

DOI 编码: 10.3969/j.issn.1672-884x.2014.10.007

可变薪酬支付力度、地位竞争动机 与员工创新行为研究

刘智强 葛 靓 潘 欣 刘 芬
(华中科技大学管理学院)

摘要: 基于认知评价理论,综合员工地位竞争动机和个体差异的影响对可变薪酬支付力度如何最大限度地激励员工创新行的问题展开深入探讨。研究发现,可变薪酬支付力度与员工创新行为呈倒 U 型关系;不同类型的地位竞争动机对二者之间关系的影响存在显著性差别;可变薪酬支付力度、地位竞争动机和创新自我效能三方交互明显提高员工个体的创新表现。研究结果对于如何通过可变薪酬设计激发员工创新积极性提供了理论依据和管理对策。

关键词: 可变薪酬支付力度; 员工创新行为; 地位竞争动机; 创新自我效能

中图法分类号: C93 **文献标志码:** A **文章编号:** 1672-884X(2014)10-1460-09

Variable Payment Strength and Employee Innovative Behavior

LIU Zhiqiang GE Liang PAN Xin LIU Feng

(Huazhong University of Science and Technology, Wuhan, China)

Abstract: This study aims to explore the dynamics between variable payment strength and employee innovative behavior with status competitive motivation and creative self-efficiency based on cognitive evaluation theory. The results suggest that there is 1) a curvilinear or reversed U-shape relationship between variable payment strength and employee innovative behavior, 2) a significant difference while examining different type of status competitive motivation on employee innovative behavior, and 3) a three-way interaction among variable payment strength, status competitive motivation and creative self-efficiency, which can improve employee innovative behavior greatly. Also, the study is helpful in providing theoretical foundation and managerial implication to the issue regarding how to trigger innovative behavior by designing variable payment strength.

Key words: variable payment strength; employee innovative behavior; status competitive motivation; creative self-efficiency

1 研究背景

可变薪酬是指薪酬系统中与绩效直接挂钩的部分,有时也被称为绩效薪酬或浮动薪酬。由于可变薪酬鼓励员工在个人所得与工作绩效之间建立联想,便于引导员工把注意力集中到组织奖励的目标上来,因此,受到了很多组织的青睐。在学术界,鉴于可变薪酬会引发员工内在动机的变化^[1],而内在动机又与创新、冒险等关系紧密,因此,越来越多的学者开始关注可变薪酬对员工创新行为的影响^[2]。但现有的研究

却发现了两类相互对立的证据:一些研究证实,可变薪酬如同外在的经济性奖励,过量和反复刺激会影响员工内在动机进而抑制员工创新行为^[1,3];另一些研究则发现,如可变薪酬并不总是降低甚至可能促进个体创新行为^[4,5]。

上述研究结果说明,可变薪酬与创造性努力或创新行为的关系并不固定。从现有文献看,目前研究存在以下问题:①大都探讨施加奖励或不施加奖励对创新行为的影响会有什么不同,但奖励对创新行为的影响并不仅仅在于其存在与否,奖励的强度也是一个重要影响因素,

收稿日期: 2014-02-24

基金项目: 国家自然科学基金资助项目(71272123,70972017);国家自然科学基金资助重点项目(71232001)

因此,现有研究从可变薪酬相对数量或薪酬结构视角进行的探讨不够深入^[6]。②过分关注可变薪酬与创新行为之间中介机制即内在动机的探讨,对调节机制的研究不多,且主要集中在浅层的个体特性或认知变量上,如个体对可变薪酬可获得结果的预期^[3]等,对反映深层价值特性的调节变量的开发非常缺乏,更没有研究探讨多项交互的影响。

在薪酬结构中,一个重要的衡量指标是可变薪酬支付力度。可变薪酬支付力度是指激励薪酬占总体薪酬(可变薪酬+固定薪酬)的比重^[7],它通过影响个体的胜任力感知及自我决定感^[8],进而影响员工创新行为。很大程度上,可变薪酬支付力度对员工创新行为的激励作用甚至超过奖励数量本身。鉴于此,本研究拟首先探讨可变薪酬支付力度与创新行为的具体关系,以期明晰何种可变薪酬支付力度可以更充分地激发员工创新行为。其次,本研究拟对可变薪酬促进和/或抑制员工创新行为的具体条件进行探索。考虑到薪酬和地位是相互关联,同时也是员工在组织中关注最多的两个方面,而地位竞争动机——促使个体在组织中为寻求更高地位而力图胜过他人的意愿——是人类深层的与生俱来的内在动力^[9],且持不同地位竞争动机的个体对可变薪酬的认知和态度存在差异,因此,本研究也将对此方面予以考察,即可变薪酬支付力度会不会与不同的地位竞争动机相互作用进而导致不同的员工创新行为;可变薪酬支付力度对员工创新行为的影响会因地位竞争动机的不同而表现出何种差异?此外,创新自我效能是对个体自身具备的创新能力进行评价的结果,调节着个体对行为的选择及其努力程度,最终决定该个体在具体任务中的表现^[10]。通常情况下,员工的创新自我效能感越高对创新行为可控性感知就越高,可变薪酬支付力度的激励效果将越好^[6],但是以往的研究均未能深入揭示和检验地位竞争动机与创新自我效能共同作用对可变薪酬支付力度与个体创新行为之间关系的影响。

