

doi:10.19920/j.cnki.jmsc.2021.04.003

员工创业特质、内外满意度与工作绩效^①

朱仁宏, 周 琦

(中山大学管理学院, 广州 510275)

摘要: 创业特质能够决定创业者的表现, 而创业特质作为个体普遍拥有的特质, 研究却忽视了员工创业特质对工作绩效的影响. 本文整合成就需要理论和层次需要理论, 重点探讨了员工的创业特质与工作绩效的关系以及内外满意度的调节作用. 利用企业调研数据研究发现: 员工创业特质的成就动机、冒险倾向与工作绩效呈倒 U 关系, 创新偏好与工作绩效呈 U 型关系; 内在工作满意度强化了成就动机与工作绩效的倒 U 关系. 本研究发展了创业特质理论在员工管理上的应用, 首次为员工参与“大众创业, 万众创新”实践提供了理论依据, 研究发现有直接的启示与借鉴意义.

关键词: 创业特质; 内在满意度; 外在满意度; 工作绩效

中图分类号: F272 **文献标识码:** A **文章编号:** 1007-9807(2021)04-0042-12

0 引 言

在“大众创业, 万众创新”的当下^②, 即使创业潮高涨, 创业仍被认为仅与少数专业人士有关. 实际上, “双创”都离不开“众”字, 对于中国这样一个庞大经济体而言更是如此, 大众参与至关重要. 总体上, 真正进行创业活动实践的创业者仍属少数, 因此创业研究也基本以创业者为对象. 虽也有一些研究将创业引入一般管理者范畴, 如高管团队和 CEO^[1, 2], 却都忽视了企业中的“大多数”——员工与创业之间的关系. 难道这意味着广大身处员工岗位的大众与创业无关吗?

事实并非如此. 当下企业正在鼓励员工发展创业精神, 发挥自身创业特质 (entrepreneurial proclivity). 如新东方教育集团俞敏洪认为, 企业需要的是每一个员工都有创新、变革能力, 共同推动企

业发展, 并且能够将新思想、有创意, 落实到工作中去的人. 学术界虽早已提出创业特质概念并认为拥有这些特质的创业者表现会更好^[3, 4], 却并未拓展到普通员工层面. 而基于创业者与员工工作内容、目的等显著不同, 使得现有研究结果难以直接推广到员工群体. 基于现有理论和现实实践的不匹配, 本文基于创业特质视角, 聚焦广大的员工群体, 探索拥有创业特质的员工表现是否真的会更好, 其作用机理究竟如何.

而从企业角度看, 如何激励拥有创业特质的员工是一个难题. 新时代员工已经不仅仅满足于物质激励, 有更多想法的创业特质明显的员工更是如此. 如果在工作中得不到有效激励, 其可能会表现出消极态度从而导致人力资源受损^[5]. 而工作满意度正是反映员工对其所从事工作的态度、

① 收稿日期: 2017-03-23; 修订日期: 2020-07-15.

基金项目: 国家自然科学基金资助项目(71572199); 国家自然科学基金资助重点国际(地区)合作与交流项目(71810107002).

作者简介: 朱仁宏(1969—), 男, 安徽宿松人, 博士, 副教授, 博士生导师. Email: mnszrh@mail.sysu.edu.cn

② 2018年9月18日, 国务院下发《关于推动创新创业高质量发展打造“双创”升级版的意见》. 2018年12月20日, “双创”当选为2018年度经济类十大流行语. 来源: 人民网 <http://media.people.com.cn/n1/2018/1221/c40606-30479731.html>

情感以及组织环境的感知和反馈^[6]。因此,工作满意度可能在其中发挥调节作用^[7],即员工对工作态度情感以及环境感知可能会影响其创业特质的表现。此前研究较少将工作满意度进行区分,而实际上,借鉴内外部动机理论^[8],员工对工作的态度显然也内外有别,新时代员工已经越来越关注工作本身,因此有必要将工作满意度进一步分为内外部工作满意度进行剖析。

基于此,本文提出以下研究问题:员工创业特质是否真能提高其工作绩效?员工工作满意度是否能够促进这种作用,内外部工作满意度是否作用一致?本研究构建并验证了员工创业特质与员工工作绩效之间的倒U型关系理论模型,以及工作满意度对上述关系的调节作用。

本文首次为员工参与“双创”实践提供了理论依据。首先整合了成就需要理论和层次需要理论的研究框架,重点探讨了员工的创业特质与工作绩效的曲线作用关系,基于创业特质视角拓展了以往将创业局限于高管群体的研究;然后在这一情境下首次对工作满意度进行了分类研究,并分别剖析了内外在工作满意度对上述曲线关系的调节作用,通过前后两次不同规模和来源的调查问卷的统计分析进行了理论假设的检验。

1 文献综述与理论假设

1.1 创业特质

创业特质指有可能影响个体进行创业活动的心理特质^[4,9]。Carland等^[3]总结了三大主流构念组成了创业特质,分别是成就动机、冒险倾向和创新偏好,并发现创业者在这三个维度上的表现更好。具体而言,创业者更希望获得成就^[6],决策时更愿意承担风险抓住机会^[10],更有变革和创新的思维与能力。基于员工与创业者的差异,员工和创业者的创业特质表现既有联系也有区别。

首先,员工与创业者的创业特质有相通之处。创业特质明显的创业者,在工作动机、面对困难和处理问题等方面均表现优异^[11],而员工在工作时,其工作动机是否强、面对困难时的态度和解决问题的方式也十分重要^[12]。因此,员工的创业特质也应当是预测其工作绩效的重要参考,本文也

