学校代码 **10125** 专业代码 **120202**



**博 士 学 位 论 文**

题目 **非国有企业员工总体报酬感知、**

**敬业度与工作绩效研究**

姓 名 王红芳

专 业 企业管理

研究方向 人力资源管理

所属学院 工商管理学院

指导教师 杨俊青

二〇一五 年 六 月 二十 日

**University Code 10125 Major Code 120202**

**Shanxi University of Finance & Economics**

**Dissertation for Doctoral Degree**

**Title Research on Employee Total Rewards Perceptions，Engagement and Job Performance of Non-state-owned**

**Enterprises**

**Name Wang Hongfang Major Business Management Research Orientation Human Resource Management School College of business administration**

**Supervisor**  Yang Junqing

**June20th，2015**



# 学位论文原创性声明

本人郑重声明：所呈交的学位论文，是本人在导师的指导下，独立进行研究工作所取得的成果。除文中已经注明引用的内容外，本论文不包含任何其他个人或集体已经发表或撰写过的作品成果。对本文的研究所做出重要贡献的个人和集体，均已在文中以明确方式标明。本人完全意识到本声明的法律结果由本人承担。

学位论文作者签名：

日期：年月日



# 学位论文版权使用授权书

本学位论文作者完全了解学校有关保管、使用学位论文的规定，同意学校保留并向国家有关部门或机构送交论文的复印件和电子版，允许论文被查阅和借阅。本人授权ft西财经大学可以将本学位论文的全部或部分内容编入有关数据库进行检索，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存和汇编本学位论文。

本学位论文属于保密□，不保密□。在年解密后适用本授权书。

（请在以上方框内打“√”）

学位论文作者签名：指导教师签名：

日期：年月日 日期：年 月 日

摘 要

随着经济的发展与体制改革的不断深入，非国有企业已成为我国吸纳农业劳动力，进行二元经济结构转化，实现农村工业化、城市化的主要推进组织。但近年来，随着“人口红利”的逐渐消失和经济环境的变化，非国有企业长期赖以生存与发展的盈利模式

——依靠低工资获得竞争优势，受到了严峻的挑战，出现了：用工难，劳资关系紧张、劳资冲突频发，员工工作满意度和敬业度持续下降，劳动生产率趋向世界较低水平等问题。这就意味着，在当下的中国，压低劳动力报酬的“大棒式”粗放管理已经失效。如何充分发挥报酬的激励职能，提高员工工作满意度、激励员工工作积极性，进而提升员工敬业度和工作绩效，提高人力资源管理效能就成为理论研究工作者与企业管理者必须面对并解决的现实问题。现有的研究主要探讨总体报酬中某一特定报酬类型对个体态度和行为的影响，很少以不同工作情境下的个性化员工需求为导向对非国有企业总体报酬、工作满意度、敬业度与工作绩效进行系统研究，弱化了总体报酬的激励职能。因此， 系统而深入地探讨不同工作情境下总体报酬、员工工作满意度、敬业度和工作绩效的关系，为非国有企业在相同人工成本下提升人力资源管理效能和员工幸福感提供理论指导，对于丰富报酬激励理论，帮助非国有企业解决用工难，劳资关系紧张、劳资冲突频发问题，激励员工积极性，进而很好地实现经济社会发展新常态，持续推进工业化、城镇化、信息化与农业现代化具有重要的理论意义和实践应用价值。

本文沿循心理学中的个体“认知-态度-行为-结果”经典研究框架，引入人-组织匹配理论构建了以员工需求为导向的总体报酬感知、工作满意度、敬业度、个人-工作特征匹配和工作绩效的关系模型；运用现代激励理论、社会交换理论、资源保存理论和自我决定理论、以及实证研究已经得出的结论，推演了模型中各变量间关系的假设。采用配套问卷的调查方法，在全国25个省市自治区149家非国有企业调查后得到565套有效问卷；基于调查数据，在考察非国有企业员工总体报酬维度结构的基础上，运用回归分析和结构方程模型的方法对所提出的关系模型和相关假设进行了检验，根据实证检验结果得出了研究结论。在此基础上，提出了非国有企业实施人本管理下的以员工需求为

导向的效率驱动型总体报酬战略、提升报酬激励效率和发挥人力资源效能的对策建议。本文在以五个方面实现了创新：

1.识别了非国有企业员工总体报酬的结构和维度。与非国有企业员工需求相匹配的总体报酬可以划分为六个维度，即薪酬、福利、工作条件、职业发展、自主与认可、工作关系，在此基础上开发了总体报酬感知测量量表，该量表具备良好的信度与效度。这一结果丰富了总体报酬的研究成果，为总体报酬的后续研究提供了分析基础。

2.综合分析了非国有企业员工人口统计特征对其总体报酬感知、工作满意度、敬业度和工作绩效的影响。（1）农村户籍员工的福利感知和工作条件感知、所表现出的敬业度都显著差于城市户籍员工；（2）女性的任务绩效和学习绩效显著高于男性；（3）未婚员工的学习绩效显著高于已婚员工；（4）薪酬感知、福利感知、职业发展感知、个人-工作特征匹配、工作满意度、敬业度和学习绩效随着年龄的增长先升后降，在25~29岁年龄段均值最高；（5）福利感知、工作条件感知、学习绩效随着学历的提高而上升，而职业发展感知、个人-工作特征匹配和工作满意度随着学历的提高先升后降，本科学历员工的均值最高；（6）薪酬感知、福利感知和工作条件感知三项外在报酬感知随着工龄的延长而提高，而敬业度和关系绩效随着工龄的延长先升后降，5~10年工龄员工的均值最高。这一研究区别于以往的分离式研究，所得结论充分说明每个员工都是独立的个体，为非国有企业实行以人为本的自助式弹性薪酬制度和灵活的人力资源政策提供了理论依据。

3.探索了敬业度在总体报酬感知、工作满意度与工作绩效关系间的传导机制。敬业度在总体报酬感知与工作绩效、工作满意度与工作绩效之间起着完全中介作用，这一结论揭示了总体报酬感知和工作满意度通过敬业度影响工作绩效的传导机制，不仅为报酬的作用机制提供了新的理论视角，对报酬影响过程的深化具有理论建构意义，而且打开了美国薪酬协会第二代总体报酬模型中关于工作满意度和敬业度的黑箱，明晰了“快乐的员工就是高效率的员工”这一因果关系形成的机理，为解决现有文献中关于工作满意度与工作绩效关系的争论提供了有力的证据。同时表明，在中国情境下，工作满意度是员工敬业的基础，工作满意度向工作绩效的转化还依赖于敬业行为的催化。

4.探明了总体报酬感知对工作满意度、敬业度及工作绩效的影响机理。总体报酬感知六个维度与工作满意度、敬业度和工作绩效显著正相关，但作用程度存在差异，（1）显著影响工作满意度的首要因素是薪酬感知，之后依次是自主与认可感知、工作关系感知、职业发展感知和工作条件感知，福利感知对工作满意度的正向影响不显著，表明就非国有企业员工而言，激励因素既包括高层次需要，也包括低层次需要；（2）工作关系感知与职业发展感知是显著影响敬业度和工作绩效的两项要素，薪酬感知、福利感知、工作条件感知和自主与认可感知四项要素与敬业度和工作绩效正相关，但影响作用并不显著，表明只有那些满足员工内在需求的报酬感知才会形成内在动机，促成工作行为和绩效；（3）综合考虑人口统计特征变量及总体报酬感知各要素对员工工作态度和行为的影响，发现员工敬业在很大程度上由后天培养而成，非国有企业在人工成本受限的情况下，不仅可以通过优化组合各种报酬要素，同时提高员工的工作满意度、敬业度和工作绩效，而且能够通过充分发挥职业发展和工作关系两项报酬要素的内在激励作用，促进工作满意度转化为敬业度，达到劳资双方的和谐共赢。以上发现从关注和满足员工需求的视角综合考量了各类报酬要素的激励作用，不仅对赫茨伯格双因素理论的跨文化应用进行了拓展，而且进一步扩充了总体报酬、敬业度和工作绩效的研究范畴。

5.确认了个人-工作特征匹配对总体报酬感知与工作满意度、总体报酬感知与敬业度的关系具有调节作用。个人-工作特征匹配不仅对工作满意度、敬业度和工作绩效有显著的正向影响，而且对总体报酬感知与工作满意度、总体报酬感知与敬业度的关系具有调节作用，即随着个人-工作特征匹配程度的提高，福利感知、工作条件感知、职业发展感知和工作关系感知四类要素对工作满意度的正向作用更强，薪酬感知、工作条件感知与工作关系感知三类要素对敬业度的正向作用更强。这一研究注重了总体报酬研究的情境化，透析了各类报酬要素与工作满意度、敬业度关系的边界条件，同时也说明，员工的行为受到周围环境与个人-环境互动因素的交互影响，从而在很大程度上弥补了人与环境匹配调节效应检验研究的不足。