2 理论与假设

2.1 认知评价理论与可变薪酬特性

认知评价理论最先由 DECI 等^[11]提出。该理论认为,内在动机是以能力需要和自主性需要为基础的,任何影响胜任感和自我决定感的事件都会影响人的内在动机。根据认知评价理论,可变薪酬同时具有以下两大特性:①信息

性,指可变薪酬通过任务执行中和任务完成后组织方面提供的相关绩效反馈、员工收到的可变薪酬数额及构成,使员工有机会获得工作成果评价,并能测量出同他人和具体目标相比的自身能力水平和价值^[1]。②控制性,指来自外部的可变薪酬会促使员工按照某种特殊的方式去行动、思考和体验,会使员工形成认知上的被控制感,感到自己的想法或行为被公司政策所要求和约束而不能自由选择,即自由选择的结果可能是得不到可变薪酬^[1]。由此,控制性阻碍了员工个体的自我决定,削弱了个体的内在动机。信息性和控制性是相互对立的两大特性,它们统一于可变薪酬内将使可变薪酬的作用变得更加复杂和难以线性预测。

2.2 可变薪酬支付力度与员工创新行为

GRAY 等^[12]认为,探讨薪酬的激励作用可从薪酬水平、薪酬时间和薪酬风险 3 个角度入手,其中,薪酬风险最能体现薪酬的激励性。在设计薪酬风险时,可变薪酬支付力度是一项非常重要的工具,它能在不增加组织经营成本的基础上,让员工知觉到风险并自发调动员工工作积极性。目前,可变薪酬支付力度已被很多企业当成激励员工、灵活控制成本的一大法宝。但在实际执行中,可变薪酬支付力度的应用效果却并不总是令人满意,特别是在驱动员工创造性努力方面。

根据认知评价理论,个体有证明自我胜任的需要,也有追求自我决定的需要^[1,11],这两项需要在很多情况下联合决定了个体的内在动机进而影响员工创新行为。信息性与控制性的联合作用将使可变薪酬与员工创新行为表现出更加复杂的相关关系。由此,当可变薪酬支付力度较低时,员工的整体薪酬水平与努力程度、能力水平及绩效状况无明显关系,员工将不能通过与他人比较薪酬水平来判断自我胜任力。当然,员工也不会感受到来自薪酬方面的明显压力和被控制感,自我决定水平很少受到影响。这种情况下,信息性和控制性的作用都不明显,无法有效激发员工的创新行为。随着可变薪酬支付力度的加大,薪酬的多寡将反映出员工工作能力的大小,信息性的作用得到增强;同时,合适的可变薪酬支付力度还将传递一定的压力,促使个体保持适度的应激水平,可变薪酬的控制性作用将受到抑制。此时,员工内在动机提升,可预测创新行为增多。但是当可变薪酬支付力度超过某个阈值,员工将感受到强烈的来自薪酬方面的不确定性,为消除不确定性维

持较高薪酬水平,员工不得不承受更大的心理压力,结果会使员工觉得获得更高薪酬水平并不全是对能力的肯定,更是被迫对生活质量作出让步选择的结果,从而冲淡可变薪酬的信息性作用,使信息性的主导作用让位于控制性,降低员工的内在动机,减少创新行为^[7]。由此,本研究提出以下假设:

假设 1 可变薪酬支付力度与员工创新行为之间呈倒 U 型关系,即存在合适的可变薪酬支付力度。

2.3 地位竞争动机与创新自我效能的调节作用

组织中的员工不仅有追求物质等有形资源的需求,也有追求地位等无形资源的需求^[13]。由于人们追求地位的目的不同,地位竞争的动机也不相同。一些人追求地位是为了地位本身,这是因为更高的地位象征着胜任力、被尊重和被认可,这类地位竞争动机可称之为情绪追求动机。持有该种动机的个体更在乎别人对其能力的评价以及内在满足感。另一些人追求地位则是希望通过地位这一“跳板”来获取地位背后的资源(如权力、金钱等)^[13],地位在这里被当成了工具而非目的,这类地位竞争动机可称之为理性追求动机。持有该种动机的个体更在乎地位所带来的各种利益,即地位的附加值,而非地位本身。

基于认知评价理论推测,情绪追求动机强的员工追求别人对其能力的肯定,即他人的评价性信息,这将驱使他们通过提高工作绩效来获取更高地位以证明自身工作胜任力。此时加大可变薪酬的支付力度将使薪酬与工作胜任力之间的关系更加密切,因此,情绪追求动机会使可变薪酬的信息性作用更加明显。理性追求动机强的员工更加在乎地位所带来的权力和物质利益,他们追求地位是为了使自己在谈判和市场交换中处于更加有利的位置^[14],其注意力并不集中于工作本身和自身能力上,而是转移到了相关利益上。此时,高可变薪酬支付力度即意味着高薪酬风险和高压力而非荣誉感,因此,理性追求动机将使可变薪酬的控制性作用更加明显。鉴于此,情绪追求动机将延缓可变薪酬支付力度的信息性作用向控制性作用转换,而理性追求动机则促进二者之间的转换。由此,本研究提出如下假设:

假设 2 地位竞争动机调节可变薪酬支付力度与员工创新行为之间的关系,即情绪追求动机增强可变薪酬支付力度对员工创新行为的

积极影响效应,理性追求动机则减弱可变薪酬支付力度对员工创新行为的积极影响效应。

创新自我效能是在 BANDURA^[10] 的自我效能感基础上发展起来的一个概念,指人们对自身能否利用所拥有的技能去完成某些创造性工作的自信程度。BANDURA^[15] 认为,具有高创新自我效能感的个体面对压力和沮丧时更加坚强,在逆境中有更强的复原能力。由此,高创新自我效能感员工更容易设定具有挑战性的目标并能正确面对风险;低创新自我效能感员工则常常因为畏惧风险而提前终止努力^[16]。从这个角度看,员工的创新自我效能感越强,越可能积极解构可变薪酬的风险性和不确定性^[17],从而增强可变薪酬的信息性作用,降低控制性作用,最终增强可变薪酬支付力度对创新行为的积极影响。如果员工的创新自我效能感低,可变薪酬带来的压力会冲淡其信息性作用,使员工难以体验到工作胜任感;同时,压力还可能使员工产生认知上的被控制感,降低员工的内在动机,最终削弱可变薪酬支付力度对于员工创新行为的积极影响。由此,本研究提出以下假设:

假设 3 创新自我效能调节可变薪酬支付力度与员工创新行为之间的关系。具体而言,创新自我效能感越强,可变薪酬支付力度对员工创新行为的促进作用越明显;反之,创新自我效能感越弱,可变薪酬支付力度对员工创新行为的抑制作用越明显。

2.4 地位竞争动机与创新自我效能的交互影响

地位竞争动机和创新自我效能较大程度上决定了员工从事创新行为的意愿。由此,本研究探讨地位竞争动机(情绪追求动机/理性追求动机)和创新自我效能(高/低)二者间的交互作用如何影响可变薪酬支付力度与员工创新行为间的关系。

如上文所述,持情绪追求动机的员工更在意别人对其能力的肯定,因此,可变薪酬的信息性对其发挥着更强的激励作用;持理性追求动机的员工则更加在意拥有地位所带来的实际收益,包括收益大小和获取风险等,因此,相比之下控制性对其行为选择的影响更大。但是特质的影响同样重要,创新自我效能作为一种与员工创新自信相联结的关键特质,通常是效能感越高越关注可变薪酬的信息性,效能感越低越关注可变薪酬的控制性,前者推动创新行为,后者抑制创新行为。由此,不同种类的地位竞争

动机与不同水平的创新自我效能交互作用可能对可变薪酬支付力度与员工创新行为间的关系产生差异明显的调节作用。本研究预测,在情绪追求动机与高创新自我效能这一情境下,可变薪酬的信息性将占支配性激励作用;在理性追求动机与低创新自我效能这一情境下,可变薪酬的控制性将占支配性抑制作用;在理性追求动机与高创新自我效能这一情境下,信息性与控制性共同作用,信息性占主导;在情绪追求动机与低创新自我效能这一情境下,信息性与控制性共同作用,控制性占主导。由此,本研究提出以下假设:

假设 4 地位竞争动机与创新自我效能交互影响可变薪酬支付力度与员工创新行为间的关系。具体而言,当员工的地位竞争动机表现为情绪追求且创新自我效能感高时,可变薪酬支付力度对创新行为的影响最为积极,此时不同程度的可变薪酬支付力度均可能产生好的创新行为;当员工的地位竞争动机表现为理性追求且创新自我效能感低时,可变薪酬支付力度对创新行为的激励效应最弱,此时不同程度的可变薪酬支付力度均不可能导致满意的创新行为;如果员工拥有理性追求动机但创新自我效能感高,或者拥有情绪追求动机但创新自我效能感低时,可变薪酬支付力度均仅在中等强度水平引致满意的创新行为,过高和过低均不理想。

本研究的理论框架见图 1。

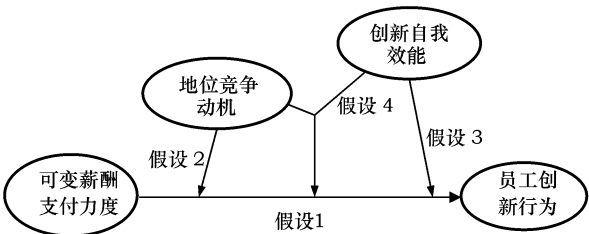


图 1 研究模型

3 研究方法

3.1 数据收集

本研究采取配对问卷调查法收集数据。其中,上级问卷由员工的直接上司填写(如果被调查者本人为高层管理人员,则由一位同级同事填写),主要完成对员工创新行为等变量的评价;下级问卷由被调查者本人自我报告,需要完成对可变薪酬支付力度、地位竞争动机和创新自我效能等变量的回答。上下级问卷采取 1:3 配比,即 1 位直接上司只对 3 名下级进行评价,下级人数小于 3 名,则不予调查;如果大于

3 名,则随机取其中 3 名进行调查。本研究共发放问卷 330 套(其中上级问卷 120 份),回收 213 套,问卷回收率为 64.5%。在剔除无效问卷后(如关键变量未应答、填写潦草等)得到有效问卷 186 套,问卷有效回收率为 56.4%。

样本中,性别方面,男性占 46.24%、女性占 53.76%。年龄方面,25~35 岁占 57.83%,36~45 岁占 27.57%,小于 25 岁和大于 45 岁的样本合计占 14.6%。教育程度方面,高中及以下占 5.38%、大专占 29.57%、本科占 54.30%,硕士及以上占 10.75%。单位性质方面,政府部门、事业单位及国有企业共占 61.8%;外资企业、合资企业、民营企业共占 38.2%。