将采用上述三个维度来对创业的特质进行研究和测量。

然而,创业者和员工存在差异,从而创业特质作用机制并不完全一致。通常来说,创业者从事开创性的工作,面对的压力来源更多,可能遇到各种不同的状况和工作需要处理,比如创业需要考虑市场^[13]、项目、组织团队^[14],寻找融资、资源拼凑^[15]等不同类型的工作,经常要面对失败^[16]。创业者在相似情境下创业特质越明显,创业实践越顺利,即创业者创业特质发挥的作用是线性的^[9]。而员工的压力来源相对单一,工作环境较稳定,即使遇到困难,也可以找上层或前辈指导,失败的可能性和后果基本可以预料。因此,员工的创业特质与绩效之间的关系可能并非传统的线性关系,这也反映了单独对员工进行创业特质理论构建的必要性和员工创业特质的理论独特性。

1.2 员工工作满意度

员工满意度指员工对其工作所抱有的一般性的满足与否的态度。Robbins^[17]将工作满意度描述为员工对工作的总体感知,即包括对内部和外部的感受和评价。因而员工工作满意度可以分为两类:一类是工作本身的内在满意度,是员工在工作当中产生的感受^[18]。另一类是工作所带来的与工作本身没有内在联系的外在满意度,通常表现为薪酬满意度^[19]。此前研究员工工作满意度时,可能未能充分考虑其中的差异,导致研究结论不一。因此,本文借鉴内外部动机理论的分类方法,同时对内部和外部满意度进行分析。

1.3 员工创业特质与工作绩效:一个倒U型关系

按照成就需要理论^[20],与创业者创业特质作用机理类似,对员工而言,创业特质的三维度——成就动机、冒险倾向和创新偏好^[4]可以在影响其工作绩效方面发挥作用,以下是具体分析。

成就动机。动机被认为是完成目标所需要的动力和毅力^[21],成就动机在员工群体中发挥重要作用^[22],回避或者消极对待工作问题难以获得良好表现^[23]。因此,创业特质明显的员工成就动机水平高,更乐于接受挑战,从而可能获得良好的工作绩效。研究也发现成功导向的员工能够表现出个人的最好工作绩效^[24]。因此,成就动机高的员工,其工作动机、自觉性和解决问题的态度使其能

够获得更多锻炼,获得更佳的绩效。

冒险倾向。冒险倾向可以理解为一个体在决策情景中把握机遇的倾向^[10]。个体的冒险行为被视为一种期望和有价值的结果^[25]。有冒险倾向特质的员工倾向于寻求新的想法,努力尝试解决问题的替代方案^[26]。同时,敢于冒险的员工,抓住机遇的可能性更高^[27]。因此,冒险倾向也反映了其成就需要,有冒险倾向的员工更能抓住工作机遇,从而提高工作绩效。

创新偏好。员工是创造力的纽带^[28],不仅能产生创意,还能够推动组织内部的创新发展和应用,而这常常发生在专门研究创新的部门之外^[29]。换言之,无论哪个部门的员工,其创新均可能帮助获得企业和自身获得益处。同时,创新意味着员工在工作时积极探索,更有利于以创新的方式捕获新的技术和商业机会^[30]。此前研究也表明员工创新能够提升工作绩效^[31]。因此,创新偏好水平高的员工,能够在工作中更灵活地表现,通过差异化提升工作质量,在工作中另辟蹊径,改良工作方法,提高工作绩效。

然而,与创业者不同,员工创业特质与工作绩效之间的关系不一定是线性的。成就需要适度的创业特质促使员工表现更加突出,提高工作绩效。而成就需要过强,创业特质过于明显的员工,其成就动机、冒险偏好以及创新偏好水平可能过高,导致工作绩效受损。Atkinson 和 Feather^[32]认为成就动机结合了两种人格结构,为接近成功的倾向和接近失败的倾向,表明成就动机本就有两面性。员工成就动机过强,可能会接受过多挑战,从而精力不足或者能力难以跟上。员工冒险偏好也可能带来不良影响,与企业类似,冒险行为并不一定获得好的绩效,也可能严重亏损^[33]。并且,冒险偏好水平过高,则工作时可能存在侥幸投机心理,导致工作状态不稳定。一旦冒险行为过多,个体可能倾向于逃避责任^[34],进一步造成损失。创新偏好过强的员工可能在工作时投入了大量时间在改良工作方法或其它创新工作上而挤压了工作时间,一方面创新工作并非投入就能够获得相应结果^[35];另一方面即使改良的方法效果好,可能也缺少时间验证。因此,如果成就需要过高,创业特质过于明显的员工基于成就动机、冒险倾向和创新偏好的工作表现可能适得其反,对工作绩效产生不良影

响。因此,提出假设:

H1 员工创业特质与工作绩效呈倒 U 型关系。

1.4 工作满意度的调节作用

创业特质是一种稳定的心理特征,对其研究应考虑随工作情境变化的情感态度,在对员工的研究中,工作满意度即是需要重点关注的变量^[36]。基于马斯洛层次需要理论,工作满意度可分为内外两个维度,内在满意度处于较高的需求层次,而外在满意度处于相对较低的需求层次。如此,可以对工作满意度进行进一步必要的区分和剖析。

内在满意度的调节作用。内在满意度是员工对工作本身的满意度,包括工作带来的成就感、发挥空间和上升前景以及得到锻炼的机会等,这些都与工作本身密切相关^[37]。高水平内在满意度意味着员工能够从工作中获得较高层次如自我实现的需要,在员工拥有适度创业特质时,其拥有较强的成就需要,希望在工作中做出好的成绩^[24],而内在满意度高的工作能够为其提供合适的施展自我的机会,从而工作与创业特质匹配,进一步提高了创业特质对工作绩效发挥的积极影响。

