03	-0.07	0.20	0.78	-0.22	0.17	-0.06
我的公司十分重视我的职业发展	0.19	-0.04	-0.02	0.64	0.28	0.13	0.20
领导能够善解人意,平易近人	0.04	0.09	-0.06	0.62	-0.01	-0.18	-0.11
我的公司会为我进行职业生涯规划	0.27	0.17	-0.10	0.50	0.14	0.10	0.40
在过去3年内,我的公司没有裁员过	-0.05	-0.03	-0.05	0.00	0.83	0.03	-0.09
我的公司不会因为经济原因而轻易裁员	0.02	0.09	0.14	-0.06	0.80	0.04	0.09
总的来说,我的公司的薪酬很好	-0.15	-0.04	0.06	0.02	0.06	0.64	-0.02
公司给员工的月薪很高	0.24	0.21	-0.06	0.17	-0.06	0.60	0.21
公司给员工的年终奖很丰厚	0.29	0.11	-0.05	-0.02	0.09	0.54	-0.26
最近一次公司给员工加薪的幅度不错	0.41	0.00	-0.10	0.00	0.08	0.53	-0.13
我的公司对生病的员工会给予特别的关怀和照顾	0.09	0.07	-0.02	0.32	0.06	0.03	-0.63
我的公司对怀孕的员工会给予特别的关怀和照顾	0.05	0.14	0.12	-0.01	0.11	0.17	-0.60
公司不只关心员工,也非常关心员工的家属	0.14	0.26	-0.24	0.29	0.08	-0.06	-0.52
特征值(非旋转值)	8.16	2.18	1.94	1.43	1.27	1.15	1.07
可解释的方差量(%)	32.63	8.71	7.76	5.70	5.08	4.60	4.27
累积可解释的方差量(%)	32.63	41.34	49.09	54.80	59.88	64.48	68.75

由表 1 可以得出 7 个维度的人力资源管理措施的测量工具,重新命名后,这 7 个维度分别是:

员工培训、员工福利、工作环境改善、职业发展规划、工作保障、员工薪酬、员工关怀计划. 他们的信

度分别为:0.89,0.81,0.73,0.81,0.77,0.85,0.73。

在西方的人力资源理论和管理实践中,人力资源管理措施是按照招募、选拔、培训、绩效评估、薪酬等部分来划分,这些人力资源管理措施的分类是根据人力资源的职能来进行的。而在本文中,选择了中国企业员工所关注的,能够表现企业重视他们、关心他们的人力资源管理措施。本文的研究结果与文献[23, 31]的结果具有类似之处,这些研究发现人力资源管理措施中中国员工比较重视个人的长期发展、培训机会以及各种福利政策,由此再次验证了本文所编制的这一测量工具能够比较准确地概括适合中国企业员工的人力资源管理措施。

在 Hersberg 等双因素理论的基础上^[32],将第一步研究得出的7项人力资源管理措施进一步归纳为激励和保健因素,其中,员工福利、工作环境改善、工作保障、员工薪酬、员工关怀计划这5个维度均属于为员工提供基本的工作和生活保障方面,本文称之为人力资源保健措施(human resource hygiene practices, HRHPs)。同时,员工培训、职业发展规划两个维度表现为对员工个人成长、个人发展方面的关心,本文称之为人力资源激励措施(human resource motivation practices, HRMPs)。根据 Hersberg 的理论,这两类管理措施对员工的满意程度进而对员工绩效的影响存在差异^[32, 33],本文也试图探讨这两种人力资源管理措施对员工绩效的不同影响。尤其是在感知到的组织支持这一调节变量(moderator)作用下,激励措施和保健措施会对员工绩效产生不同的影响。

2 感知到的组织支持、人力资源管理措施和员工个人绩效的关系

Devanna 等认为,绩效是所有人力资源要素的函数^[34],确信“人力资源管理行为对个体的绩效产生主要的影响进而影响到生产率和组织绩效”。Zerbe 等以航空人员为样本研究了各项人力资源管理措施的认知对员工服务行为的影响,发现对人力资源管理措施的满意度直接影响员工自我报告的服务行为^[35]。因此假设:

假设1 人力资源管理措施与员工绩效是正向相关关系。

Eisenberger 等发现,员工薪酬的多少与感知

到的组织支持正向相关^[21]。Eisenberger 等^[27]认为,努力-回报期望和感知到的组织支持、好的工作精神状态、工作绩效之间也具有正向相关关系,即员工越认为自己的努力工作会得到企业的奖励,就越会感知到组织的支持,同时在工作中也会保持心情愉快,取得高的工作绩效。因此,当感知到的组织支持水平很低时,实施较高水平的人力资源保健措施是从基本的物质层面出发,有助于帮助员工感受到企业对员工真实的关怀,建立对组织的基本信念,使员工相信公司关心他们的福利,支持他们的工作,进而提高员工绩效。相反,当感知到的组织支持水平很高时,组织对员工提供全面的资源和支持,在这样的情境下,薪酬、福利等这些人力资源具体保健措施已经达到员工满意的程度,员工在这些方面的需求逐渐减少,这些方面措施的继续改善不再起到显著提高员工绩效的作用。甚至可能起到相反的效果。而且,薪酬、福利等这些外在激励因素往往会削弱员工内在的工作动机^[36-38]。因此在感知到的组织支持水平高时,人力资源保健措施对员工绩效的影响并不显著。

假设2 感知到的组织支持与人力资源保健措施的交互作用影响员工个人绩效。

假设2a 当感知到的组织支持低时,人力资源保健措施对员工个人绩效正向影响的程度高于感知到的组织支持水平高时人力资源保健措施对员工个人绩效的影响程度。

影响感知到的组织支持的组织内因素有很多,例如组织公正、主管支持、组织奖励和工作条件等方面^[15]。组织中的政策制度、领导行为、以及人力资源的基本保障措施都是影响员工对组织支持知觉不可缺少的方面,而这些基本的保障都是员工顺利开展工作必要的前提条件。在感知到的组织支持水平很低,即以上这些环境条件尚未满足的情况下,员工无法建立对组织的基本信任,此时组织对员工自身发展等深层问题的关注并不会对员工绩效有很高的正面影响。而在感知到的组织支持水平很高时,员工基本的需求已经满足,他们自身也在重视更高层次需求的满足。组织对员工个人发展的关注无疑是一项很有力的内在激励措施,而且员工个人的职业发展目标具有长期性,也是员工工作努力的不竭动力。因此,在感知到的组织支持水平高时,人力资源激励措施会积极地影响他们的绩效。

假设3 感知到的组织支持与人力资源激励

措施的交互作用影响员工个人绩效。

假设 3a 当感知到的组织支持低时,人力资源激励措施对员工个人绩效正向影响的程度低于感知到的组织支持水平高时人力资源激励措施对员工个人绩效的影响程度。

2.1 样本

本文样本包括 176 名来自国有企业、外商独资/合资企业、私有企业单位的全职工作人员。其中大部分人员是就读于某大学管理学院的在职工商管理学硕士。其中男性 97 人,女性 75 人,4 人性别缺失,他们的平均年龄为 29 岁($SD = 5.19$),平均工作年限为 4.59 年($SD = 4.28$),教育水平平均在大专以上。

2.2 测量工具

感知到的组织支持:采用由 8 个题目组成的感知到的组织支持调查问卷(survey of perceived organizational support; SPOS)的简式版本^[14, 39]来测量感知到的组织支持。Eisenberger 等研究中采用感知到的组织支持量表的信度是 0.87^[21]。该量表的中文版在 Chen 等的研究中使用,其信度为 0.91^[40],因此可以确保该测量工具的适用性。本文使用这一中文版本对被试进行测量($\alpha = 0.84$)。

人力资源管理措施:采用上述研究的结果,对员工培训、员工福利、工作环境改善、职业发展规划、工作保障、员工薪酬、员工关怀计划等 7 个维度进行测量。这 7 个维度分量表的内部一致性系数分别为:0.93, 0.74, 0.77, 0.85, 0.76, 0.82, 0.81。使用 LISREL8.53 对 176 名被试的数据进行验证性因素分析。对人力资源管理措施进行二阶因子分析的结果分别为: χ^2 为 610.42,自由度是

291,两者之比是 2.1,CFI 为 0.95,NNFI 为 0.95, RMSEA 为 0.076。以上拟合指数基本符合要求。因此可以将人力资源管理措施分为人力资源保健措施和人力资源激励措施两大类。

员工绩效:分别测量了员工的任务绩效和情境绩效。对员工任务绩效的测量本文使用 Tsui 等^[41]的量表($\alpha = 0.96$),王辉等使用该量表中文版的信度为 0.89^[42]。本文使用 Van Scotter 与 Motowidlo^[43]的情境绩效量表($\alpha = 0.94$)。王辉等使用该情境绩效量表的中文版内部一致性系数为 0.87^[44]。为了避免同源误差,本文由员工的直接主管就绩效对员工进行评价打分。任务绩效和情境绩效的内部一致性系数均为 0.92。