3.2 变量测量

(1)可变薪酬支付力度 该变量是指薪酬中根据员工工作绩效而变动的那一部分工资占总薪酬的比重。获得这些数据后,再根据变动薪酬占总薪酬比重计算可变薪酬支付力度。该变量由被调查者自我报告。

(2)创新行为 该变量的测量采用 KANTER^[18]和 JANSSEN^[19]开发的量表,共 9 个题项,其中,“提出想法”、“推展想法”、“应用想法”3 个维度各 3 个题项。量表采用 Likert 7 点法测度,从 1~7 代表从“非常不符合”到“非常符合”。量表的 Cronbach's α 系数为 0.878。

(3)地位竞争动机 该变量的测量借鉴 HAYS^[20]和刘智强等^[9]开发的量表。其中,将 HAYS^[20]开发量表中有关地位竞争的两个题项发展成 4 个题项,并采用了刘智强等^[9]开发量表中关于地位竞争动机有关资源和权力等理性追求的测量题项,最终形成了能够全面反映情绪追求和理性追求地位竞争动机的量表,共 9 个题项。该量表由被调查者本人自我报告,采用语义差别量表形式,其中 1~7 代表从“非常不同意”到“非常同意”,数字越靠近 1 代表被调查者具有情绪追求动机的强度越大,越靠近 7 则代表理性追求动机强度越大。经过项目总体相关分析(CITC),最终保留 5 个题项。量表的 Cronbach's α 系数为 0.775。根据文献[9,21]建议的因子分析法,把理性追求动机和情绪追求动机视为单一维度上的对立两极,将选填值介于 1~3 的样本定义为情绪追求动机组(用 1 代表),将选填值介于 5~7 的样本定义为理性追求动机组(用 0 代表)。

(4)创新自我效能 该变量的测量采用 TIERNEY 等^[22]开发的量表,共 4 个题项,如“我觉得我擅长提出新颖的想法”等。该量表由

被调查者本人自我报告,采用 Likert 7 点法测度,1~7 代表从“非常不符合”到“非常符合”。量表的 Cronbach’s α 系数为 0.810。

本研究选取性别、年龄、教育水平、职位、组织公平及心理安全作为控制变量。其中,性别包括男、女两个水平(男性赋值 0,女性赋值 1);教育水平包括高中及以下、大专、大学本科、硕士、博士 5 种;职位包括高端、中端、低端 3 类。另外,本研究也把组织公正和心理安全作为重要的控制变量。组织公正采用 COLQUITT^[23]开发的量表,分为程序公正、分配公正、互动公正和信息公正 4 个子维度,Cronbach’s α 系数分别为 0.696、0.962、0.958、0.911。心理安全采用 EDMONDSON^[24]开发的 7 个题项量表,经过项目净化后,该量表的 Cronbach’s α 系数为 0.712。上述两个变量都采用 Likert 7 点法测度,1~7 代表从“非常不符合”到“非常符合”。

4 研究结果

各变量的相关性分析结果见表 1。由表 1 可知,可变薪酬支付力度与员工创新行为之间的相关系数为 $r = -0.008$,两个变量之间不存在显著的线性关系,说明可变薪酬支付力度与员工创新行为之间可能存在其他类型的关系或者没有关系。至于数据是否支持提出的“可变薪酬支付力度与员工创新行为成倒 U 型关系”这一假设,目前还无法作出判断。另外,可变薪酬支付力度与地位竞争动机 ($r = 0.070, p > 0.05$)、可变薪酬支付力度与创新自我效能($r = 0.138, p > 0.05$)、地位竞争动机与员工创新行为($r = 0.135, p > 0.05$)之间均未发现显著的线性关系,也说明可能存在其他类型的关系或没有关系。但是创新自我效能与员工创新行为之间的相关系数为 $r = 0.228 (p < 0.01)$,两个变量之间存在显著的正相关关系。

表 1 描述性统计与相关分析

	平均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1.性别	1.540	0.500	1												
2.年龄	32.260	6.856	-0.081	1											
3.教育水平	2.700	0.731	-0.066	-0.159 *	1										
4.职位	4.900	3.224	-0.08	-0.187 *	-0.075	1									
5.程序公正	4.587	0.740	0.009	0.081	0.065	-0.081	1								
6.分配公正	4.352	1.211	-0.046	-0.107	0.064	-0.122	0.576 **	1							
7.互动公正	4.571	1.060	-0.028	-0.091	0.090	-0.042	0.661 **	0.664 **	1						
8.信息公正	4.482	1.040	-0.062	-0.108	0.028	-0.051	0.628 **	0.599 **	0.801 **	1					
9.心理安全	4.501	0.827	0.145 *	-0.121	-0.115	-0.098	0.534 **	0.484 **	0.566 **	0.579 **	1				
10.地位竞争动机	4.139	0.950	-0.13	-0.027	-0.034	0.032	0.169 *	0.282 **	0.203 **	0.241 **	-0.020	1			
11.创新自我效能	4.558	0.813	-0.144	0.123	0.086	-0.008	0.285 **	0.198 **	0.191 **	0.219 **	0.034	0.391 **	1		
12.可变薪酬支付力度	0.332	0.181	-0.079	0.247 **	0.016	-0.099	0.122	0.247 **	0.152 *	0.038	-0.022	0.070	0.138	1	
13.员工创新行为	4.175	0.827	-0.033	-0.052	0.139	-0.050	0.300 **	0.153 *	0.204 **	0.219 **	0.084	0.135	0.228 **	0.008	1