然而如果员工创业特质过于明显,其成就需要就会更加强烈。此时一旦员工对工作的内在满意度较高,可能会更急于开展基于成就动机、冒险倾向和创新偏好的工作行为,即自信程度和自我效能感都过高。然而自信程度高并不一定总是发挥积极作用,首先,研究发现,自信可能会损害自我效能感的作用^[38]。并且,自我效能感高可能表现会更差,有研究发现自我效能感高的人相对自我效能感低的人成就更低^[39]。也即创业特质过于明显的员工,在内在满意度水平较高时,可能缺少为工作打基础的耐心,从而工作状态更加不稳定,工作绩效下降速度更快。因此,提出假设:

H2a 内在在工作满意度正向调节员工创业特质与工作绩效的关系,即内在在工作满意度水平高时,员工创业特质与工作绩效的倒 U 型关系会受到显著的强化。

外在满意度的调节作用。外在满意度是指与工作本身联系不紧密的外在条件给员工带来的满意度。其中,对于薪酬满意度的关注一直是学界和实践的热点^[19, 40]。因此,本文也采用薪酬满意度这一典型外在满意度进行研究。

外在在工作满意度水平较高时,员工由于有了满意

的薪酬,可能变得较为保守.这与拥有创业特质的创业者不同,创业报酬通常难以估计,有着比员工更多的报酬来源^[41],其上限并不清晰,因此创业报酬对创业者的影响不明显.而员工不同,通常职业生涯历程和薪酬都相对清晰.因此,员工薪酬满意度高,也就意味着其达到了该职位的较高收入水平^[41],继续提升的可能性较小,而一旦出现工作问题,能够明显感知薪酬下降.因此,员工在高薪酬满意度时,可能更加患得患失,从而削弱了创业特质对工作绩效的作用,使员工在发挥其创业特质如成就动机的作用时顾虑更多;冒险倾向也会减少,因为此时冒险可能造成其薪酬下降更多;创新偏好带来的创新行为可能更难以得到显著成效,从而员工倾向于按部就班工作.因而创业特质对工作绩效的作用被削弱,因此,提出假设:

H2b 外在工作满意度负向调节员工创业特质与工作绩效的关系,即外在工作满意度水平高时,员工创业特质与工作绩效的倒U型关系会受到显著的弱化.

2 研究设计

为了保证本研究的严谨性,对本文理论模型进行验证前首先进行以具体企业为样本的前测检验,随后进行以随机抽样为方法的具体检验.如此,可以深入探讨员工工作满意度对创业特质与工作绩效关系的影响.

2.1 数据收集

数据收集分为前后两次.前测用以验证创业特质维度划分的信效度,随机抽样用以正式研究.

首先,虽然如前文所述创业特质的维度划分已比较成熟,为了验证创业特质在中国情境下是否依旧能够如此界定,在正式抽样前进行了前测.之所以选择珠江数码集团公司,主要是因为该公司为了保持市场竞争优势,每年都会在内开展“创意精英人才训练营”活动,鼓励具有独立新奇思想的个人或团队能够提出新的想法,并把它执行到底,发展成为公司新的市场业务,这与创业特质的内涵不谋而合.因此,从创业特质角度看,珠江数码公司的典型性适合本文前测.珠江数码的数据收集于2015年9月份,此次调研共计发放调研

问卷550份,成功回收500份,有效问卷370份,回收率为91%,有效问卷回收率为75.4%.通过高阶验证性因子分析(CFA),发现创业特质三维度模型拟合度结果为 $\chi^2/df = 3.160$; $RMSEA = 0.077$, $CFI = 0.935$, $NNFI = 0.920$,三维度信度系数分为0.848,0.850,0.852,总信度系数为0.865.以上结果表明创业特质信度以及构念效度在本研究情境下依旧满足要求,从而得以开展进一步随机抽样调研.

因此,于2016年3月份开始在更大范围随机抽样进行数据收集,通过网络问卷的形式进行了问卷调查.为了便于追踪,通过中山大学管理学院MBA学员信息系统进行筛选,随机选取了具有三年以上工作经验、不同行业、公司、职位的学员共计280名,首先于2016年3月通过网络问卷的形式对其进行了工作满意度的问卷调查,而后在2017年1月份通过留存的信息再次对其进行了工作绩效的问卷调查.两次调查经过配对后,成功回收240份问卷,有效问卷216份,回收率为85.7%,有效问卷回收率为90%.

在本研究收集的随机样本中,女性占44.4%;抽样对象教育水平呈正态分布,79.2%的被试受过大专以上学历;员工于现企业工作年限的中位数为3年,说明样本大多对其所在企业已有一定了解和认识,并有发挥空间.在年龄分布方面,35岁以下占绝大多数,大部分都属于青壮年,正是对工作有追求有想法的年龄;在职位状况方面基本成正态分布.此外,行业分布均匀.因此,总体来看,本研究抽样样本与研究内容匹配.

2.2 变量测量

本文对员工工作满意度、创业特质的测度均参照了在国内被广泛应用和验证的成熟量表.

创业特质.分为成就动机、冒险倾向以及创新偏好三个维度.对成就动机的测量采用了基于需要理论开发,目前应用最为广泛的Jackson^[42]开发的人格测量量表(personality research form, PRF),包含了“渴望完成有难度的任务”,“努力实现远大目标”,“积极响应竞争”,“我愿意付出努力直至卓越”等在内的5个题项.对冒险倾向和创新偏好的测量采用杰克逊人格问卷(Jackson personality inventory, JPI)^[43]进行测量.其中对冒险倾向的测量包括“喜欢搏一搏,冒险”,“愿意面临不确定的后果”,“我不

在意危险因素”等5个题项.而对创新偏好的测量内容主要包括“我是一个有创造性的人,有独创性的想法”,“我积极寻求新的解决方案”,“我喜欢寻求新的思路”等4个题项.