2.3 控制变量

本文拟采用分层回归分析方法来考察人力资源管理措施和感知到的组织支持对员工绩效的影响,但考虑到可能存在其他变量对因变量产生影响,因此选取了下属的年龄、性别、职位、教育程度、工作年限 5 个变量作为控制变量,以消除他们对员工个人绩效的影响。

2.4 结果分析

1) 描述性统计结果

表 2 报告了所有变量的均值、方差和相关系数。人力资源的 7 种管理措施、两类人力资源措施与任务绩效和情境绩效相关关系均不显著。7 种人力资源管理措施和两类人力资源措施与感知到的组织支持之间存在显著相关(相关系数分别为 0.56, 0.81, 0.57, 0.45, 0.38, 0.43, 0.69, 0.73, 0.70)。感知到的组织支持与情境绩效相关(0.16),与任务绩效相关不显著(0.00)。

表 2 变量的均值、方差和相关系数

Table 2 Mean, SD, and correlation coefficients for variables

变量	均值	方差	1	2	3	4	5	6	7	8	9
下属年龄	29.08	5.191									
下属工作年限	4.59	4.849	0.765**								
下属性别	1.44	0.497	0.011	-0.037							
下属职位	1.37	0.642	0.359**	0.406**	0.098						
下属教育程度	3.73	0.798	-0.026	-0.195*	-0.038	0.054					
人力资源激励措施	3.01	0.780	-0.134	-0.028	-0.237**	0.163*	0.658**				
人力资源保健措施	3.08	0.520	0.022	0.089	-0.152*	0.175*	0.808**	0.704**			
感知到的组织支持	3.07	0.598	-0.074	-0.003	-0.187*	0.173*	0.688**	0.730**	0.704**		
任务绩效	3.58	0.707	0.070	0.128	-0.170*	0.091	0.044	0.044	-0.004	0.004	
情境绩效	3.67	0.545	-0.078	-0.070	-0.101	0.126	0.042	0.127	0.057	0.157*	0.697**

注: ** 相关在 0.01 水平上显著(双尾检验), * 相关在 0.05 水平上显著(双尾检验)。

2) 感知到的组织支持、人力资源管理措施和员工绩效的回归分析结果

表3 列出人力资源管理措施、感知到的组织支持和员工绩效的回归分析结果. 由模型2可知人力资源管理保健措施和人力资源激励措施对任务绩效和情境绩效的直接影响都不显著. 假设1被拒绝. 由模型3可知感知到的组织支持与任务绩效的关系不显著, 此结果与文献[29]的结果相一致. 感知到的组织支持与情境绩效相关关系显

著, 结果与文献[19]验证得出的感知到的组织支持与人际间行为的显著关系相一致. 由模型4回归结果发现人力资源管理的激励和保健措施与感知到的组织支持对情境绩效和任务绩效存在显著的交互作用. 当交互作用项进入模型后, R^2 有显著的变化. 对任务绩效: $\Delta R^2 = 0.03 (P < 0.1)$, 对情境绩效, $\Delta R^2 = 0.04 (P < 0.05)$, 假设2、3得到支持.

表3 感知到的组织支持、人力资源管理措施和员工绩效的回归分析结果(N=176)

Table 3 Regression analysis result for POS, human resource management practices, and employee performance(N=176)

变 量		任务绩效				情境绩效			
		模型				模型			
		1	2	3	4	1	2	3	4
控制变量	下属年龄	-0.06	-0.06	-0.06	-0.04	-0.10	-0.08	-0.09	-0.08
	下属工作年限	0.18	0.19	0.19	0.17	-0.05	-0.03	0.00	-0.02
	下属性别	-0.16*	-0.15	-0.15	-0.12	-0.10	-0.08	-0.07	-0.03
	下属职位	0.05	0.05	0.05	0.04	0.19*	0.17+	0.16+	0.15+
	下属教育程度	0.12	0.13	0.14	0.11	0.18*	0.20*	0.25**	0.22**
自变量	人力资源激励措施		0.08	0.06	0.07		0.13	-0.01	0.01
	人力资源保健措施		-0.12	-0.15	-0.12		-0.11	-0.25*	-0.24*
	感知到的组织支持			0.05	1.32*			0.33**	1.80**
交互作用	人力资源激励措施 × 感知到的组织支持				0.25*				0.24*
	人力资源保健措施 × 感知到的组织支持				-1.26*				-1.46**
模型 F 值		1.96+	1.58	1.39	1.67+	2.78*	2.20*	2.88**	3.12**
R^2		0.06	0.07	0.07	0.10	0.08	0.09	0.13	0.17
标准差		0.70	0.70	0.70	0.69	0.52	0.52	0.51	0.51

注: + $p < 0.1$, * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$.