注: *、* * 分别表示 $p < 0.05$ 、 $p < 0.01$,双尾检测,下同。

可变薪酬支付力度对员工创新行为的回归分析结果见表 2。表 2 中,由模型 2 的回归系数可知,可变薪酬支付力度与员工创新行为的关系并不显著 ($\beta = -0.028, p \geq 0.05$),但是根据模型 3 的回归系数,可变薪酬支付力度的平方项与员工创新行为显著负相关 ($\beta = -0.665, p < 0.01$),说明可变薪酬支付力度与员工创新行为之间并非简单的线性关系,而是呈倒 U 型曲线关系。由此,假设 1 得到支持。

调节效应的检验结果见表 2。由表 2 可知,模型 5 中显示地位竞争动机与可变薪酬支付力度平方交叉乘积项的回归系数为 0.440 ($p = 0.07$),简单判断容易认为地位竞争动机在可变薪酬支付力度与员工创新行为间未起到调

节作用,从而导致 I 型错误。在这里,由于检验结果极其接近显著性要求的临界点,其调节效应是否成立还有待进一步检验。鉴于此,本研究首先采用散点图(见图 2)来形象描述在不同地位竞争动机类型(0 表示理性追求动机,1 表示情绪追求动机)的调节下,可变薪酬支付力度与员工创新行为间关系的变化,以此辅助判断调节效应是否成立。然后,再进一步采用示意图来描述不同地位竞争动机的调节作用。以地位竞争动机的标准化值 0 为基准,先将样本分为高、低两个组,取值依次为 1、-1,分别代表情绪动机主导型与理性动机主导型;再配合可变薪酬支付力度的高低,取值依次为 1、-1,两两结合,进一步将样本分为 4 个组{-1, -1;

$-1, 1; 1, -1; 1, 1\}$ 。最后,将数据代入回归方程 $y = 4.210 + 0.579 \times X_1 - 0.005 \times X_2 - 0.462 \times X_1 \times X_2$ 。式中, X_1 代表可变薪酬支付力

度,即数组中第一列, X_2 代表地位竞争动机,即数组中第二列(见图 3)。

表 2 主效应和地位竞争动机、创新自我效能调节作用的回归分析(N=186)

		创新行为									
		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	模型 10
		β	β	β	β	β	β	β	β	β	β
控制变量	性别	-0.019	-0.020	-0.021	-0.021	-0.027	-0.006	-0.004	-0.006	-0.004	-0.020
	年龄	-0.049	-0.042	-0.072	-0.072	-0.063	-0.096	-0.084	-0.095	-0.073	-0.093
	教育水平	0.111	0.111	0.120	0.121	0.112	0.106	0.116	0.103	0.109	0.105
	职位	-0.023	-0.024	-0.043	-0.043	-0.046	-0.051	-0.059	-0.052	-0.034	-0.050
	心理安全	-0.117	-0.120	-0.103	-0.103	-0.116	-0.081	-0.089	-0.084	-0.114	-0.109
	程序公正	0.229*	0.227*	0.235*	0.235*	0.266**	0.221*	0.228*	0.224*	0.284**	0.283**
	分配公正	-0.043	-0.033	-0.062	-0.062	-0.078	-0.080	-0.113	-0.077	-0.174	-0.167
	互动公正	0.021	0.027	0.000	0.000	0.024	0.006	0.047	0.008	0.038	0.039
	信息公正	0.169	0.163	0.185	0.185	0.171	0.145	0.138	0.146	0.166	0.180
自变量	可变薪酬支付力度(V)		-0.028	0.622*	0.622*	0.579*	0.620*	0.569*	0.621*	0.414	0.654*
	可变薪酬支付力度 ² (V ²)			-0.665**	-0.665**	-0.613*	-0.676**	-0.628**	-0.679**	-0.444	-0.734**
调节变量	地位竞争动机(M)				0.002	-0.005			-0.023	-0.029	-0.052
	创新自我效能(E)						0.182*	0.141	0.185*	0.145	0.156*
交互项	M×V					-0.462				-0.248	-0.193
	M×V ²					0.440				0.305	0.226
	E×V							-0.473*		-0.227	-0.368
	E×V ²							0.336		0.123	0.245
	M×E									-0.242**	-0.229**
	M×E×V										-0.526*
	M×E×V ²										0.583*
		R ²	0.100	0.100	0.139	0.139	0.157	0.168	0.201	0.168	0.253
		ΔR ²			0.000	0.018	0.029	0.033	0.069	0.085	0.025
		F	1.951	1.951	2.550	2.324	2.273	2.912	3.071	2.681	3.182