关键词：非国有企业； 总体报酬感知； 工作满意度； 敬业度； 工作绩效

**Abstract**

With the development of economy and the continuous deepening of system reform, the non-state-owned enterprises have become main boost organizations to absorb the agricultural labor forces, transformed dual economic structure, and realized rural industrialization and urbanization in China. But in recent years, with the" population dividend" gradually disappearing and the change of economic environment, profit-modal of pattern of long-term survival and development of the non-state-owned enterprises--based on low-wage- competitive advantage, has been challenged: recruitment difficulties, labor relations issues, employee job satisfaction, continuous declining of employment, the labor productivity trending to the world low level. This means that, at present, Chinese low labor remuneration extensive management of" big-stick-way" has been a failure. Thus, how to give full play to the incentive functions of the rewards, improve employee job satisfaction, inspire employee work motivation, and then promote employee engagement and job performance, and the implementation of human resource performance management, all these become practical problems that we must face and solve. Existed researches are mainly to explore the influences of total rewards of the individual's attitude and behaviors in a specific types of rewards, rarely to explore the employees' demand-oriented of total rewards system of non-state-owned enterprises in China, it weakens the overall rewards incentive function. As such, at the same effective use of tools, artificial cost, in order to provide theoretical guidance, enhance the human resource effectiveness and employee well-being of the non-state-owned enterprises in China, the study makes a systematic investigation on antecedents of the relationships among the total rewards system, employee job satisfaction, employee engagement and job performance, to enrich the research on the related in the field of China's non-state-owned enterprises, to help solve problems of the" laborshortage" and employee motivation, so as to realize economic and social development in the new normal way, to continuously promote

Industrialization, urbanization and agricultural modernization, information. All these are of great theoretical value and realistic significance.

This paper constructs the relationship model of total rewards for employees demand-oriented perception, job satisfaction, engagement, person-job feature matching and job performance by following the classical research frame of" Cognition-attitude-behavior-result" in psychology and introducing the theory of

Person-organization fit; and then uses the modern motivation theory, social exchange theory,

Conservation of resources theory and self-determination theory etc, and conclusions that has been drawn from the empirical studies to deduce the relation assumption among the variables in the model; questionnaire survey methods were adopted to get 565 valid data of 149 of non-state-owned enterprises of 25 provinces and autonomous regions nationwide. Based on the survey data and the investigation of total rewards dimension structure of non-state-owned enterprises, this study uses the methods of regression analysis and structural equation model to test the relationship between the model and the hypotheses proposed. According to the results of empirical test, the paper reaches conclusions and proposes, implementing employee demand oriented efficiency of the management of people under the driven of total compensation strategy, and some operable reward management countermeasures about improving the overall train of thought of reward incentive efficiency and giving full play to human resource management effectiveness of non-state-owned enterprises in China. The innovations of this paper are summarized in the following five aspects:

First, the paper identifies the structure and dimensions of employee total rewards in non-state-owned enterprises. The matching demands of total rewards of employees of non-state-owned enterprises in China can be divided into six dimensions, namely, compensation, benefits, working conditions, occupation development, autonomy & recognition and work relations, on the basis of total rewards perception develops measurement scale, the scale has good reliability and validity. This result enriches the

Research results of total rewards in China, provides analysis basis for the follow-up study of total rewards.

Second, the paper makes a comprehensive analysis for the effects of demographic statistic characteristics of the employees in non-state-owned enterprises toward the job satisfaction, employee engagement, total reward perception, work performance. (1) What perception of the rural household registration staff on the benefits and working conditions exhibits the engagement was significantly lower than that of city household registration staff.

(2) Task performance and learning performance of female was higher than male. (3) Unmarried staff learning performance is significantly higher than married employees. (4) The compensation perception, benefits perception, occupation development perception, and the person-job feature matching, job satisfaction, engagement and learning performance for employees in non-state-owned enterprises will show the trend from rise to decline, the average value will be on the top during the age from 25 to 29. (5) Benefits perception, working conditions perception, learning performance will increase according to educational degree and occupation career perception, person-job feature matching and job satisfaction will show the trend from rise to fall, undergraduate employees are the top; (6) External reward perceptions such as compensation perception, benefit perception and working conditions perception will increase with the prolongation of working years, engagement, relationship performance show the trend from rise to fall, employees working for 5 to 10 years are the top. These conclusions provide the theory basis for non-state-owned enterprises to implement people-oriented self-help type elastic compensation system and flexible human resources policy.

Third, the paper explores the conduct system of engagement to total rewards perception, job satisfaction and job performance. Engagement plays full intermediary role between the total rewards perception, job satisfaction and job performance. This conclusion reveals the total rewards perception and job satisfaction through the conduction mechanism engagement affecting work performance, not only provides a new approach to the mechanism of reward,

Also has the theoretical construction of meaning about deepening of process of reward effectiveness, and opened black box on the satisfaction and engagement of the second generation of total rewards model in the mechanism in the WorldatWork, makes clear the formation of causal relations of the" happy employees is the staff of the high efficiency ", provides the strongest evidence to solve the argument on the relationship between satisfaction and performance of the existing literature. At the same time that, in China's situation, job satisfaction is the basis of employee engagement, job satisfaction transforming to the job performance also depends on the catalytic of professional behavior.

Fourth, the paper demonstrates the effective mechanism of total rewards perception to job satisfaction, engagement and job performance. the six dimensions of total rewards for employee job satisfaction, engagement and job performance have significant positive correlation, but there are different functional degrees. (1) The significant factors influencing satisfaction first is compensation perception, then in turn, is autonomous & recognition perception, working relationships perception, career development perception and working conditions perception. But benefits perception has no significant positive influence. This indicates that in terms of the staff of non-state-owned enterprises in China, motivating factors include high-level needs, also lower needs. (2) Working relationships perception and career development perception have significant impact on engagement and working performance. Four elements of compensation perception, benefits perception, working conditions perception and autonomy & recognition perception are significantly positively related to job performance and engagement, and but the effect is not significant. These show that only those which meet the internal demands of employees, the reward will form the intrinsic motivation, facilitate work behavior and performance. (3) Comprehensively considering the influence of demographic variables and total rewards of various factors on employee attitudes and behavior, found that employee engagement, to a large extent by the acquired training. Non-state-owned enterprises, in constrained situation of the labor cost, not only by optimizing the combination of various payment factors, at the same time, improves employee

Satisfaction, employee engagement and job performance, but also can fully play the role of intrinsic motivation through occupation development perception and working relationship perception between two kinds of rewards, promotion satisfaction into engagement, achieves a harmonious and win-win both sides of labor and capital. The above conclusions from attention and meeting the demands of staff from the perspective of comprehensive consideration of the incentive effect of compensate factors, not only develop the cross-cultural application of Herzberg's two-factor theory, and further expand the research category of total rewards, engagement, and job performance.

Fifth, the paper identifies the adjustment functions of person-job feature matching toward total rewards perception to job satisfaction and total rewards perception to engagement. Person-job feature matching not only has a significant positive effect on employee attitudes, behavior and outcome variables, but also have a regulatory role in the overall relationships between the total rewards and satisfaction, total rewards and engagement. That is, as person-job feature matching degree of the staff increases, the positive effectiveness of four kinds of reward factors of benefits perception, working conditions perception, occupation development perception and working relationship perception on employee job satisfaction is stronger. Positive effectiveness of three kinds of compensate factors of the compensation perception, working conditions perception and the working relationship perception on employee engagement is stronger. This research focuses on the context of total rewards study, dialyzes on boundary conditions of the relationships among the various factors of job satisfaction and engagement; also reveals the employee's behavior influenced by the surrounding environment and personal interactions with the environment factors, which, to a large extent, makes up for the lack of testing study on moderation effect of human and environment.