3) 人力资源管理措施与感知到的组织支持交互作用的结果

本文采用简单斜率分析的方法画出人力资源管理措施与感知到的组织支持的交互作用图, 由该图发现不同的人力资源管理措施与感知到的组织支持交互作用对绩效的影响程度存在差异, 结果与原假设保持一致.

因变量分别为任务绩效和情境绩效时, 人力

资源措施与感知到的组织支持交互作用的方向相同.

人力资源保健措施与感知到的组织支持交互作用的结果见图1、图2. 当感知到的组织支持水平较低时, 人力资源保健措施对员工绩效的关系表现出一定的正相关; 当组织的感知到的组织支持水平较高时, 人力资源保健措施对员工绩效的关系转变为负向相关.

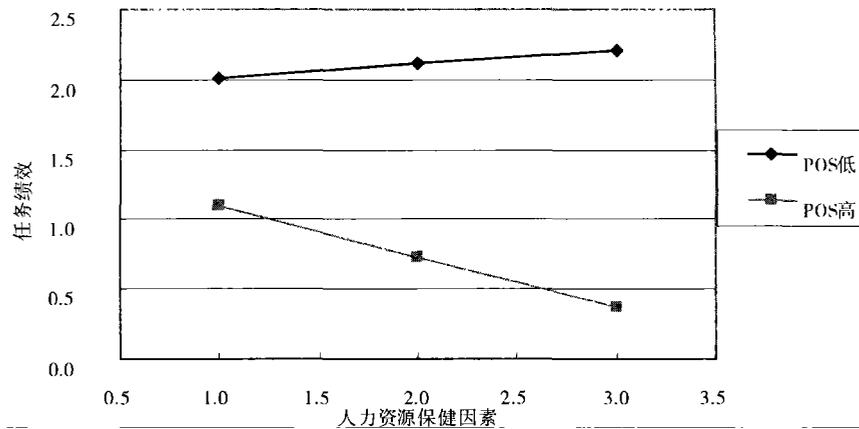


图1 人力资源保健因素与 POS 交互作用对任务绩效的影响

Fig.1 The interaction between HRHPs and POS on task performance

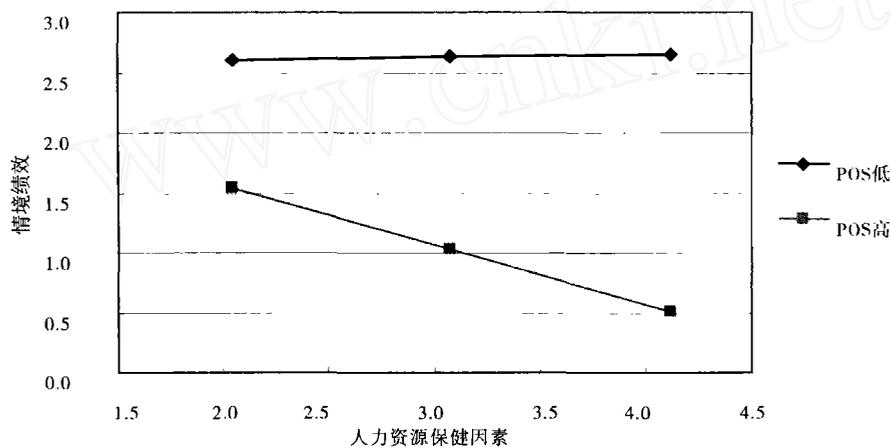


图2 人力资源保健因素与 POS 的交互作用与情境绩效的关系

Fig.2 The interaction effect between HRHPs and POS on contextual performance

人力资源激励措施与感知到的组织支持交互作用的结果见图3、图4。当感知到的组织支持水平较低时,人力资源激励措施对员工绩效的关系是显著负向相关;当感知到的组织支持水平较高时,人力资源激励措施对员工绩效的关系表现出一定的正相关。

3 讨论

本文通过因子分析得出了人力资源管理措施7个维度的测量工具,即员工培训、员工福利、工作环境改善、职业发展规划、工作保障、员工薪酬、

员工关怀计划等。这些人力资源管理措施的维度能够体现中国企业员工所关注的表现企业重视员工、关心员工的方方面面。与此同时,这些维度与感知到的组织支持相关程度较高(γ 均大于0.4)。因此,组织从这些方面做起可以改进企业环境,有助于感知到的组织支持水平的提高。