员工工作满意度.采用被广泛应用的怡安翰威特咨询公司(2010版)的员工工作满意度调查问卷,主要是针对内在满意度(工作本身、成长与发现满意度、培训满意度),以及外在满意度(薪酬满意度)的测量.内在满意度如“我喜欢自己的日常工作”,“我的工作具有一定的挑战性,能够充分运用我的知识与技能”等9个题项.外在满意度如“集团提供给我的薪酬福利项目能满足我生活上的需求”,“我的薪酬与我的付出相比是合理的”等7个题项.

工作绩效.目前对员工工作绩效的测量有多种方式,随着研究的不断深入,学者们强调绩效管理就是要实现整体绩效的最大化,无论是单维度还是多维度都带有明显的导向性,不够全面,因此本文采用员工在其公司年终工作绩效的考核评定结果来划分,分为“不合格”,“合格”,“良好”,“优秀”四个等级.如此,既能够在一定程度减少同源偏差对研究结果造成的影响,同时,来自公司的评价也相对较为客观.在本研究中,除员工绩效采用4级量表外(“1”代表“不合格”、“4”代表“优秀”),其余问卷项目均采用6级量表的形式(“1”代表“完全不同意”、“6”代表“完全同意”).

控制变量.影响工作绩效和人格变量的潜在因素非常多和广泛,有研究发现年龄^[44],教育背景^[45],性别^[46]是影响人格和工作绩效的重要因

素.因此本文选取年龄、性别、个人教育背景、所在企业工龄作为控制变量.

3 研究结果

3.1 信效度检验

本研究采用量表均为国内外常用的成熟量表,为确保研究的可靠性和有效性,本文根据随机抽样数据对量表进行了信效度检验.在信度检验方面,使用量表的Cronbach α 系数分别为:成就动机0.942、冒险倾向0.850、创新偏好0.924、内部满意度0.866和外部满意度0.825,均超过0.7,说明量表具有很好的信度.对效度的检验,首先,本文使用Amos对由成就动机、冒险倾向、创新偏好组成的创业特质进行高阶验证性因子分析(CFA),以检验各因子的测项是否反映同一构念,模型的拟合度指标结果($\chi^2/df=2.009$; $RMSEA=0.069$, $CFI=0.964$, $NNFI=0.956$)表明各因子具有较好的会聚效度.此外变量的组合系数(CR)均大于0.7,平均提炼方差(AVE)均大于0.5,并且平均提炼方差的平方根均大于所在行和列中的其他相关关系数值(见表1),表明样本量表数据具有良好的收敛和区分效度.因此,本文采用量表信效度表现良好.

3.2 描述性统计和相关性分析

本文对随机抽样样本的各变量进行了描述性统计和相关性分析(见表1).表中AVE平方根均大于其所在变量的相关系数,并且各维度相关系数均不超过0.7,说明区分效度良好.

表1 描述统计与相关分析表

Table 1 Descriptive statistics and correlation matrix

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
性别	1									
年龄	0.044	1								
教育	-0.015	0.074	1							
工龄	0.098	0.186**	0.093	1						
成就动机	-0.066	0.005	0.126	0.126	1(0.902)					
冒险倾向	-0.163*	-0.012	0.068	-0.020	0.361**	1(0.793)				
创新偏好	-0.241**	0.037	0.068	0.009	0.411**	0.346**	1(0.864)			
内在满意	0.137*	-0.024	0.003	-0.174*	-0.202**	-0.061	-0.442**	1(0.700)		
外在满意	-0.176**	0.008	-0.018	0.152*	0.221**	0.179**	0.403**	-0.606**	1(0.705)	
评优水平	-0.003	0.020	0.007	-0.076	0.401**	0.174*	0.372**	-0.188**	0.184**	1
均值	1.560	1.480	2.120	3.390	4.648	3.580	4.543	2.637	2.663	3.100
标准差	0.498	0.594	0.537	1.410	0.960	0.958	0.760	0.719	0.767	0.594

注: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$;括号内为对应变量的AVE平方根.

变量间的多重共线性可能会影响到模型的回归结果,在对自变量和调节变量进行中心化后对各回归模型进行了 *VIF* 值检验. 检验结果表明,所有模型的解释变量 *VIF* 值均低于 4,因此本文的回归模型不存在严重的多重共线性. 另外,采用 Harman 单因素检验的方法对同源方差问题进行了检验. 结果表明,第一个因子能够揭示各变量变异的 28.11%,远小于 40%的标准,这说明本文数据中的同源方差并不严重,基本不会影响研究结论.

3.3 假设检验

表 2 是员工创业特质及其他变量对员工工作绩效的层级回归结果,其中模型 1 是控制变量以及调节变量对因变量的回归模型;模型 2 是加入自变量后对因变量的主效应回归模型;模型 3 是加入自变量平方项后对因变量的主效应回归模型;模型 4 和模型 5 是加入交互效应后的全效应回归模型. 模型 1 ~ 模型 5 的 *F* 值表明 5 个模型均显著.

表 2 层次回归结果

Table 2 Results of hierarchy regression analysis

控制变量	因变量：工作绩效				
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5
变量					
年龄	0.037 (0.535)	0.033 (0.530)	0.053 (0.872)	0.043 (0.731)	0.046 (0.756)
性别	0.050 (0.726)	0.096 (1.508)	0.107* (1.720)	0.096 (1.557)	0.104* (1.693)
学历	0.020 (0.294)	-0.036 (-0.585)	-0.057 (-0.949)	-0.044 (-0.751)	-0.025 (-0.405)
工作年限	-0.133* (-1.896)	-0.142** (-2.213)	-0.157** (-2.496)	-0.111* (-1.773)	-0.168*** (-2.638)
内在满意度	-0.139 (-1.637)	-0.031 (-0.383)	-0.043 (-0.543)	0.105 (1.085)	-0.075 (-0.944)
外在满意度	-0.129 (-1.512)	-0.037 (-0.472)	-0.056 (-0.726)	-0.099 (-1.285)	0.023 (0.233)
自变量					
成就动机		0.323*** (4.598)	0.208** (2.297)	0.240*** (2.612)	0.208** (2.320)
冒险倾向		-0.019 (-0.284)	-0.078 (-1.149)	-0.075 (-1.100)	-0.044 (-0.609)
创新偏好		0.243*** (3.130)	0.318*** (4.011)	0.267*** (3.158)	0.244*** (2.848)
自变量平方					
成就动机平方			-0.157* (-1.805)	-0.116 (-1.269)	-0.154* (-1.748)
冒险倾向平方			-0.225*** (-3.194)	-0.237*** (-3.444)	-0.237*** (-3.398)
创新偏好平方			0.131* (1.840)	0.143** (2.007)	0.78* (1.047)
调节作用					
成就动机 × 内在满意度				0.000 (0.004)	
成就动机 × 内在满意度平方				-0.348** (-2.349)	