**Keywords:** Non-state-owned Enterprises; Total Rewards Perception; Job Satisfaction; Employee Engagement; Job Performance

目 录

[学位论文原创性声明](#_Toc686495032) 3

[学位论文版权使用授权书](#_Toc686495033) 3

[摘 要](#_Toc686495034) 3

**[Abstract](#_Toc686495035)** 4

[第1章 绪论](#_Toc686495036) 10

[1.1 选题依据和研究背景](#_Toc686495037) 10

[1.1.1 选题依据](#_Toc686495038) 10

[1.1.2 研究背景](#_Toc686495039) 10

[1.2 国内外研究状况述评](#_Toc686495040) 11

[1.2.1 总体报酬及相关研究](#_Toc686495041) 11

[1.2.2 工作满意度及相关研究](#_Toc686495042) 13

[1.2.3 敬业度及相关研究](#_Toc686495043) 14

[1.2.4 工作绩效及相关研究](#_Toc686495044) 17

[1.2.5 工作特征及其模型](#_Toc686495045) 18

[1.3 研究的理论意义和实践应用价值](#_Toc686495046) 19

[1.3.1 研究的理论意义](#_Toc686495047) 19

[1.3.2 研究的实践应用价值](#_Toc686495048) 19

[1.4 研究内容和方法](#_Toc686495049) 19

[1.4.1 研究内容](#_Toc686495050) 19

[1.4.2 研究方法](#_Toc686495051) 20

[1.4.3 研究思路和技术路线](#_Toc686495052) 20

[1.5 主要工作和创新](#_Toc686495053) 20

[1.5.1 主要工作](#_Toc686495054) 20

[1.5.2 创新之处](#_Toc686495055) 20

[第2章 相关概念界定与理论基础](#_Toc686495056) 21

[2.1 相关概念界定](#_Toc686495057) 21

[2.1.1 非国有企业](#_Toc686495058) 21

[2.1.2 总体报酬](#_Toc686495059) 21

[2.1.3 总体报酬感知](#_Toc686495060) 22

[2.1.4 工作满意度](#_Toc686495061) 22

[2.1.5 员工敬业度](#_Toc686495062) 22

[3.1.1 工作绩效](#_Toc686495063) 22

[3.1.2 工作特征](#_Toc686495064) 22

[3.1.3 个人-工作特征匹配](#_Toc686495065) 23

[3.2 理论基础](#_Toc686495066) 23

[3.2.1 现代激励理论](#_Toc686495067) 23

[3.2.2 社会交换理论](#_Toc686495068) 25

[3.2.3 美国薪酬协会第二代总体报酬模型](#_Toc686495069) 25

[3.2.4 资源保存理论](#_Toc686495070) 25

[3.2.5 人-组织匹配理论](#_Toc686495071) 26

[3.3 本章小结](#_Toc686495072) 26

[第 3 章理论分析与研究假设](#_Toc686495073) 26

[3.1 总体报酬感知与工作满意度、敬业度、工作绩效的关系](#_Toc686495074) 26

[3.1.1 总体报酬感知与工作满意度的关系](#_Toc686495075) 26

[3.1.2 总体报酬感知与敬业度的关系](#_Toc686495076) 26

[3.1.3 总体报酬感知与工作绩效的关系](#_Toc686495077) 27

[3.2 工作满意度与敬业度、工作绩效的关系](#_Toc686495078) 27

[3.2.1 工作满意度与敬业度的关系](#_Toc686495079) 27

[3.2.2 工作满意度与工作绩效的关系](#_Toc686495080) 28

[3.3 敬业度的中介作用](#_Toc686495081) 28

[3.4 “个人-工作特征匹配”的调节作用](#_Toc686495082) 28

[3.5 本章小结](#_Toc686495083) 29

[第 4 章 研究变量的测量、数据获取与分析技术](#_Toc686495084) 32

[4.1 研究变量的测量工具](#_Toc686495085) 33

[4.1.1 变量测量工具选择与问卷设计的原则](#_Toc686495086) 33

[4.1.2 总体报酬感知的测量](#_Toc686495087) 33

[4.1.3 工作满意度的测量](#_Toc686495088) 45

[4.1.4 员工敬业度的测量](#_Toc686495089) 47

[4.1.5 工作绩效的测量](#_Toc686495090) 51

[4.1.6 个人-工作特征匹配的测量](#_Toc686495091) 56

[4.1.7 控制变量的测量](#_Toc686495092) 57

[4.2 研究数据收集与分析技术](#_Toc686495093) 58

[4.2.1 研究数据收集过程](#_Toc686495094) 58

[4.2.2 研究数据分析技术](#_Toc686495095) 58

[4.3 本章小结](#_Toc686495096) 59

[第](#_Toc686495097)**[5](#_Toc686495097)**[章 研究样本与数据描述](#_Toc686495097) 59

[5.1 研究样本](#_Toc686495098) 59

[5.1.1 研究样本的特征描述](#_Toc686495099) 59

[5.1.2 研究样本总体正态分布检验](#_Toc686495100) 66

[5.2 量表的建构效度与信度](#_Toc686495101) 84

[5.2.1 总体报酬感知与工作绩效量表的探索性因子分析](#_Toc686495102) 84

[5.2.2 工作满意度与个人-工作特征匹配量表的探索性因子分析](#_Toc686495103) 95

[5.2.3 量表的信度检验](#_Toc686495104) 97

[5.2.4 工作绩效量表和总体报酬感知量表的验证性因子分析](#_Toc686495105) 111

[5.3 主要变量的描述性统计和现状分析](#_Toc686495106) 121

[5.3.1 非国有企业员工总体报酬感知现状分析](#_Toc686495107) 121

[5.3.2 非国有企业员工工作满意度现状分析](#_Toc686495108) 127

[5.3.3 非国有企业员工个人-工作特征匹配现状分析](#_Toc686495109) 129

[5.3.4 非国有企业员工敬业度现状分析](#_Toc686495110) 131

**[5](#_Toc686495111)**[.3.5 非国有企业员工工作绩效现状分析](#_Toc686495111) 135

[5.4 人口统计学变量对主要变量的影响分析](#_Toc686495112) 139

[5.4.1 性别对主要变量的影响分析](#_Toc686495113) 139

[5.4.2 户籍对主要变量的影响分析](#_Toc686495114) 143

[5.4.3 婚姻对主要变量的影响分析](#_Toc686495115) 148

[5.4.4 年龄对主要变量的影响分析](#_Toc686495116) 153

[5.4.5 学历对主要变量的影响分析](#_Toc686495117) 155

[5.4.6 工龄对主要变量的影响分析](#_Toc686495118) 164

[5.5 本章小结](#_Toc686495119) 178

[第](#_Toc686495120)**[6](#_Toc686495120)**[章 假设检验和研究结果](#_Toc686495120) 178

[6.1 主要变量的相关分析和区分效度检验](#_Toc686495121) 178

[6.1.1 主要变量的相关分析](#_Toc686495122) 178

[6.1.2 主要变量的区分效度检验](#_Toc686495123) 184

[6.2 总体报酬感知与工作满意度、敬业度、工作绩效关系的假设检验](#_Toc686495124) 185

[6.2.1 总体报酬感知与工作满意度关系的假设检验](#_Toc686495125) 185

[6.2.2 总体报酬感知与敬业度关系的假设检验](#_Toc686495126) 186

[6.2.3 总体报酬感知与工作绩效关系的假设检验](#_Toc686495127) 186

[6.3 工作满意度与敬业度、工作绩效关系的假设检验](#_Toc686495128) 187

[6.3.1 工作满意度与敬业度关系的假设检验](#_Toc686495129) 187

[6.3.2 工作满意度与工作绩效关系的假设检验](#_Toc686495130) 189

[6.4 敬业度与工作绩效关系的假设检验](#_Toc686495131) 191

[6.5 敬业度的中介作用检验](#_Toc686495132) 193

[6.5.1 敬业度在总体报酬感知与工作绩效间的中介作用检验](#_Toc686495133) 193

[6.5.2 敬业度在工作满意度与工作绩效间的中介作用检验](#_Toc686495134) 198

[6.5.3 敬业度中介效应的结构方程检验](#_Toc686495135) 199

[6.6 个人-工作特征匹配的调节效应检验](#_Toc686495136) 199

[6.3 中的M1显示了控制变量对工作满意度的影响。](#_Toc686495137) 199