注：*、** 分别表示 $p<0.05$ 、 $p<0.01$ ，表中回归分析结果对应变量的系数(β 系数)均为标准化后的数据。

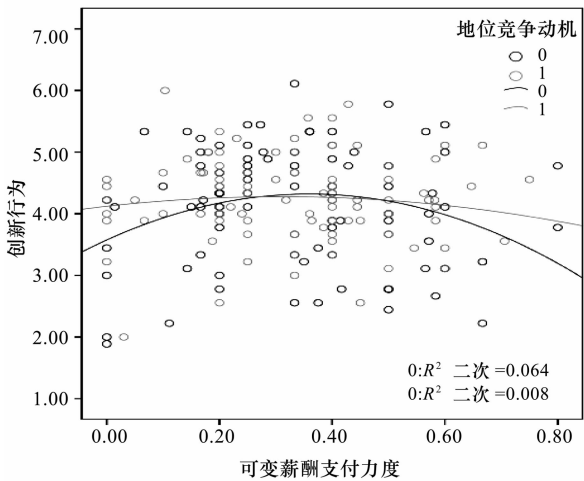


图 2 地位竞争动机调节作用散点图

由图 2 和图 3 可知,地位竞争动机对可变薪酬支付力度与员工创新行为二者间关系的调节结果表现为两条交叉的曲线,其中,情绪追求动机支配下的个体创新行为总体上高于理性追求动机支配下的个体创新行为,仅在中等强度的可变薪酬支付力度下后者略高于前者,说明

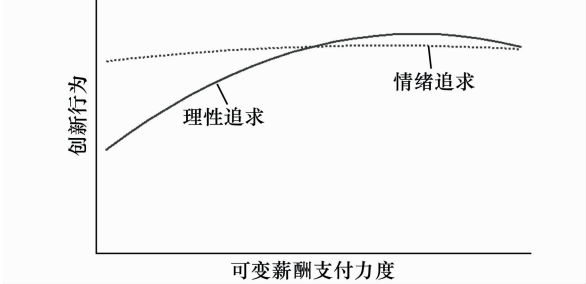


图 3 地位竞争动机的调节作用示意图

情绪追求动机发挥了积极作用,提升了可变薪酬的信息性作用并使员工创新行为得到改善,特别是当可变薪酬支付力度较低和较高时更是如此。这是因为根据研究结果,过低和过高的可变薪酬支付力度或者使可变薪酬的信息性和控制性作用同时丧失,或者使可变薪酬的控制性作用上升为支配地位,从而导致低/高可变薪酬支付力度下的员工创新行为均不高,表现为倒 U 型分布。但本研究却发现,经过情绪追求动机的调节,曲线向上平移并且变得更加平缓,

低/高可变薪酬支付力度下的员工创新行为均得到了明显改善,说明情绪追求动机施加了积极影响。从图 3 中看,理性追求动机的影响则正好相反,它增强了可变薪酬的控制性作用,特别是当可变薪酬支付力度较小和较大时,使倒 U 型曲线变得更加陡峭,说明理性追求动机对可变薪酬支付力度与员工创新行为间关系施加了反作用。上述两种方法得到的结论大体一致,支持了地位竞争动机的调节效应假设。由此,假设 2 得到支持。

表 2 中,由模型 7 可知,创新自我效能与可变薪酬支付力度平方交叉乘积项的回归系数不显著 ($\beta = 0.336, p > 0.05$),这说明创新自我效能可在可变薪酬支付力度与个体创新行为间并未起到调节作用。由此,假设 3 没有得到支持。

由表 2 中的回归系数可知,由于模型 10 中对应交叉乘积项的回归系数显著 ($\beta = 0.583, p < 0.05$),可以判断地位竞争动机与创新自我效能的交互作用在可变薪酬支付力度与个体创新行为间起调节作用。为了更加形象地说明该调节效应,本研究进一步采用示意图来显示不同地位竞争动机与创新自我效能的交互作用如何导致可变薪酬支付力度与员工创新行为间关系的变化。先以地位竞争动机的标准化值 0 为基准,将样本分为高低 2 个组,取值依次为 1、-1,分别代表情绪追求动机与理性追求动机两组;同时,以创新自我效能的标准化值 0 为基准,也将样本分为高低两组,取值依次为 1、-1,分别代表高效能与低效能两组;再配合可变薪酬支付力度的高低,取值依次为 1、-1;然后两两结合,进一步将样本分为 8 个组{-1, -1, -1; -1, -1, 1; -1, 1, -1; -1, 1, 1; 1, -1, -1; 1, -1, 1; 1, 1, -1; 1, 1, 1}。最后,将数据代入回归方程 $y = 4.360 + 0.654 \times X_1 - 0.229 \times X_2 - 0.526 \times X_1 \times X_2$,其中 X_1 代表可变薪酬支付力度,即数组中第一列, X_2 代表地位竞争动机和创新自我效能的交互项,即数组中第二列(见图 4)。

由图 4 可知,地位竞争动机与创新自我效能的交互作用对可变薪酬支付力度与员工创新行为的调节作用表现为 4 条交叉曲线。当员工表现为情绪追求动机与高效能时,其创新行为总体上处于高位(>4 分)并随可变薪酬支付力度的提高先略有下降继而呈大体平缓的增长态势,甚至改变了可变薪酬支付力度与创新行为的倒 U 型分布,说明情绪追求动机与高创新自