经回归分析结果显示,人力资源管理措施对个人绩效没有显著的直接影响。虽然研究表明在组织层面人力资源管理措施对组织绩效特别是生产率方面存在正向的影响^[1, 5-8],很多学者推断组织绩效的提高是源于个人绩效改进的加总效应,即人力资源措施通过作用于员工的个人绩效

而影响组织绩效,但结果远比这要复杂.人力资源
管理措施对员工绩效影响作用的发挥还依赖于其

他的组织变量,如组织公平、感知到的上级支持、
感知到的组织支持等.

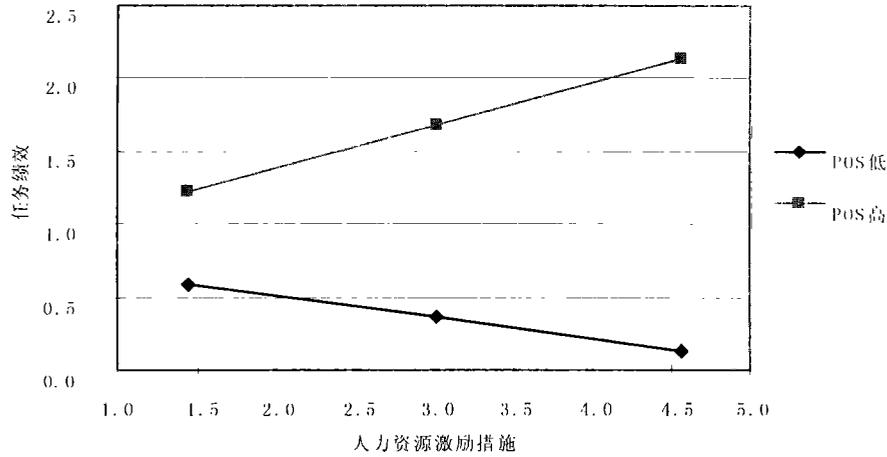


图3 人力资源激励措施与 POS 交互作用对任务绩效的影响

Fig. 3 The interaction effect between HRHPs and POS on task performance

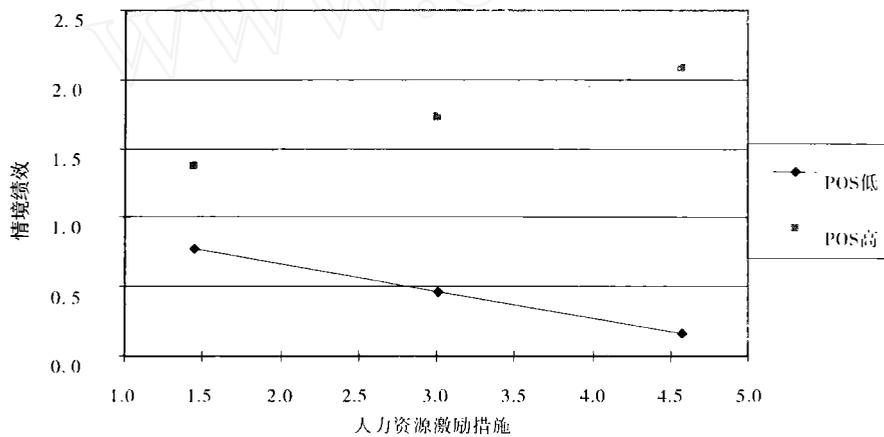


图4 人力资源激励因素与 POS 的交互作用与情境绩效的关系

Fig. 4 The interaction effect between HRMPs and POS on contextual performance

本文以感知到的组织支持作为调节变量,验证了人力资源管理措施与感知到的组织支持对个人绩效产生的交互作用.当感知到的组织支持水平较低时,人力资源保健(激励)因素对个人绩效存在一定的正向(负向)影响;当感知到的组织支持水平较高时,人力资源保健(激励)因素对个人绩效负向(正向)影响.这一结论对组织管理具有一定的启示意义.如果组织致力于自身的长期发

展,为了提高员工个人绩效,必须考虑员工长远的利益、个人的成长,以便更有效地激励员工.本文同时说明人力资源管理保健措施对个人绩效的积极作用不大,尤其是在组织环境比较好的情况下(如感知到的组织支持水平较高)改善人力资源保健措施对个人绩效还会起到消极的作用.