[6.7 研究结果](#_Toc686495138) 210

**[6.7.1](#_Toc686495139)** [假设检验结果统计与模型修正](#_Toc686495139) 210

**[6.7.2](#_Toc686495140)** [研究结果和讨论](#_Toc686495140) 210

[6.8 本章小结](#_Toc686495141) 210

[第 7 章 提升非国有企业报酬激励效率的对策建议](#_Toc686495142) 215

[7.1 现阶段非国有企业提升报酬激励效率的总体思路](#_Toc686495143) 215

[7.2 提升非国有企业报酬激励效率的管理举措](#_Toc686495144) 215

[7.3 本章小结](#_Toc686495145) 216

[第 8 章 结论与展望](#_Toc686495146) 216

[8.1 研究结论与贡献](#_Toc686495147) 216

[8.2 研究局限](#_Toc686495148) 217

[8.3 未来展望](#_Toc686495149) 217

[附 录](#_Toc686495150) 218

[附录 1 调查问卷](#_Toc686495151) 218

[参考文献](#_Toc686495152) 234

**图表索引**

图 1.1 员工总体报酬的构成、前因变量和影响后果18

图 1.2 研究的理论模型 37

图 1.3 研究思路和逻辑框架39

图 2.1 本研究预设的“总体报酬”构成44

图 2.2 本研究中的“工作绩效”构成49

图 2.3 各项基础理论在研究框架中的应用51

图 2.4 波特-劳勒的激励模型52

图 2.5 阿尔德佛的需要与工作成果关系图54

图 2.6 美国薪酬协会第二代总体报酬模型56

图 3.1 关键心理状态模型............... z.. k.. q.......2...0..1..5...1..1..2...5 62

图 3.2 动机激发的心理过程模式图67

图 3.3 人类行为模式图 68

图 3.4 研究框架 71

图 5.1 修正后的“总体报酬”构成97

图 5.2 年龄对报酬感知和个人-工作特征匹配的影响119

图 5.3 年龄对工作满意度、敬业度和学习绩效的影响119

图 5.4 学历对主要变量的影响120

图 5.5 工龄对主要变量的影响125

图 6.1 总体报酬感知与工作满意度的关系模型131

图 6.2 总体报酬感知与敬业度的关系模型132

图 6.3 总体报酬感知与工作绩效的关系模型135

图 6.4 工作满意度与敬业度的关系模型136

图 6.5 工作满意度与工作绩效的关系模型138

图 6.6 敬业度与工作绩效的关系模型139

图 6.7 总体报酬感知-敬业度-工作绩效路径图143

图 6.8 工作满意度-敬业度-工作绩效路径图144

图 6.9 个人-工作特征匹配对福利感知与工作满意度关系的调节作用146

图 6.10 个人-工作特征匹配对工作条件感知与工作满意度关系的调节作用147

图 6.11 个人-工作特征匹配对职业发展感知与工作满意度关系的调节作用148

图 6.12 个人-工作特征匹配对工作关系感知与工作满意度关系的调节作用148

图 6.13 个人-工作特征匹配对薪酬感知与敬业度关系的调节作用150

图 6.14 个人-工作特征匹配对工作条件感知与敬业度关系的调节作用151

图 6.15 个人-工作特征匹配对工作z关kq系感2知01与51敬1业25度关系的调节作用 152

图 6.16 本研究的整合模型152

表 1.1 有关员工敬业度的结构模型25

表 1.2 有关工作绩效的结构模型30

表 2.1 综合激励理论的主要观点52

表 2.2 认知派激励理论的主要观点53

表 3.1 研究假设汇总 72

续表 3.1 研究假设汇总 73

表 4.1 非国有企业员工报酬构成（N=2329）77

表 4.2 非国有企业员工报酬期望调查（N=2329）77

表 4.3 总体报酬感知初始量表78

续表 4.3 总体报酬感知初始量表 79

表 4.4 工作满意度测量量表80

表 4.5 员工敬业度测量量表82

表 4.6 工作绩效初始量表 83

表 4.7 个人-工作特征匹配测量量表84

表 4.8 相关拟合指标 87

表 5.1 样本所在企业特征（N=149）91

zkq 20151125

表 5.2 参与问卷调查的员工特征统计（N=565）92

表 5.3 样本各测量条款数据的描述性统计（N=565）93

续表 5.3 样本个测量条款数据的描述性统计 94

续表5.3样本各测量条款数据的描述性统计95

续表5.3样本各测量条款数据的描述性统计96

表 5.4 总体报酬感知的KMO和BARTLETT检验97

表 5.5 总体报酬感知量表的探索性因子分析结果（N=292）98

表 5.6 工作绩效量表的探索性因子结果（N=292）99

表 5.7 工作满意度和个人-工作特征匹配量表的探索性因子分析结果100

表 5.8 研究所用量表的信度检验（N=292）101

续表5.8研究所用量表的信度检验（N=292）102

表 5.9 工作绩效验证性因子分析（N=273）103

表 5.10 总体报酬感知验证性因子分析（N=273）104

表 5.11 非国有企业员工外在报酬感知的描述统计（N=565）106

表 5.12 非国有企业员工内在报酬感知的描述统计（N=565）107

表 5.13 非国有企业员工工作满意度的描述统计108

表 5.14 非国有企业员工个人-工作特征匹配的描述统计（N=565）109

表 5.15 非国有企业员工敬业度描述统计（N=565）110

zkq 20151125

表 5.16 非国有企业员工工作绩效描述统计（N=565）111

表 5.17 性别对主要变量的影响结果（独立样本T检验）113

表 5.18 户籍对主要变量的影响结果（独立样本T检验）114

表 5.19 婚姻对主要变量的影响结果（独立样本T检验）115

表 5.20 年龄对主要变量的影响结果（单因素方差分析）117

续表5.20年龄对主要变量的影响结果（单因素方差分析）118

表 5.21 学历对主要变量影响的单因素方差分析121

续表5.21学历对主要变量影响的单因素方差分析122

表 5.22 工龄对主要变量的影响结果（单因素方差分析）123

续表5.22 工龄对主要变量的影响结果（单因素方差分析）124

表 6.1 主要变量的均值、标准差、相关系数和内部一致性系数128

表 6.2 五变量验证性因子分析结果（N=565）129

表 6.3 总体报酬感知各维度对工作满意度、敬业度影响的回归分析结果131

表 6.4 工作绩效对总体报酬感知的回归分析结果133

表 6.5 敬业度对工作满意度的回归分析结果136

表 6.6 工作满意度对工作绩效影响的回归分析结果137

表 6.7 工作绩效对敬业度的回归分析结果139

表 6.8 工作绩效对总体报酬感知、工作满意度和敬业度的回归分析结果141

表 6.9 多元回归分析结果141

表 6.10 个人-工作特征匹配对总体报酬感知与工作满意度关系的调节效应145

表 6.11 个人-工作特征匹配对总体报酬感知与敬业度关系的调节效应149

表 6.12 研究假设检验结果汇总158

续表6.12研究假设检验结果汇总159

# 第1章 绪论

本章首先通过分析中国经济发展现实和理论研究背景，聚焦研究的核心问题；再通过述评国内外相关研究文献找到深化研究的切入点，进而阐明研究的理论意义和实践应用价值。最后在确定研究内容和理论模型的基础上选择适当的研究方法，明晰研究的整体思路和技术路线，归纳研究的主要工作和创新之处。

## 1.1 选题依据和研究背景

### 1.1.1 选题依据

非国有企业是中国吸纳农业劳动力，进行二元经济结构转化，实现农村工业化、城市化的主要推进组织（杨俊青，2010）[1]。但近年来，随着“人口红利”的逐渐消失，非国有企业长期赖以生存与发展的盈利模式——依靠低工资获得竞争优势，受到了严峻的挑战，出现了：用工难，劳资关系紧张、劳资冲突频发，员工工作满意度和敬业度持续下降，劳动生产率趋向世界较低水平等问题。这就意味着，在当下的中国，低劳动力成本时代已经过去，工资决定机制正在发生变化——由企业说了算到劳资双方说了算，企业对员工普遍激励不足，企业管理方式亟需转变。转变企业管理方式，其本质就是转变劳资关系，迈向以人为本的和谐劳资关系（苏明、赵曙明，2014）[2]。因此，改善劳资关系，提高员工工作满意度，吸引和留住员工，激励员工提高敬业度和工作绩效就成为非国有企业人力资源管理的第一要务。影响员工工作满意度、敬业度和工作绩效，以及劳资关系的因素有很多，但从微观的角度看，最直接、最主要的动因还在于增加经济收益。社会交换理论（Homans, 1958[3]; Blau, 1964[4]）指出，人的行为总是受到某种能带来奖励和报酬的交换活动的支配，而这种交换活动的持续要建立在相互信任和自愿性的基础之上。可见，报酬和绩效集中反映了劳资双方的利益诉求，是劳资双方的对等承诺和双向实现（唐鑛，2014）[5]。大量的研究表明，报酬是企业吸引、激励和留住人才的重要途径。总体报酬理论把报酬划分为货币报酬和非货币报酬（Gerhart 和

Milkovich，1993）[6]。从支付形式看，非国有企业对员工的付酬和激励长期以货币报酬为主，在当前经济社会发展转型时期，人工成本持续上涨与企业支付能力不足的矛盾更显突出，陷入了总体“激励不足”与“激励失效”的困境。由此可见，薪酬支出是企业

总成本的主要部分（Gerhart & Rynes, 2003）[7]，一味地增长薪酬，企业难以承受，对员工的激励作用也很有限。事实上，经济的发展使人们在追求物质享受的同时更注重自我价值和幸福的实现，货币报酬已很难满足这种多样化的心理需求，员工内心会对实际获得的各类薪酬产生认知偏差（Kahneman & Tversky, 1979）[8]，而当员工心理账户对收入的感知价值小于企业客观支付的经济价值时，薪酬的激励效果就会打折（Thaler，