续表 2

Table 2 Continues

控制变量	因变量: 工作绩效				
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5
变量					
冒险倾向 × 内在满意度				0.042 (0.593)	
冒险倾向 × 内在满意度平方				0.024 (0.232)	
创新偏好 × 内在满意度				-0.020 (-0.224)	
创新偏好 × 内在满意度平方				0.103 (0.989)	
成就动机 × 外在满意度					0.165 (1.616)
成就动机 × 外在满意度平方					0.028 (0.222)
冒险倾向 × 外在满意度					0.006 (0.073)
冒险倾向 × 外在满意度平方					-0.132 (-1.298)
创新偏好 × 外在满意度					-0.185 ** (-2.047)
创新偏好 × 外在满意度平方					0.142 (0.887)
Adj-R ²	0.034	0.207	0.252	0.306	0.273
ΔR ²	0.061 **	0.179 ***	0.054 ***	0.070 ***	0.040 *
F	2.248 **	7.223 ***	7.044 ***	6.261 ***	5.483 ***

注: * 表示 $p < 0.10$, ** 表示 $p < 0.05$, *** 表示 $p < 0.01$.

在表 2 的模型 3 中,为了检验假设 1 中员工创业特质(成就动机、冒险倾向、创新偏好)与工作绩效的倒 U 型关系,回归模型依次加入了控制变量、自变量一次项及自变量平方项.从回归结果来看,员工创业特质中的成就动机、冒险倾向平方项均与员工工作绩效呈现显著的负向关系,标准化的回归系数分别为 -0.157 ($p < 0.10$)、 -0.225 ($p < 0.01$),表明员工创业特质中的成就动机、冒险倾向均与工作绩效存在倒 U 型关系.但员工创业特质中的创新偏好与工作绩效呈现显著的正向关系($\beta = 0.131, p < 0.10$),表明创新偏好与工作绩效存在正 U 型关系,因此,假设 1 得到部分支持.

模型 4 和模型 5 为了检验假设 2a、假设 2b 内在满意度与外在满意度在“员工创业特质—工作

绩效”关系中的调节作用,在模型 3 的基础上,增加了交互项.模型 4 结果显示,成就动机乘以内在于满意度的平方与员工工作绩效存在显著的负向关系($\beta = -0.348, p < 0.05$),说明员工创业特质中的成就动机与工作绩效的倒 U 型关系受到员工内在满意度的正向调节作用(即员工内在工作满意度水平高时,员工创业特质中的成就动机与工作绩效的倒 U 型关系会受到显著的强化).然而,员工创业特质中的冒险倾向($\beta = 0.024$)、创新偏好($\beta = 0.103$)乘以内在于满意度的平方项的回归系数为正,且没有通过统计学意义上的显著性检验.因此,假设 2a 得到部分支持.模型 5 结果显示,成就动机、冒险倾向、创新偏好乘以外在于满意度的平方项的标准化回归系数分别为 0.028 、 -0.132 、 0.142 ,但均没有通过统计学意义上的显

著性检验,因此假设 2b 未得到支持。

根据表 2 中模型 1 ~ 模型 5 的结果,假设 1 中成就动机、冒险倾向与工作绩效的倒 U 型关系得到验证,但创新偏好与工作绩效之间存在显著的正 U 型关系,假设 1 仅得到部分支持。假设 2a 中成就动机与工作绩效的倒 U 型关系受到内在满意度的正向调节的假设得到验证,但内在满意度正向调节冒险倾向、创新偏好与工作绩效关系的假设未得到验证,假设 2a 仅得到部分支持。假设 2b 中员工创业特质(成就动机、冒险倾向、创新偏好)与工作绩效的倒 U 型关系受到外在满意度负向调节的假设均未得到验证,因此假设 2b 未得到支持。

4 结束语

4.1 结论与讨论

本文以需要理论视角为理论背景,整合了成就需要理论和层次需要理论视角,对员工创业特质的效能进行了探讨,提出了创业特质作为个体普遍拥有的特质对员工而言的独特作用机理,并探讨了内外工作满意度对员工创业特质发挥作用的影响。研究得到了以下三点结论。

首先,虽然创业特质的研究已扩展到了一般企业管理者,但员工也可能拥有创业特质。而员工和管理者的差异,使得创业特质的表现不同。本文创新性地针对员工创业特质进行研究,发现员工创业特质与工作绩效的关系呈倒 U 型。即创业特质明显的员工,工作动机充足,能够积极主动地工作。然而,员工创业特质一旦过于明显,可能会逐渐脱离正常工作模式,工作效果难以保证,从而工作绩效下降。

然而,有意思的是,虽然员工创业特质与工作绩效的倒 U 型关系在成就动机和冒险倾向维度均得到证实,但创业特质的创新偏好维度与工作绩效却呈正 U 型关系。这一结果说明对于员工而言,想提高工作绩效,只能高度创新,否则没必要。这可能是因为,创新导致的绩效会受到环境影响,创新的效果并不稳定。因此,如果要保证创新能够获得较好的绩效,可能需要超过一般水平的投入,即要处于正 U 型关系的右侧。这说明“半桶水”员