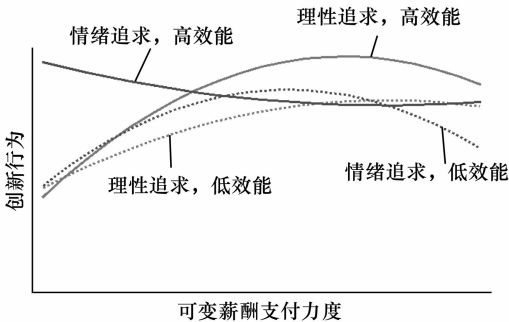


图4 地位竞争动机与创新自我效能交互调节作用示意图

我效能的交互使可变薪酬的激励作用(促进可变薪酬的信息性作用和抑制其控制性作用)得到了充分发挥,并推动员工创新行为,特别是当可变薪酬支付力度处于两端水平时激励效应更为明显。当员工表现为理性追求动机与低效能时,可变薪酬支付力度与创新行为的倒 U 型分布没有改变,而且其创新行为总体上(不同可变薪酬支付力度下)最低,说明可变薪酬支付力度的激励作用发挥有限。而当个体表现为理性追求动机与高效能或者情绪追求动机与低效能时,随着可变薪酬支付力度的提高,员工创新行为呈先增后减趋势,且增速和减速都较其他两种情况明显,说明可变薪酬支付力度的激励作用仅在中等强度时有效,过高和过低均不理想。由此,假设 4 基本得到支持。

从图 4 中看,在中等强度的可变薪酬支付力度下,理性追求动机与高效能的配合似乎能够引致可变薪酬发挥最强激励作用并刺激出更多创新行为,这可以解释为理性追求动机的工具性和手段性结果,即受理性追求动机支配的个体为了通过更高地位获取更多利益,一定时间内是可以承受高可变薪酬支付力度带来的压力的。但从较长时间看,由于缺乏内在动机支配,这类创新行为不一定能持续。由于本次研究没有采用面板数据,因此,无法做进一步印证,这有待未来更深入的研究。

5 结论与讨论

本研究结果表明,可变薪酬支付力度与员工创新行为呈倒 U 型关系,即存在最优可变薪酬支付力度以使员工创新行为最多;情绪追求动机在更多情况下可增强可变薪酬支付力度对员工创新行为的积极作用,而理性追求动机仅在中等强度的可变薪酬支付力度下起促进作用(可能是短期内,长期则不一定),其他情况将以抑制作用为主。本次研究未能证实创新自我效

能对可变薪酬支付力度与员工创新行为间关系的调节作用,但是却发现创新自我效能与地位竞争动机和可变薪酬支付力度存在 3 项交互作用,其中情绪追求动机与高创新自我效能的组合能够驱动可变薪酬支付力度对创新行为产生总体上相对更优的激励效果。这是以往的研究未曾探讨的。

本研究未能证实创新自我效能对可变薪酬支付力度与员工创新行为间关系的调节作用,原因可能在于创新自我效能作为一种与创新自信相联结的关键特质具有一定的情境依赖性,即个体的创新自我效能并不是在所有的情境下都高或者都低。根据特质激活理论,只有在效能感被激活时才可能对外部激励比如可变薪酬支付力度等起作用,这也是为什么创新自我效能与地位竞争动机一起(被激活)可以产生交互作用的原因。本研究的理论贡献具体如下。

(1)验证了可变薪酬支付力度是引致员工创新行为的关键前因变量 本研究基于认知评价理论实证发现,在不考虑其他因素的情况下,过高或者过低的可变薪酬支付力度都无法达到充分激励员工积极实施创新行为的目的,只有在中等强度的可变薪酬支付力度下才能取得最佳效果。研究结果支持了可变薪酬支付力度与员工创新行为存在倒 U 型关系这一基本预测,这有助于进一步解答“什么样的可变薪酬支付力度才能最大限度地激发员工创新行为”这一问题。

(2)发现不同地位竞争动机对可变薪酬支付力度与员工创新行为间关系存在差异性调节作用 本研究证实,在不同的可变薪酬支付力度下,情绪追求动机和理性追求动机的调节效应并不相同。整体而言,在不同可变薪酬支付力度下,前者比后者更能驱动员工创新行为;而在中等强度的可变薪酬支付力度下,短期内后者比前者更能驱动员工创新行为。该发现从地位竞争视角部分解释了“什么样的条件下员工个体更可能积极创新”。另外,本研究还补充和发展了地位竞争理论,进一步检验了地位竞争动机的影响效应,验证了文献[25]关于员工地位竞争动机具有重要调节作用的观点。

(3)率先探讨了可变薪酬支付力度、地位竞争动机与创新自我效能三项交互对员工创新行为的影响 本研究从组织外部激励、员工内在地位竞争动机和创新自信的协同作用视角对“什么样的条件下员工个体更可能积极创新”这

一问题作了更深入的探讨,获得了很多富有意义的研究发现,也证实了激励员工创新行为是一项系统的复杂工程。

本研究的管理启示在于:①过高或过低的可变薪酬支付力度都难以获得员工最佳的创新表现。这不仅说明在组织内部探索合适的可变薪酬支付力度极为关键,还为企业进行创新绩效管理提供了科学的理论依据。②由于不同地位竞争动机支配的终极目标存在显著性差异,可变薪酬支付力度的设计需要考察员工到底需要什么。例如,对于情绪追求动机的员工,应尽可能使可变薪酬与地位、排名和荣誉等联系在一起;而对于理性追求动机的员工,则应考虑如何使可变薪酬与资源、利益等联系在一起。此外,还需要一些具体措施的辅助。总之,只有当员工的动机和偏好与可变薪酬支付力度匹配时,组织才有可能最大限度地激励员工创新积极性并实现双赢。