1999）[9]，出现了薪酬的心理折扣现象，且实际工资收入水平越高，心理折扣相应越大

（贺伟、龙立荣、赵海霞，2011）[10]。因此，货币薪酬的增长对员工的激励作用越来越小，而非货币报酬的激励效果可能更加显著，如何在同等人力成本支出下提高报酬的激励效果就成为理论界探索的热点问题。但遗憾的是，现有的研究大多以某一特定的薪酬类型为研究对象，缺乏对企业报酬体系的整合性与系统性研究，制约了相关研究成果对企业薪酬管理实践的指导意义（龙立荣、祖伟、贺伟，2010）[11]。

或许，现代管理理论之父C. I.巴纳德的组织平衡理论（1938）与美国薪酬协会

（WAW, 2006）提出的第二代总体报酬模型，能够为我们解决以上问题提供理论基础和可行的思路。组织平衡理论认为，组织的平衡就是贡献与诱因的平衡，只有当贡献小于等于诱因时，组织才能存续和发展；就组织内部平衡而言，有效地分配各类诱因（经济物质方面的报酬和非经济物质方面的报酬），尤其重视发挥主要诱因——非经济物质报酬的作用，确保每个成员诱因与贡献的平衡，才能持续激励成员的协作积极性，提高组织的劳动生产效率①。美国薪酬协会的第二代总体报酬模型指出，员工认为有价值的东西都可以作为报酬；各种报酬要素的优化组合能够吸引、激励和保留员工，降低人工成本，提高企业在劳动力市场上的的竞争力和盈利能力（美国薪酬协会，2013）[12]。但其中至少有以下问题需要深入研究：一是中国与西方国家经济发展水平不同，社会文化因素相异，以美国为背景提出的总体报酬模型是否适合中国的非国有企业；二是将员工得到报酬后形成的工作满意度和敬业度置于一个黑箱中，而它们是两个不同的概念，其关系究竟如何，还不明确；三是从成本效益的角度考察，非国有企业如何有效分配经济诱因和非经济诱因，才能在成本约束条件下提升报酬的激励效果，提高组织的运营效率，即总体报酬对工作绩效的作用机制尚不清晰。因此，组织平衡理论还需要完成从理论到

①刘延平，组织理论代表人物评析[M]，北京：经济科学出版社，2010, 128-129

实践的探索，总体报酬模型还有待于从报酬的内容以及报酬要素的堆积效应，向报酬的激励效应进一步完善。

其次，不同所有制形式的企业由于制度安排不同，在此基础上所形成的组织文化相异（谢西庆、王晓晖，2012）[13]，致使各类企业薪酬体系结构存在差异（王凌云、刘洪，

2007）[14]，而企业长期推行的各种薪酬制度与薪酬体系会影响员工对薪酬的态度反应

（Graham & Welbourne, 1999）[15]。如，国有企业的人才吸引战略在于稳定性与高福利，非国有企业大多采取“打包工资”的薪酬支付方式，将许多福利项目变成现金的形式一次性付给员工，导致国有企业员工对“企业自主福利”的偏好水平显著高于非国有企业员工，非国有企业员工对“工资类收入”的偏好水平要显著高于国有企业（龙立荣、祖伟、贺伟，2010）[11]；相比较而言，国有企业员工更注重稳定的工作机会和完善的社会保险机制，更看重通过正常工作关系建立的企业归属感和工作保障性，而非国有企业员工更注重职业机会和发展空间，更依赖于通过私人关系网络建立的企业归属感和工作保障性（刘志强，2014）[16]。目前，关于报酬对工作绩效的影响，研究者多选择国有企业高管、上市公司高管为研究对象；关于敬业度的研究，又多选择教师、研发人员等知识型员工，或者服务员、警察等助人行业的人员为研究对象，很少关注非国有企业的一线员工。而在当前中国社会转型发展时期，非国有企业已成为中国经济的重要组成部分，非国有企业员工在中国企业中数量巨大，又处于最底层，他们的工作满意度、敬业度和工作绩效关系到国民幸福感指数和生产效率，关系到整个社会的稳定和经济的持续发展，亟需引起学术界的关注。因而有必要深入研究非国有企业员工的需求和对报酬的偏好，建立与之相匹配的总体报酬体系，并在总体报酬框架下探讨各类报酬素对员工工作满意度、敬业度和工作绩效的影响机制。

再次，学术界和企业界普遍认为各类报酬会使员工对工作产生满意或不满意两种态度（Herzberg, 1959[17]; Locke, 1969[18]; Lawler, 1971[19]），但关于这两种态度对工作绩效的影响却持有不同的观点。有些学者认为员工工作满意与其绩效之间有着直接的关系（Judge, Thoresen et al., 2001）[20]，员工工作满意度高的组织更有效（Harter, Schmidt et al., 2002[21];韩翼, 2008[22]），快乐的员工就是高效率的员工，但这种因果关系产生的机理还不清楚（斯蒂芬・P·罗宾斯、蒂莫西・A·贾奇，2008）[23]。也有研究表明二者之间相关性并不高（Vroom, 1964）[24]，还有研究者发现工作满意度和工作绩效之间没有关系，甚至许多绩效很低的员工，工作满意度很高（马明等，2005）[25]。针对

这样的矛盾结论，有学者指出，工作满意度与绩效之间存在一些未知的中介变量或调节变量在起作用，如：工作挑战性，对于高挑战性的工作来说，工作满意度与绩效正相关，但对于低挑战性的工作来说，二者关系尚不确定（斯蒂芬・P·罗宾斯，2002）[26]。

最后，从研究的内容来看，已有的研究至少存在两方面不足，一是现有研究多是对

报酬、工作满意度、敬业度和工作绩效两两关系的分段式研究，将报酬、工作满意度、敬业度和工作绩效纳入一个体系，深入探究总体报酬各要素对工作绩效各维度影响作用机理的研究还很少见；二是大多数学者研究报酬对行为影响的范式不科学，他们很少将员工对报酬的态度作为自变量，而实际上，报酬与个体产出之间的关系以个体对报酬的态度为中介（Williams, Daniei & Nguyen, 2006）[27]。

因此，本研究在杨俊青教授主持的国家自然科学基金项目“我国非国有企业薪酬、盈利与吸纳农业劳动力研究——非国有企业管理方式转变与劳动就业管理基础理论的发展”（71373149）所提供的思路和方向的基础上，确定以“非国有企业员工总体报酬感知、工作满意度、敬业度和工作绩效研究”为题进行分析和探讨。

### 1.1.2 研究背景

（1）避免“中等收入”陷阱，中国经济须转型发展

自1978年改革开放以来，中国经济年均增长率达到9.4%，是同期世界经济年均增长率的3倍多。2010年，中国GDP总量增至5.879万亿美元，占全球GDP的9.5%，初次超过日本跃居世界第二；人均GDP达到4384美元，首次越过世界银行当年界定的中高收入（upper middle income, UMC）国家的3976美元分界线，正式跨上了“上中等收入”新台阶，昭示着中国改变了四分之一人类的生活状态和生活方式，创造了世界经济发展史上的奇迹。然而，中国城乡居民收入增速与经济发展增速并不同步，据统计，

1979年至2012年，城镇居民人均可支配收入和农村居民人均纯收入年均增长7.4%，低于人均GDP增速的2个百分点，呈逐年下降趋势；最终消费占GDP的比重从2000年的

65%下降到2011年的43%，其中居民消费从占GDP的46%跌至36%，远低于全球消费率平均水平的77%，内需不足（胡怀邦，2013）[28]。2013年，居民消费对国内生产总值的贡献率为50%，拉动率仅有3.9%①，呈现持续降低的态势。

①数据来源：国家统计局《2014中国统计年鉴》。

此外，收入差距过大、收入分配不公、社会保障不健全等经济社会发展过程中积累的各种矛盾与问题逐渐进入高发期，国人的幸福感指数未与GDP同步提升，敬业度居全球最低水平①。依据诺贝尔经学奖获得者阿马蒂亚森所概括的“经济发展意味着人们自由的提高，是人感受到的幸福水平的增进”，中国经济发展状况正如美国康奈尔大学经济学教授，前IMF经济学家艾斯瓦・普拉德所言：“过去没有哪个有如此之大且居于领先水平的绝对产出国家，却在人均收入和其他发展指标上远远落后于其他国家。中国在人均收入方面和发达经济体相比，仍有相当大的差距。即使按照目前的增长轨迹，中国还需要一代人的时间去实现发达经济体当前的发展水平”。另一方面，全球金融危机的爆发及其影响深刻改变了全球经济格局，过去支撑中国经济高速增长的外部环境和内部条件均已发生变化，如：外需拉动作用减弱，投资拉动效能降低，人口红利减退，资源环境约束强化，技术创新乏力导致内生动力不足等，这些变化致使中国自新世纪以来经济高速增长的脚步逐渐放缓，2012年和2013年GDP增速均保持在7.7%的水平，2014年GDP的增速则下降为7.4%。中国社会科学院人口研究所所长蔡昉（2012）[29]依据当前中国社会已呈现出的“未富先老”②的发展特征进行推算后指出：“十二五”时期中国潜在增长率（生产要素供给和生产率提高所能支撑的正常经济增长速度）将降到7.2%，“十三五”时期则会降到6.1%，中国经济正面临着“中等收入”陷阱。北京师范大学收入分配研究院李实教授认为（2014）[30]，增加掉入中等收入陷阱风险的因素有三，即收入差距过大和收入分配不公、缺乏创新能力和教育发展滞后。就收入分配来讲，中国个人收入差距有扩大的趋势，收入分配不公也在不断恶化。