工的创新可能只是投入少量精力做一些噱头式创新,并不能真正改善工作绩效,还浪费了资源。

其次,本文引入了员工工作满意度对员工创业特质与工作绩效关系的调节作用。结果发现,内在满意度对创业特质与工作绩效的倒 U 型关系存在强化作用。具体而言,内在满意度加强了成就动机对工作绩效的作用。在内在满意度高的情况下,适度的员工成就动机能够发挥更大的作用,此时员工对工作本身非常满意,有了充足的发挥空间,成就需要被满足的可能性更高。因此,天然契合的内在满意度与创业特质能够创造良好的结果。然而内在满意度对创业特质的其它两个维度与工作绩效的关系调节作用均不显著。首先,这可能是样本数量不够多,导致统计检验力不足。其次,这可能也体现了创业者创业特质与员工创业特质的作用区别。与创业者不同,员工即使对工作内在满意度高,可能创业特质的冒险倾向和创新偏好维度与其工作本身的契合度却不一定高,由此导致了员工创业特质在冒险倾向和创新偏好作用机制受内在满意度调节作用不显著。

另外,本文研究的外在满意度调节作用结果不显著,暗示了创业特质的内在需要特性。从创业者角度分析,大多数创业者的创业活动以失败告终,通常表现为企业经营困难甚至破产。在此情况下,创业者的外在满意度自然不高,而创业者依旧前赴后继地开展新的创业活动,这说明创业活动带来的内在满意度作用大大超过外在满意度。也就是说,创业特质明显的个体,可能受到外部因素的影响较少。创业特质明显的员工往往也是如此,其创业特质的展现更多是为了成就需要。因此,对员工而言,外在满意度对创业特质与工作绩效关系的调节作用不显著。

4.2 理论贡献与实践启示

本文的理论贡献主要有以下三点:

首先,拓展了创业特质的研究,将其引入更为广泛的员工工作情境,首次为员工参与“大众创业,万众创新”提供了经验性证据,并利用成就动机理论视角来解释员工创业特质对工作绩效的独特作用机理。本文对员工创业特质的探讨,极大丰富了创业特质相关研究和理论的普适性。进一步,并非简单将创业特质研究问题转换情境进行研究,而是基于创业者和员工存在的本质差异,发展

了员工创业特质的独特作用机理,并深入剖析了背后的深层原因和表现.因此本文启发了关注员工的创业特质效能.

其次,有助于理解内在工作满意度对员工创业特质与工作绩效的作用.工作满意度的引入契合了需要理论,在基于成就需要理论发挥作用的创业特质上,整合了基于层次需要理论的内外在满意度.本研究响应了此前研究提出的工作满意度可能并不对工作绩效产生直接影响,而是发挥调节作用^[7].并且,基于创业特质的特性,为了更加清晰地剖析其作用机制,对内外在满意度分类进行探讨,揭示了内外在满意度在对创业特质和工作绩效之间关系发挥调节作用时确实存在显著差异.这提示今后关于工作满意度的研究可以更多关注其中与研究框架更契合的工作满意度.

最后,从人力资源管理研究视角看,弥补了现有研究对员工创业特质的关注不足.即使已有研究关注了员工的创新行为,但仍局限于创新这一单一概念.并且大多考虑外部因素,较少从员工自身出发^[47, 48].而本研究通过引入员工创业特质视角,较为全面地考察了与员工创新有内在联系的创业特质的作用,发掘了员工创新的深层影响因素,从而得以更准确剖析员工的行为表现,研究结果丰富了员工创新的文献.

本文提供的实践启示有,第一,本文揭示了员工创业特质的成就动机和冒险倾向并非越高越

好,管理者应当注意适当鼓励并给予其员工的发挥空间,同时要注意把握度,不能任由员工发挥,在适当的时候对其进行监督和鞭策,才能获得更好的管理效果.

第二,对员工创业特质的识别固然十分重要,而如何提供机会和空间也值得考虑.应更多关注员工是否对自己的工作感兴趣,在实践中可以适时调整员工的工作内容,使其保持工作兴趣.

第三,创业特质过于明显的员工绩效反而不好,虽然有可能是其过于冒险或其它创业特质造成的原因造成的,但也有可能是因为其与工作岗位不匹配.如果将其培养并送到与创业活动更加紧密联系的岗位,可能会有所收获.

4.3 研究不足与展望

尽管本文进行了一些探索,但仍有一些难以避免的局限.首先,员工的表现可能与领导风格存在联系,默认其反映在了工作满意度中,然而具体领导风格可能对员工创业特质的激发存在影响,这也是未来可以完善的地方.其次,采用问卷抽样调查,虽然尽可能保证了随机抽样的原则,但由于客观原因,样本随机程度可能并不十分严格,未来可以进行更大规模样本的调查研究以进一步验证本研究结果.最后,由于采用了问卷研究,虽然信效度均表现良好,仍存在一定的由问卷填写者导致的主观因素差异,未来可以采用实验法进行研究考察.