6 结语

本研究也存在一些不足之处:①虽然发现中等强度的可变薪酬支付力度激励效果总体上最好,但是并未给出具体比例,因此,其实践性和可操作性仍存在一定的不足,未来有待进一步探讨。②未考虑可变薪酬支付力度的衡量成本和实施成本的影响。③可能存在研究样本中调查对象地位分布的局限性。这是因为本研究的对象主要集中于国有企业的中层管理者,基层和高层管理者相对比例偏少。

未来研究方向:①可进一步探讨对于从事不同工作性质的员工,影响其创新行为的最优可变薪酬支付力度是否存在差异以及存在什么样的差异。②本研究并没有证实创新自我效能对可变薪酬支付力度与创新行为间关系的调节作用,未来研究可尝试从其他理论角度进行研究,探讨创新自我效能对这种关系的作用机制。③可结合具体行业或具体企业对最优可变薪酬支付力度的具体比例进行更多探讨,这样理论贡献和现实意义都将非常明显。

参 考 文 献

[1] DECI E L, RYAN R M. Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior [M]. New York: Plenum, 1985
[2] LIU D, CHEN X P, YAO X. From Autonomy to Creativity: A Multilevel Investigation of the Media-

- ting Role of Harmonious Passion [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2011, 96(2):294~309
- [3] AMABILE T M. Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity [M]. Boulder: Westview Press, 1996
- [4] EISENBERGER R, ARMELI S. Can Salient Reward Increase Creative Performance without Reducing Intrinsic Creative Interest? [J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1997, 72(3): 652~663
- [5] EISENBERGER R, ARMELI S, PRETZ J. Can the Promise of Reward Increase Creativity? [J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1998, 74(3): 704~714
- [6] 赵海霞. 国外可变薪酬激励效果及其影响因素研究述评[J]. *外国经济与管理*, 2009, 31(4): 59~64
- [7] SMILKO J, VAN NECK K. Rewarding Excellence through Variable Pay [J]. *Benefits Quarterly*, 2004, 20(3): 21~29
- [8] HARACKIEWICZ J M, MANDERLINK G, SANSONE C. Rewarding Pinball Wizardry: Effects of Evaluation and Cue Value on Intrinsic Interest [J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1984, 47(7): 287~300
- [9] 刘智强, 邓传军, 廖建桥, 等. 地位竞争动机、地位赋予标准与员工创新行为选择[J]. *中国工业经济*, 2013(10): 83~95
- [10] BANDURA A. Social Learning Theory [M]. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1977.
- [11] DECI E L, CASCIO W R, KRUSSELL J. Cognitive Evaluation Theory and Some Comments on the Calder and Staw Critique [J]. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1975, 31(1): 81~85
- [12] GRAY S R, CANNELLA A A. The Role of Risk in Executive Compensation [J]. *Journal of Management*, 1997, 23(4): 517~540
- [13] LOCH C H, BERNARDO A, HUBERMAN, et al. Status Competition and Performance in Work Groups [J]. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 2000, 43(1): 35~55
- [14] SHERY B B, CATHERINE C E, PHILIP J, et al. Status in Markets [J]. *Quarterly Journal of Economics*, 2001, 116(1): 161~188
- [15] BANDURA A. Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective [M]// FISKE S T, SCHACTERD L, ZAHN-WAXLER C. *Annual Review of Psychology*. Palo Alto: Annual Reviews, 2001:1~26
- [16] 姚凯. 自我效能感研究综述——组织行为学发展的新趋势[J]. *管理学报*, 2008, 5(3): 463~468
- [17] CADSBY C B, SONG F, TAPON F. Sorting and Incentive Effects of Pay for Performance: An Experimental Investigation [J]. *Academy of Management Journal*, 2007, 50(2): 387~405
- [18] KANTER R. When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective, and Social Conditions for Innovation in Organizations [M]//STAW B M, CUMMINGS L L. *Research in Organizational Behavior*. Greenwich: JAI Press, 1988
- [19] JANSSEN O. Job Demands, Perceptions of Effort-reward Fairness and Innovative Work Behavior [J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2000, 73(3): 287~302
- [20] HAYS N A. Social Climbing: A Contextual Approach to Understanding the Effects of Social Hierarchy on Individual Cognition and Behavior [D]. Los Angeles: Business School of University of California, 2012
- [21] 刘智强, 廖建桥. 员工职业停滞的理论分类与现实判定[J]. *中国工业经济*, 2007(6): 21~29
- [22] TIERNEY P, FARMER S M. Creative Self-Efficacy: Potential Antecedents and Relationship to Creative Performance [J]. *Academy of Management Journal*, 2002, 45(6): 1 137~1 148
- [23] COLQUITT J A. On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2001, 86(3): 386~400
- [24] EDMONDSON A C. Psychological Safety, Trust, and Learning in Organizations: A Group-Level Lens [R]// KRAMER R M, COOK K S. *Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches*. New York: Russell Sage Foundation, 2004: 239~272
- [25] LOCH C, YAZIJI M, LANGEN C. The Fight for the Alpha Position: Channeling Status Competition in Organizations [J]. *European Management Journal*, 2001, 19(1): 16~25

(编辑 郭恺)

通讯作者: 刘智强(1972~), 男, 湖南湘潭人。华中科技大学(武汉市 430074)管理学院副教授。研究方向为人力资源管理、组织行为学。E-mail: zqliu@mail. hust. edu. cn