如何跨越中等收入陷阱，经济学家们给出了相同的建议。诺贝尔经济学奖得主美国经济学家索洛（1956）定义了高收入发展阶段的新古典经济增长，指出这个阶段经济增长的源泉来自于劳动生产率（或技术进步和创新），虽然其速度不会很快，却是可持续的经济增长（David Romer, 2009）[31]。著名经济学家吴敬琏（2011）[32]主张，转变经济发展方式是中国未来发展的主线，即中国经济增长模式或者经济发展方式的内容应从

①全球管理咨询公司Hay（合益）集团2012全球员工有效性调研结果显示，2011年全球员工敬业度为66%，其中南美洲员工敬业度最高，为74%，中国员工的敬业度比全球平均水平低15个百分点，仅为51%。盖洛普公司公布其2011- 2012年对全球雇员对工作投入程度的调查，在142个国家和地区中，只有13%的员工是真正敬业的，63%的员工漠不关心，24%的员工消极怠工。敬业程度因地而异，东亚地区敬业率最低（6%），低于世界水平一半多，所调查的东亚4个地区中，中国（包括香港）最低（6%）。调查认为，东亚敬业度之所以为6%，很大程度上是被中国拉低到这一数值的。

②未富先老，即在较低的人均收入水平上迎来了老龄化和人口红利的消失。

主要靠资源投入（包括投资和劳动力投入）驱动的增长转变为靠效率提高驱动的增长，也就是说现代经济增长模式或集约型增长模式将是中国未来经济发展的主线。蔡昉

（2013）[33]指出，“跨越中等收入陷阱，从经济大国走向经济强国，根本上要靠效率驱动、创新驱动和内生增长驱动”；杨宜勇（2013）[34]呼吁，“要将调整收入分配放在更加重要的地位，将控高、扩中与提低协调进行，努力实现人民收入增长和经济发展同步、劳动报酬增长和劳动生产率提高同步”。反观中国经济发展现实，尽管近年来国家全员劳动生产率逐年提高，但劳动生产率增长速度却持续下降①，因而，创新驱动和效率驱动的经济增长必须引起足够的重视。李克强总理在2015年的政府工作报告中指出，新常态下中国经济增长的双引擎应该是“大众创业、万众创新”和“增加公共服务与公共产品”。

（2）作为中国经济重要组成部分的非国有企业，转型发展势在必然

1984年12届三中全会以来，中国非国有企业历经30年的飞速发展，不论在数量上还是经济贡献上，都已经成为中国经济的重要组成部分。2013年底，中国非国有企业数量已达15260203个，占全国企业总数的99.88%；吸纳劳动者人数70612万人，占企业劳动者总人数的91.73%；固定资产投资336444.2亿元，占全社会固定资产总投资的75.39%②。2013年，非公有制经济对中国GDP贡献率达到60％，给国家提供的税收达到69％。经济学家张维迎曾在2010年《财经》年会上表示：预计国有企业对GDP贡献的比重，在未来30年会降到10%以内③。换言之，未来30年，非国有企业对GDP贡献的比重将会超过90%。全国政协常委、经济委员会主任周伯华在政协十二届二次会议记者会上指出：“要实现李克强总理在政府工作报告中提出的今年GDP增长7.5％的目标，必须要依靠改革强大的动力激活各种所有制的积极性，特别是非公有制经济”。

然而，非国有企业在较快较稳的发展过程中，由于内外经营环境的变化，面临着重重障碍与挑战。为了应对这些挑战，非国有企业不断调整着自己的发展战略以适应环境

①2014年，全员劳动生产率72313元/人，同比提高6.9%；2013年全员劳动生产率同比提高7.29%，

2012年全员劳动生产率同比提高7.32%，2011年全员劳动生产率同比提高9.1%，全员劳动生产率增长率持续下降。——依据国家统计局《2014年国民经济和社会发展统计公报》数据计算。

②数据来源：国家统计局《2014年中国统计年鉴》。

③张维迎，未来30年内国企占GDP比例将降至10%以内[EB/OL]，和讯网，2009-12-18

的变化。在改革开放之初的1978年~1991年，非国有企业主要实施市场补缺和劳动密集型发展战略，在人力资源管理上采取“传统大棒式”管理下的“劳动密集型”战略，即依靠大量投入似乎取之不尽的廉价农村剩余劳动力而对技术和设备依赖程度很低，将劳动者等同于其他物质生产要素，通过压低、克扣、拖延劳动者工资的形式来获取利润，实现资本积累；1992年~2002年，为了与国有企业抗衡，非国有企业实施了市场跟随和资本密集型战略，在人力资源管理上采取“传统大棒式”管理下的“资本密集型”战略，即依靠大量资本投入，对技术和设备依赖程度较高，依然将劳动者等同于其他物质生产要素，通过压低、克扣、拖延劳动者工资的方式获取盈利（杨俊青，2007）[35]。但由于融资难、高新技术短缺、技术管理人才缺乏等原因，这一战略使非国有企业自身发展缓慢，同时，“传统大棒式”管理下的“劳动密集型”战略也使非国有企业自2003年起遭遇了全国性的“用工荒”。针对此，杨俊青（2007）[35]提出，非国有企业应该选择“人本管理”战略下的“新劳动密集型战略”，即充分发挥工资的激励职能，通过提高工资，改善生产和生活条件来激励劳动者的积极性，进而提高其劳动生产率，而生产率的提高，又可以增加厂商的利润，从而实现劳资关系的和谐共赢。这一战略模式对于建立新型合作的劳资关系无疑是有效的。但近年来，经济形势巨变，非国有企业面临着更为严峻的考验。从企业外部来看，融资难、生产要素成本上升、负担重、政策歧视、环境动荡、多头管理牵制甚至设障等束缚了非国有企业的快速发展；从人力资源管理角度看，表象上员工流失严重、缺乏创新、人工成本大幅度上升但员工敬业度差、效率低等制约了非国有企业的可持续发展，实质上以知识和服务为基础的新经济模式在逐渐取代传统经济的过程中，企业和员工之间的关系已发生了根本的变化，一方面随着雇用市场化程度的不断加强，工作流动性逐渐取代了稳定性，企业与员工之间的关系日益脆弱；另一方面，企业竞争对优秀人才的依赖程度不断增强，员工不仅是生产要素，更是伙伴，是绩效的驱动力。由此看来，随着人口红利的消失和生产方式的改变，企业的盈利模式必须转变，可行的途径只能是依靠效率提高利润。在这样的背景下，用什么来吸引、保持并使员工自发努力，在节约人工成本的同时提高组织的运营效率，就成为企业战略人力资源管理追求的目标。

同时，非国有企业员工的年均工资长期普遍低于国有企业和全国平均水平，使得非

国有企业在应对持续发展所面临挑战的同时，还肩负着提高低收入群体收入水平的重要使命。《2014年中国统计年鉴》数据显示，2013年中国就业人员的年平均工资为51483

元，国有企业高于此水平的2.3%达到52657元，而非国有企业员工年平均工资为51453元，比国有企业低了近2.4%。因此，非国有企业在减少国民收入差距、和谐劳动关系等方面责任巨大，转型发展势在必然。

（3）非国有企业转型发展须实施总体报酬战略

就非国有企业自身而言，转型发展首要思考与研究的问题是：如何提高创新能力和员工劳动生产率？这一问题的解决依赖于员工的敬业精神。敬业驱动卓越，员工的态度和行为与其所在公司的运营状况联系紧密，正如杰克・韦尔奇所言：在竞争全球化、人口结构变化等导致竞争越来越残酷的环境中，想要取胜的公司必须设法使每个员工敬业。但员工敬业不是靠强迫和人力资源政策的表面改进就能获得，企业的人力资源管理系统在培养雇员敬业方面可以起到核心作用（加里・德勒斯，1994）[36]。韬睿惠悦咨询公司“人才与奖酬”咨询业务全球负责人朱莉・盖伯尔（2014）[37]以全球员工意见调查表为基础，通过对涉及多个行业的8家高敬业度大型公司的分析，概括出提升员工敬业度的关键内容：了解员工、培养员工、激励员工、员工参与和员工奖励。总体报酬战略包含了这些内容。