参考文献:

- [1] Jones C D, Jolly P M, Lubojacky C J, et al. Behavioral agency and corporate entrepreneurship: CEO equity incentives & competitive behavior[J]. *The International Entrepreneurship and Management Journal*, 2019, 15(3): 1017 - 1039.
- [2] Ling Y A N, Simsek Z, Lubatkin M H, et al. Transformational leadership's role in promoting corporate entrepreneurship: Examining the CEO-TMT interface[J]. *Academy of Management Journal*, 2008, 51(3): 557 - 576.
- [3] Carland J W, Hoy F, Boulton W R, et al. Differentiating entrepreneurs from small business owners: A conceptualization [J]. *Academy of Management Review*, 1984, 9(2): 354 - 359.
- [4] Stewart W H, Watson W E, Carland J C, et al. A proclivity for entrepreneurship: A comparison of entrepreneurs, small business owners, and corporate managers[J]. *Journal of Business Venturing*, 1999, 14(2): 189 - 214.
- [5] 顾远东, 周文莉, 彭纪生. 消极情绪与员工创造力: 组织认同、职业认同的调节效应研究[J]. *管理科学学报*, 2019, 22(6): 21 - 35.
Gu Yuandong, Zhou Wenli, Peng Jisheng. Negative affect and employee creativity: The moderating role of organizational identification and professional identification[J]. *Journal of Management Sciences in China*, 2019, 22(6): 21 - 35. (in Chinese)
- [6] Strauss K, Griffin M, Parker S, et al. Building and sustaining proactive behaviors: The role of adaptivity and job satisfaction

- [J]. *Journal of Business & Psychology*, 2015, 30(1): 63–72.
- [7] 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.
- [8] 张 剑, 郭德俊. 内部动机与外部动机的关系[J]. *心理科学进展*, 2003, 11(5): 545–550.
Zhang Jian, Guo Dejun. A review on the relationship between intrinsic and extrinsic motivation[J]. *Advances in Psychological Science*, 2003, 11(5): 545–550. (in Chinese)
- [9] Stewart Jr W H, Carland J C, Carland J W, et al. Entrepreneurial dispositions and goal orientations: A comparative exploration of united states and russian entrepreneurs[J]. *Journal of Small Business Management*, 2003, 41(1): 27–46.
- [10] Sexton D L, Bowman N. The entrepreneur: A capable executive and more[J]. *Journal of Business Venturing*, 1985, 1(1): 129–140.
- [11] Gasse Y. Elaborations on the Psychology of the Entrepreneur. In D. S. C. Kent & K. Vesper (Eds), *Encyclopedia of Entrepreneurship*[M]. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1982: 57–71.
- [12] Golden T D, Gajendran R S. Unpacking the role of a telecommuter's job in their performance: Examining job complexity, problem solving, interdependence, and social support[J]. *Journal of Business and Psychology*, 2019, 34(1): 55–69.
- [13] 杨 俊, 韩 炜, 张玉利. 工作经验隶属性、市场化程度与创业行为速度[J]. *管理科学学报*, 2014, 17(8): 10–22.
Yang Jun, Han Wei, Zhang Yuli. Affiliation of prior experience, marketization, and entrepreneurial speed[J]. *Journal of Management Sciences in China*, 2014, 17(8): 10–22. (in Chinese)
- [14] 朱仁宏, 周 琦, 伍兆祥. 创业团队契约治理真能促进新创企业绩效吗——一个有调节的中介模型[J]. *南开管理评论*, 2018, 21(5): 30–40.
Zhu Renhong, Zhou Qi, Wu Zhaoxiang. Can entrepreneurial team contractual governance really help the new venture performance? A moderated mediation model[J]. *Nankai Business Review*, 2018, 21(5): 30–40. (in Chinese)
- [15] 祝振铎, 李新春. 新创企业成长战略: 资源拼凑的研究综述与展望[J]. *外国经济与管理*, 2016, 38(11): 71–82.
Zhu Zhenduo, Li Xinchun. Growth strategy for new ventures: A literature review of resource bricolage and prospects[J]. *Foreign Economies & Management*, 2016, 38(11): 71–82. (in Chinese)
- [16] 于晓宇, 蔡 莉. 失败学习行为、战略决策与创业企业创新绩效[J]. *管理科学学报*, 2013, 16(12): 37–56.
Yu Xiaoyu, Cai Li. Learning from the failure, strategic decision comprehensiveness and innovation performance[J]. *Journal of Management Sciences in China*, 2013, 16(12): 37–56. (in Chinese)
- [17] Robbins S P. *Essentials of Organizational Behavior* [M]. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1992.
- [18] Wright T A, Cropanzano R, Bonett D G. The moderating role of employee positive well being on the relation between job satisfaction and job performance[J]. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2007, 12(2): 93–104.
- [19] 贺 伟, 龙立荣. 实际收入水平、收入内部比较与员工薪酬满意度的关系——传统性和部门规模的调节作用[J]. *管理世界*, 2011, (4): 98–110.
He Wei, Long Lirong. Verifying the influences of actual income and in-department comparison on pay and benefit satisfaction: The moderators of Chinese traditionality and department size[J]. *Management World*, 2011, (4): 98–110. (in Chinese)
- [20] McClelland D C. Achievement and entrepreneurship: A longitudinal study[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1965, 1(4): 389–392.
- [21] Lee H W, Liu C H. The relationship among achievement motivation, psychological contract and work attitudes[J]. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 2009, 37(3): 321–328.
- [22] Lin C, Li X, Lam L W. Development or maintenance? Dual-oriented human resource system, employee achievement motivation, and work well-being[J]. *Human Resource Management*, 2019, doi: 10.1002/hrm.21997.
- [23] King R B. Is a performance-avoidance achievement goal always maladaptive? Not necessarily for collectivists[J]. *Personality and Individual Differences*, 2016, 99: 190–195.
- [24] Nerstad C G L, Richardsen A M, Roberts G C. Who are the high achievers at work? Perceived motivational climate, goal orientation profiles, and work performance[J]. *Scandinavian Journal of Psychology*, 2018, 59(6): 661–677.
- [25] Lumpkin G T, Dess G G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance[J]. *Academy of*