另一方面,本文的研究结果还表明,应该从动态变化的角度来看待人力资源措施对员工绩效的

影响问题. 由于组织内的环境是变化发展的, 情境变量的变化会影响到人力资源管理措施的效果. 以本文的实证结果为例, 当组织内员工感知到的组织支持水平很低时, 人力资源保健(激励)措施会对员工个人绩效起到一定正面(负面)作用, 而若其感知到的组织支持水平发生变化, 人力资源保健(激励)措施的影响效果也随之发生显著变化. 由于这些人力资源措施与感知到的组织支持都存在正相关, 实施这些措施有助于感知到的组织支持水平的提高, 但同时还须注意到两者交互作用对个人绩效的影响, 所以不能均衡的改进各项人力资源措施, 而是在不同的感知到的组织支持水平有所侧重. 因此人力资源管理部门必须注意根据组织发展的不同阶段、组织内环境变量的水平有所侧重地实施不同的人力资源管理具体措施.

总的来讲, 本文的理论价值和实践意义表现在:

1) 提出了适合中国特点的人力资源管理措施的测量工具并加以验证;

2) 报告了人力资源管理措施对员工个人绩效的影响方式: 企业的人力资源管理措施并不是直接作用于员工个人的绩效, 而是通过其他因素共同作用来施加影响;

3) 有助于指导企业人力资源的管理. 其一, 中国本土性人力资源措施的维度对国际化公司的战略发展具有很强的指导意义. 由于面临全球化和竞争的巨大压力, 国际化公司试图寻找具有普适性的人力资源管理的最佳措施^[33], 然而人力资源管理措施对文化具有敏感性^[45], 人力资源措施实施的影响效果也因文化背景的差异而变化. 因此, 本文以中国员工为研究对象分析得出的他们所关注的人力资源管理措施, 对于进入中国本土的国际公司具有很高的参考价值. 其二, 企业通过本文的结论还可以了解到: 建立公平完善的企业管理制度、政策、以及提供完备的基本薪酬福利保障都是得到员工信任和回报的先决条件, 这样能够为员工创造良好的工作环境, 在此基础上, 关注员工个人的成长、为他们提供广阔的发展空间则

能够进一步激励员工改善绩效.

本文尚存在一定的局限性. 感知到的组织支持是西方的一个概念, 本文虽然对其量表进行了信度分析, 但这一构念可能存在文化的不对等性, 因此感知到的组织支持的构念效度等问题有待进一步研究. 同时, 本文所用的是截面数据(cross-section), 变量间的因果关系有待追踪研究(longitudinal design)等其他方法进一步确认.

本文认为, 这一领域还存在有待进一步深入研究的方面. 文中提到, 某些人力资源管理措施是感知到的组织支持的前因变量, 而本文所验证的则是在不同的感知到的组织支持水平下, 人力资源管理措施对绩效的作用. 从另一个角度来讲, 这也是人力资源管理措施与感知到的组织支持孰因孰果的问题. 而对于因果关系的验证, 追踪研究数据的使用更具有说服力, 这将是本文作者进一步努力的方向. 其次, 本文只探讨了感知到的组织支持的调节作用, 其他的组织变量(如组织公正)的潜在调节作用也将是下一步的研究内容. 另外, 本文认为人力资源管理措施之间的互补和互代性也值得研究关注. 由文中已知, 人力资源管理的具体措施对员工存在不同程度、不同层面的影响作用, 在未来人力资源管理实践的研究中, 可以按照其激励效果的不同对其进行分类, 再考察其影响作用.

4 结 论

人力资源管理问题在国内众多企业中都已经引起很高的重视. 本文从感知到的组织支持与人力资源管理措施交互作用的角度进行了理论探讨并得出一定的结果: 当感知到的组织支持程度较低时, 人力资源保健措施对员工绩效具有积极的影响, 人力资源激励措施则起到负向影响的作用; 当感知到的组织支持程度较高时, 人力资源保健措施对员工绩效的影响为负, 人力资源激励措施的影响为正. 另外, 人力资源管理实践与员工个人绩效之间关系的其他未知调节变量需要更多的学者进行进一步深入探讨.