总体报酬(Total Rewards)是20世纪90年代西方学术界和企业界从员工体验角度出发提出的有效激励员工的报酬概念，其中包含了企业在解决人力资源问题方面的所有投资和员工在雇佣关系中认为重要的包括物质和精神在内的所有要素。美国等西方发达国家过去几十年的管理实践证明，从员工激励体验角度设计的总体报酬被证实是最好的吸引、使用和保留人才的方法（美国薪酬协会，2013）[12]。朱飞和文跃然（2013）[38]等学者也指出，在经济亟待复苏、人员流动率高企的时候，有效管理总体报酬，是企业在市场激烈竞争中胜出的关键。以员工需求为导向、与企业人力资源战略和组织战略相匹配的总体报酬战略更能将企业有限的资源用于激励员工创造价值，支持企业在劳动力相对短缺的竞争中获得人才优势（熊通成、曾湘泉、谢奇志，2008）[39]。如今，员工的需求越来越多样化，货币报酬的激励作用越来越小，过度依赖经济性因素激励员工，不仅会把企业和员工之间的关系简化为一种经济交易关系，削弱员工的内在动力，使激励效果持续时间短且充满不确定性，还加重了企业的财务负担。因此，非国有企业在资源有限的情况下，更需要优化报酬要素、以较小的投入尽可能换取员工的努力和成果，这就要求非国有企业首先转变观念，以员工需求为导向实施总体报酬战略。而实施总体报酬战略，非国有企业面临的问题是，哪些报酬要素对于员工是重要的，如何将这些要素有

效地融合在一起，以充分挖掘员工的潜能、激情，并将其转化为公司的竞争优势和卓越绩效，最终实现企业和员工价值的最大化。这正是有待于学术界和企业界深入探究的课题，也是本研究试图解决的核心问题。

## 1.2 国内外研究状况述评

### 1.2.1 总体报酬及相关研究

自总体报酬（Total Rewads）概念提出以来，总体报酬战略在西方企业界已得到了广泛的运用，但总体报酬的概念并未被历年国内外主流学术杂志的研究文献明确提及，即总体报酬的范畴较多地与其他概念发生重叠，使得总体报酬理论处于一种边缘化的研究状态（李燕萍、施丹，2008）[40]。然而，丰富的报酬理论为总体报酬研究的开展奠定了坚实的基础，沿着报酬理论的发展轨迹可以探寻到总体报酬研究的脉络。

（1）国外总体报酬研究述评

综合分析组织成立以来经济学、管理学和心理学有关报酬的理论，可以发现，经济学的报酬理论多属于报酬的决策理论，着重研究报酬差异的影响因素；管理学与心理学的报酬理论，则把微观企业报酬体系的构成、各类报酬要素对员工的激励作为研究的重点，因而多属于报酬的激励理论。本研究关注总体报酬的结构以及总体报酬感知对员工工作满意度、敬业度和工作绩效的影响，因而需要从经济学和管理学两个领域对相关的报酬理论进行梳理。

首先，对经济学的报酬理论进行回顾与梳理。经济学的分析立足于人是“理性的经济人”这一假设基础之上，该假设源于亚当・斯密的思想，即在资源稀缺的情况下，人们做出任何一项经济决策时都会进行成本和收益核算，企图用最小的成本获取最大的收益。人们把斯密的这种思想引申为人都是为了经济报酬而工作，经济利益是驱动个体行为的唯一诱因。因而，经济学的报酬理论多以工资理论的形式出现，集中讨论两个问题，一是工资的决定机制，即研究员工从工作中获取的货币薪酬及其决定因素；二是工资与就业的关系，即从宏观经济问题切入，讨论如何通过工资变化实现充分就业（甑朝党、张肖虎、杨桂红，2005）[41]。

古典经济学工资理论（亚当・斯密，1776；大卫・李嘉图，1817）[42]认为“工资是劳动的价格，是一种货币形式的报酬，其大小取决于资本的数量和市场供求关系”。马克思（1875）①的工资理论则主张，“工资是劳动力的价值或价格的转化形式，其形成与决定受到供求规律和竞争规律的制约和影响”。19世纪末，约翰・贝茨・克拉克提出了边际生产力工资理论，主张工资的大小取决于劳动的边际生产力②。新古典经济学奠基人阿弗里德・马歇尔（1890）[43]首先提出商品的价值由其效用与稀缺性决定，工人工资的支付必须基于市场，工资构成应该包括物质和精神两个方面，即货币工资和闲暇效用，货币工资在吸引和激励员工方面具有局限性。20世纪60年代末，随着企业所有权和控制权的逐步分离，委托代理理论作为最重要的契约理论被提出并不断得以发展，该理论主张，委托人对代理人的激励措施涵盖影响其效用的各种因素，包括物质激励（短期激励和长期激励）和非物质激励（职位消费和精神激励），相对而言，员工更喜欢固定工资；在利益冲突和信息不对称的环境下，委托人可依据产出设计最优契约激励代理人，使代理人在追求自身效用最大化的同时，实现委托人的效用最大化（聂志红，2008）[44]可见，委托代理理论更注重发挥绩效工资对代理人的引导和激励作用。同时，知识经济引发的劳动方式变化使得人力资本理论兴起并逐渐成为西方主流经济学研究个人收入分配问题的重要理论基础。人力资本理论将资本划分为人力资本和物质资本，认为人力资本由投资形成，体现在医疗保健、各种教育、劳动力流动等方面，对经济增长的作用，远高于比物质资本的增加，一个人的技术含量越高，其劳动生产率就越高，边际产出的价值也越大，应该得到较高的报酬（舒尔茨，1960）[45]。20世纪70年代，新凯恩斯主义经济学家提出并发展了效率工资理论，认为高工资具有激励效应、分选效应、劳动力流动效应和社会伦理效应，员工获得的薪酬水平与其努力程度正相关，从信息不对称的角度看，企业支付给员工高于市场工资率的工资，就能提高员工的劳动生产率（杨业芳，

2004）[46]。

随着整个社会物质财富的增长，家庭在社会生活中的地位日益重要，加里・贝克尔

（1981）[47]提出了家庭经济理论，主张把一个人的时间分为工作、家务劳动和闲暇娱乐

①杨俊青，人力资源管理—宏微观人力资源管理相通探索[M]，北京：经济科学出版社，2009, 226

②杨俊青，工资管理学[M]，北京：中国商业出版社，2003，36

三个部分，以家庭利益最大化为前提找出最佳的劳动供给水平和相应的工资率。比如，兼顾工作家庭的弹性工作时间，对员工来说，无疑相当于提升了工资的效用。这正是近年来西方国家在总体报酬中推出家庭与生活平衡计划的依据。同一时期，面对经济社会中凯恩斯宏观经济理论难以解释的滞涨现象，马丁・L·威茨曼（1984）[48]提出，以分享制代替工资制，将工人的工资与企业效益相联系，不仅有利于激励效应和劳资相融效应，而且完善了市场经济的报酬调节机制，具有扩大生产、实现充分就业、从根本上抑制通货膨胀的作用。在管理实践中，依据分享比例和类别的不同，分享制有完全分享和混合分享，员工持股计划、利润分享制或收益分享制、劳动管理的合作制和有差别的劳动资本合伙制等多种形式，其中员工持股计划和利润分享，已经成为现代企业激励、留住员工的有效报酬方式。近年来，随着幸福经济学的兴起，经济学家逐渐从简单的关注收入决定的效用或幸福转变到关注心理学所倡导的主观幸福感，收入工作满意度

（income satisfaction）则被作为居民幸福满意感的重要影响因素（Easterlin, 2006）[49]。其次，对管理学的报酬理论和心理学的报酬理论进行回顾和梳理。在管理学研究视

角下，人是影响组织生产率的主要因素，报酬既是组织激励员工的有效工具，也是组织主要的成本支出。因此，围绕着对人的劳动态度和需求的不同认识所构建的丰富的管理学报酬理论与心理学激励理论有着天然的联系。

在前工业革命时期，雇主认为“最饥饿的工人就是最好的工人”，人是被动的，金钱是激励人类行为的主要因素（麦格雷戈，1957）[50]。20世纪初，针对企业中劳资冲突加剧、生产效率低下的问题，泰勒（1911）[51]提出实行每日工作定额和差别计件工资制，用金钱来刺激工人的生产积极性，将员工个人所得与其绩效相联系，开创了可变薪酬的起源。在此基础上，甘特（1916）[52]发现如果将报酬和生产更进一步相联系，雇员将生产更多的数量，发明了“完成任务发奖金给员工及其直接管理者”的制度，首次对管理者实施了激励。法约尔（1916）在其著名的14条管理原则中指出：工人的报酬方式有按劳动日付酬、工作任务付酬和计件付酬三种，其方法还包括奖金、分红、实物补助和精神奖励，不管采用什么报酬方式，都应该保证公平、合理，能奖励有益的努力和激发热情①。韦伯（1921）的行政组织体系理论指出：组织根据成员的工作成绩与资历条件决定其晋升加薪与否，组织中人员之间的关系完全以理性准则为指导，采用固定的