- Management Review, 1996, 21(1): 135 – 172.
- [26] Farmer S M, Tierney P, Kung-McIntyre K. Employee creativity in Taiwan: An application of role identity theory[J]. Academy of Management Journal, 2003, 46(5): 618 – 630.
- [27] Feeney A, Travers E, O’Connor E, et al. Knowing when to hold’em: Regret and the relation between missed opportunities and risk taking in children, adolescents and adults[J]. Cognition and Emotion, 2018, 32(3): 608 – 615.
- [28] Oldham G R, Cummings A. Employee creativity: Personal and contextual factors at work[J]. Academy of Management Journal, 1996, 39(3): 607 – 634.
- [29] Kesting P, Ulhoi J P. Employee-driven innovation: Extending the license to foster innovation[J]. Management Decision, 2010, 48(1): 65 – 84.
- [30] Katila R. New product search overtime: Past ideas in their prime? [J]. Academy of Management Journal, 2002, 45(5): 995 – 1010.
- [31] Obsatar S, Marcin L, Mohd S A R. Education and core skills in the performance with mediating role of employee innovation [J]. Polish Journal of Management Studies, 2019, 19(2): 363 – 373.
- [32] Atkinson J W, Feather N T. A Theory of Achievement Motivation[M]. New York: John Wiley & Sons, 1966.
- [33] Cheng T Y, Lee C I, Lin C H. The effect of risk-taking behavior on profitability: Evidence from futures market[J]. Economic Modelling, 2019, 86: 19 – 38.
- [34] Bouslah K, Liñares-Zegarra J, M’Zali B, et al. CEO risk-taking incentives and socially irresponsible activities[J]. The British Accounting Review, 2018, 50(1): 76 – 92.
- [35] Fonseca T, de Faria P, Lima F. Human capital and innovation: The importance of the optimal organizational task structure [J]. Research Policy, 2019, 48(3): 616 – 627.
- [36] 曾 明, 秦 璐. 工作满意度研究综述[J]. 河南教育学院学报(哲学社会科学版), 2003, 22(1): 101 – 104.
Zeng Ming, Qin Lu. Review of job satisfaction study[J]. Journal of Henan Institute of Education (Philosophy and Social Sciences), 2003, 22(1): 101 – 104. (in Chinese)
- [37] Altimus Jr C A, Tersine R J. Chronological age and job satisfaction: The young blue collar worker[J]. Academy of Management Journal, 1973, 16(1): 53 – 66.
- [38] Ozyilmaz A, Erdogan B, Karaeminogullari A. Trust in organization as a moderator of the relationship between self-efficacy and workplace outcomes: A social cognitive theory-based examination[J]. Journal of Occupational & Organizational Psychology, 2018, 91(1): 181 – 204.
- [39] Talsma K, Schütz B, Norris K. Miscalibration of self-efficacy and academic performance: Self-efficacy \neq self-fulfilling prophecy[J]. Learning and Individual Differences, 2019, 69: 182 – 195.
- [40] Hung L M, Lee D C, Lee Y S. The moderating effects of salary satisfaction and working pressure on the organizational climate, organizational commitment to turnover intention[J]. International Journal of Business & Society, 2018, 19(1): 103 – 116.
- [41] Parker K N, Brummel B J. Examining the curvilinear relationship between income and job and pay satisfaction[J]. Journal of Personnel Psychology, 2016, 15(4): 164 – 173.
- [42] Jackson D N. Personality Research Form Manual. 4th Edition[M]. Port Huron: Sigma, 1989.
- [43] Jackson D N. Jackson Personality Inventory-Revised[M]. London: Research Psychologists Press, 1994.
- [44] Ruth K, Phillip L A. Aging, adult development, and work motivation[J]. The Academy of Management Review, 2004, 29(3): 440 – 458.
- [45] Reinholt M I A, Pedersen T, Foss N J. Why a central network position isn’t enough: The role of motivation and ability for knowledge sharing in employee networks[J]. Academy of Management Journal, 2011, 54(6): 1277 – 1297.
- [46] Roth P L, Purvis K L, Bobko P. A meta-analysis of gender group differences for measures of job performance in field studies[J]. Journal of Management, 2012, 38(2): 719 – 739.
- [47] 刘智强, 邓传军, 廖建桥, 等. 组织支持、地位认知与员工创新: 雇佣多样性视角[J]. 管理科学学报, 2015, 18(10): 80 – 94.
Liu Zhiqiang, Deng Chuanjun, Liao Jianqiao, et al. Organizational support, perceived status and employees’ innovative be-

- havior: Perspective of employment diversity[J]. *Journal of Management Sciences in China*, 2015, 18(10): 80–94. (in Chinese)
- [48] 秦伟平, 赵曙明, 周路路, 等. 真我型领导与员工创造力: 中介性调节机制[J]. *管理科学学报*, 2016, 19(2): 83–94.
- Qin Weiping, Zhao Shuming, Zhou Lulu, et al. Mediated moderating impact of authentic leadership on employee creativity [J]. *Journal of Management Sciences in China*, 2016, 19(2): 83–94. (in Chinese)

Entrepreneurial proclivity, job satisfaction and employee performance

ZHU Ren-hong, ZHOU Qi

Business School, Sun Yat-sen University, Guangzhou 510275, China

Abstract: Entrepreneurial proclivity, a critical trait for entrepreneurs, is also a universal personality trait. However, previous research failed to scrutinize its effects at employee level. This paper integrates the achievement motivation theory and Maslow's hierarchy of needs theory to study the relationship between employee entrepreneurial proclivity and job performance as well as the moderating effect of intrinsic/extrinsic satisfaction. The results reveal that there are inverted U relationships between achievement motivation & risk-taking propensity and job performance, while there is a U relation between preference for innovation and job performance. Intrinsic job satisfaction strengthens the inverted U relationship between achievement motivation and job performance. This study advances the development of entrepreneurial proclivity theory and its application in employee management by providing theoretical evidence for the relationship between employees and "Widespread Entrepreneurship and Innovation" for the first time. The research conclusion has profound theoretical enlightenment and practical significance.

Key words: entrepreneurial proclivity; intrinsic satisfaction; extrinsic satisfaction; job performance