参考文献:

- [1] Arthur J. Effects of human resource system on manufacturing performance and turnover[J]. *Academy of Management Journal*, 1994, 37(3): 670—687.
- [2] Cappelli P, Neumark D. Do “high-performance” work practices improve establishment-level outcomes? [J]. *Industrial and Labor Relations Review*, 2001, 54(4): 737—774.
- [3] Godard J, Delaney J T. Reflections on the “high performance” paradigm’s implications for industrial relations a field[J]. *Industrial and Labor Relations Review*, 2000, 53(3): 482—501.
- [4] Godard J. High performance and the transformation of work? The implications of alternative work practices for the experience and outcomes of work[J]. *Industrial and Labor Relations Review*, 2001, 54(4): 776—805.
- [5] Huselid M A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance[J]. *Academy of Management Journal*, 1995, 38(3): 635—668.
- [6] Huselid M A, Becker B E. Methodological issues in cross-sectional and panel estimates of the human resource-firm performance link[J]. *Industrial Relations*, 1996, 35(3): 400—421.
- [7] Ichniowski C, Ahaw K, Prennushi G. The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines[J]. *The American Economic Review*, 1997, 87(3): 291—313.
- [8] MacDuffie J. Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry[J]. *Industrial and Labor Relations Review*, 1995, 48(2): 197—221.
- [9] Braun W H, Warner M. Strategic human resource management in western multinationals in China: The differentiation of practices across different ownership forms[J]. *Personnel Review*, 2002, 31(5): 553—582.
- [10] Lewis P. New China—old ways? A case study of the prospects for implementing human resource management practices in a Chinese state-owned enterprise[J]. *Employee Relations*, 2003, 25(1): 42—60.
- [11] 蒋春燕, 赵曙明. 人力资源管理实践与组织绩效的相关分析[J]. *经济管理*, 2005, (4): 72—79.
Jiang Chunyan, Zhao Shuming. The correlation analysis between human resource management practices and firm performance[J]. *Economic Management*, 2005, (4): 72—79. (in Chinese)
- [12] 徐国华, 杨东涛. 制造企业的支持性人力资源实践、柔性战略与公司绩效[J]. *管理世界*, 2005, (5): 111—116.
Xu Guohua, Yang Dongtao. Supportive human resource practices, flexibility strategy and firm performance[J]. *Management World*, 2005, (5): 111—116. (in Chinese)
- [13] 范秀成, 英格玛·比约克曼. 外商投资企业人力资源管理与绩效研究[J]. *管理科学学报*, 2003, 6(2): 54—67.
Fan Xiucheng, Ingmar B. Human resource management and the performance of foreign invested enterprises in China[J]. *Journal of Management Sciences in China*, 2003, 6(2): 54—67. (in Chinese)
- [14] Eisenberger R, Huntington R, Huchisson S, *et al.* Perceived organizational support[J]. *Journal of Applied Psychology*, 1986, 71(3): 500—507.
- [15] Rhoades L, Eisenberger R. Perceived organizational support: A review of the literature[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2002, 87(4): 698—714.
- [16] Meyer J P, Smith C A. HRM practices and organizational commitment: Testing of a mediating model[J]. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 2000, 17(4): 319—331.
- [17] Allen D G, Shore L M, Griffeth R W. The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process[J]. *Journal of Management*, 2003, 29(1): 99—118.
- [18] Whitener E M. Do “high-commitment” human resource practices affect employee commitment? Across-level analysis using hierarchical linear modeling[J]. *Journal of Management*, 2001, 27(5): 515—535.
- [19] Moonman R H, Blakely G L, Niehoff B P. Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? [J]. *Academy of Management Journal*, 1998, 41(3): 351—358.
- [20] Eisenberger R, Armeli S, Rexwinkel B, *et al.* Reciprocation of perceived organizational support[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2001, 86(1): 42—51.
- [21] Eisenberger R, Cummings S A, Lynch P. Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction

- [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1997, 82(5): 812—820.
- [22] Schneider S C, Barsoux J L. *Managing Across Cultures*[M]. Harlow: Prentice Hall, 2003. 12—13.
- [23] Wang C A, Law K S. Managing localization of human resources in the PRC: A practical mode[J]. *Journal of World Business*, 1999, 34(1): 26—40.
- [24] Law K S, Wong C S, Wang K D. An empirical test of the model on managing the localization of human resources in the People's Republic of China[J]. *International Journal of Human Resource Management*, 2004, 15(4): 635—648.
- [25] Wang H, Zhong C B, Farh J L. *Perceived Organizational Support in the People's Republic of China: An Exploratory Study* [R]. Singapore, Asia Academy of Management Conference, 2000.
- [26] Van Dyne L, Graham J W. Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation[J]. *Academy of Management Journal*, 1994, 37(4): 765—802.
- [27] Eisenberger R, Rhoades L, Cameron J. Does pay for performance increase or decrease perceived self-determination and intrinsic motivation?[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1999, 77(5): 1026—1040.
- [28] Farh J L, Earley P C, Lin S. Impetus for action: A cultural analysis of justice and extra-role behavior in Chinese society [J]. *Administrative Science Quarterly*, 1997, 42(3): 421—445.
- [29] Wayne S J, Shore L M, Liden R C. Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective[J]. *Academy of Management Journal*, 1997, 40(1): 82—111.
- [30] Wayne S J, Shore L M, Bommer W H, *et al.* The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2002, 87(3): 590—598.
- [31] Song L J, Law K S, Wong C S. *Effective Human Resource and Successful Localization in P. R. China*[R]. New Orleans, Academy of Management Conference, 2004.
- [32] Herzberg F. One more time: How do you motivate employees?[J]. *Harvard Business Review*, 1987, 65(5): 109—120.
- [33] Schleicher D J, Greguras G J, Watt J D. Reexamining the job satisfaction-performance relationship: The complexity of attitudes[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2004, 89(1): 165—177.
- [34] Devanna M A, Fombrun C J, Tichy N M. *A Framework for Strategic Human Resource Management*[C]. *Strategic Human Resource Management*. New York: John Wiley and Sons, 1984. 33—51.
- [35] Zerbe W J, Dobni D, Harel G H. Promoting employee service behavior: The role of perceptions of human resource management practices and service culture[J]. *Canadian Journal of Administrative Science*, 1998, 15(2): 165—180.
- [36] Deci E L, Koestner R, Ryan R M, *et al.* Extrinsic rewards and intrinsic motivation in education: Reconsidered once again [J]. *Review of Educational Research*, 2001, 71(1): 1—27.
- [37] Deci E L. Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1971, 18(1): 105—115.
- [38] Deci E L. Intrinsic motivation, extrinsic reinforcement, and inequity[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1972, 22(1): 113—120.
- [39] Eisenberger R, Fasolo P, Davis-LaMastro V. Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation[J]. *Journal of Applied Psychology*, 1990, 75(1): 51—60.
- [40] Chen Z X, Aryee S, Lee C. Test of a mediation model of perceived organizational support[J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2005, 66(3): 457—478.
- [41] Tsui A S, Pearce J L, Porter L W, *et al.* Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off?[J]. *Academy of Management Journal*, 1997, 40(5): 1089—1121.
- [42] 王 辉, 牛雄鹰, 罗胜强. 领导-部属交换的多维结构及对工作绩效和情境绩效的影响[J]. *心理学报*, 2004, 36(2): 179—185.
Wang Hui, Niu Xiongying, Lau Shengqiang. Multi-dimensional leader-member exchange (lmx) and its impact on task performance and contextual performance of employees[J]. *Psychology Journal*, 2004, 36(2): 179—185. (in Chinese)
- [43] Van Scotter J R, Motowidlo S J. Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1996, 81(5): 525—531.
- [44] 王 辉, 李晓轩, 罗胜强. 任务绩效与情境绩效二因素绩效模型的验证[J]. *中国管理科学*, 2003, 11(4): 79—84.

Wang Hui, Li Xiaoxuan, Lau Shengqiang. Task performance and contextual performance two factor performance model testing[J]. Chinese Management Science, 2003, 11(4): 79—84. (in Chinese)

[45] Evans P, Lorange P. The Two Logics Behind Human Resource Management[C]. Human Resource Management in International Firm, New York: St Martin's Press, 1990. 144—161.

Effect of organizational support on resource management practices and employees' performance

ZHANG Yan¹, WANG Hui², FARH Larry³

1. Department of Psychology, Peking University, Beijing 100871, China;

2. Guanghua Management School, Peking University, Beijing 100871, China;

3. Hong Kong University of Science and Technology, Hong Kong, China

Abstract: The relationship among perceived organizational support, human resource management practices and individual performance is discussed in two studies. Data from joint venture, state-owned as well as private owned companies are analyzed through the methods of EFA, CFA, and hierarchical regression analysis. The results indicate that human resource management practices in these companies can be classified into two categories: hygiene and motivation factors. Hygiene factor includes employee benefits, job environment, job security, employee compensation, and employee care; motivation factor includes employee training and career development. The results of regression further indicate that when POS is low, hygiene practices have positive effect on employee performance; motivation practices have negative effect. When POS is high, hygiene practices have negative effect on employee performance; motivation practices have positive effect.

Key words: human resource management practices; perceived organizational support; employee performance