①刘延平，组织理论代表人物评析[M]，北京：经济科学出版社，2010，63

货币薪金和退休金这种老年保障的形式支付工作人员报酬①。然而，由于历史的局限性，古典管理理论把人看作是机器的附属物，看成是完全理性的经济人，而忽视了人的主观能动性，忽视了人际关系、集体环境对人的心理和行为的影响。

20世纪20年代前后，学者们开始从生理学、心理学、社会学等方面研究企业中有关人的问题，思考如何按照人的心理发展规律去激发人的积极性和创造性。梅奥（1933）认为：工人并非是把金钱当作激发积极性唯一动力的“经济人”，他们有着寻求友谊、安定、归属感和受人尊敬等社会和心理方面的需要，这些因素所形成的动力对效率的影响较工资、作业条件更大②。组织在设计薪酬结构时要从员工的需求出发，不仅考虑包括公司政策与管理方式、上级监督、工资、人际关系和工作条件等属于工作环境的保健因素，更要关注成就、认可、工作本身、责任感、发展与成长、参与管理、情感归属等来自于工作本身和工作内容的激励因素，促使员工发挥最大的主动性、天资禀赋，从而达到组织的目标（Herzberg, 1966）[53]。超Y理论（摩尔斯和洛希，1970）进一步指出，组织中员工的需要是复杂多变的，组织应善于发现员工内在动机、能力和个性方面的差异，采用灵活的管理方式和奖酬方式，才能取得最佳的管理和激励效果③。Adams（亚当斯）的公平理论（1963）[54]认为，人的行动以自己的感受为基础，对奖励倾向于一种多重的观点（奖励可以是有形的，也可以是无形的），报酬分配的合理性和公平性对员工的生产积极性有很大影响，组织在薪酬决策时要基于员工自己对产出的感受，同时考虑内部的一致性、公平性和外部的竞争性，否则可能导致员工绩效水平不高甚至关键员工的流失。然而，这一阶段企业的薪酬制度依然是以企业（雇主）为导向，薪酬内容主要还是工资、福利和奖金，由于无法满足员工多层次、多方面的需求而显示出越来越多的弊端。

20世纪90年代，随着经济全球化步伐的加快和知识经济的发展，企业人才竞争日益激烈，如何有效激励和保留核心员工，有效降低人工成本和提高人员绩效，成为企业面临的主要问题。为了解决传统付酬模式“激励不到和激励不足”的弊端，学者们先后提出了以员工需求为导向的区别于传统的报酬方式——整体薪酬。同时，企业界也进行

①刘延平，组织理论代表人物评析[M]，北京：经济科学出版社，2010，91

②刘银花，薪酬管理[M]，大连，东北财经大学出版社，2007

③郑国铎，企业激励论[M]，北京：经济管理出版社，2001，35

了积极的探索，由于薪酬和福利已难以彰显企业的优势（Gerhart & Rynes, 2003）[7]越来越多的企业也把非经济性回报列入了报酬范围。约翰・特鲁普曼(JohnE. Tropman, 1990)在《报酬方案：如何制定员工激励机制》[55]一书中，首创自助式报酬理念，较为完整地提出了定制性和多样性相结合的整体薪酬计划，主张在员工充分参与的基础上，为员工建立个性化的动态的薪酬组合系统，这个系统既包括各项工资和福利等现金报酬，也包括晋升和发展机会、心理收入和生活质量等无形报酬。约瑟夫・马尔托奇奥诺（2001）

[56]进一步探索了该理论，认为“整体薪酬是雇员因完成工作而得到的内在和外在的报

酬”。2000年，美国薪酬协会总结性地提出了总体报酬的概念和第一个总体报酬模型，指出“总体报酬”就是员工在雇佣关系中认为所有重要的东西，包含企业为了交换员工的时间、才能、努力和成果而提供给员工的货币形式或者非货币形式的所有回报。总体报酬模型则聚焦于三个要素，即薪酬、福利和工作体验。其中，薪酬和福利是基础性的因素，在人力资本成本中占据着最大的份额；工作体验发挥着重要的杠杆作用，包括赞誉和认可、工作与生活平衡、组织文化、职业生涯发展和工作环境五大要素（宋洪峰，

2007）[57]。2001年到2006年，关于总体报酬的研究与实践发展迅速。学者们运用问卷调查、实地研究、实验和二次分析的方法，从多样化的视角对总体报酬涵盖的各个要素及其对员工心理、态度和行为以及组织绩效的影响进行了研究，涉及的内容可以归纳为外部经济环境、工作环境报酬、学习与发展报酬、内部报酬几个方面（Kantor & Kao，

2004）[58]。其中，关注较多的依次是工作环境报酬和外部经济报酬，而对内部报酬、学习与发展报酬的关注不足（李燕萍、施丹，2008）[40]。越来越多的企业谋求布局总体报酬战略（Long，2006[59]；Milkovich，Newman& Cole，2005[60]；St-Onge & Thériault ，

2006[61]），美世咨询公司2007年的一项调查表明，55%的北美企业采用了包括直接工资、额外的福利、职业发展和其它内在报酬在内的报酬方式，一些标杆企业如IBM、

3M、Marriot等关于总体报酬的实践应用也取得了成功①。综合这些研究成果，美国薪酬协会于2006年对第一代模型进行了修正，提出了一个作为整合业务战略重要组成部分的包括了总体报酬背景、内容和贡献的第二代总报酬模型。该模型把总体报酬划分为

“薪酬、福利、工作与生活平衡、绩效认可、发展和职业机会”五个维度，得到了普遍

① Mercer Consultants, Mercer SnapShort Survey, Total Rewards-2007North Amenrica[R], 2007

的认可和广泛的应用（迈克尔・阿姆斯特朗，2008）[62]。2007年及以后，关于总体报酬研究的重点是员工个体对总体报酬各要素的偏好（Christian & Sylvie et al., 2008）[63]，以及总体报酬中的不同要素对员工工作满意度、组织承诺、离职倾向等心理、态度和行为方面的影响和作用机制。其中，关注较多的是外在报酬中的收入（Senik, 2008[64]; Kristensen & Westergard-Nielsen, 2009[65]; Gao & Smyth, 2009 [66]）和内在报酬的晋升

（Kosteas, 2011）[67]等因素，将内在报酬与外在报酬结合起来实证分析它们对工作满意度等结果影响的研究还很少见（Susan & Anastasia, 2012）[68]。

（2）国内总体报酬研究述评

建国至今，中国以社会主义工资理论为指导进行收入分配，马克思的按劳分配理论及设想是社会主义工资理论形成与发展的基础。1978年以前，中国全社会实行低工资、多就业、高福利的政策，以高积累、低消费的方式完成工业化的原始资本积累，企业所有制形式以国家和集体为主。1978年改革开放以后，企业逐步拥有了工资和奖金分配的自主权，员工工资水平的高低取决于其劳动贡献和所在企业的经济效益，国家只是以一定的经济和法律手段对微观经济的工资运行进行宏观调控。1984年12届三中全会提出了允许私人在一定范围内办企业，放宽了对私营企业的限制，非国有企业才逐渐发展兴盛起来。90年代中期至90年代末，部分企业对管理者实施限定范围的年薪制，对一般员工采用基于绩效的付酬制，既加大了对企业家激励的力度和经营行为的约束，又调动了员工的工作积极性，但企业薪酬制度的改革还停留在分配方式的层面上，真正的薪酬管理体系尚未建立和完善（赵曙明，2009）[69]。2000年以后，企业对人力资源管理的认识发生了本质的变化，不仅薪酬管理方式趋向于多样化，而且报酬类型也日趋丰富，包括了固定薪酬、可变薪酬、带薪假期、福利、额外补贴等在内的经济性报酬和非经济性报酬，但总体而言以经济性报酬即薪酬为主，结构单一，薪酬支付效率和激励效率较低。自2003年起，非国有企业面临着全国性的“用工荒”、人工成本急剧上升但员工工作满意度持续走低的问题。

国内学术界对薪酬的广泛关注和研究始于改革开放以后。20世纪90年代中期以前，一些学者将西方的心理学理论和人力资源管理理论引入中国，丰富了中国薪酬管理的理论基础。这一时期，关于薪酬的研究主要集中在薪酬激励机制和经营者薪酬两个方面，研究方法更倾向于定性研究，定量方面的实证研究并不多（朱晓妹，2007）[70]。2000年，《经理人》期刊首先介绍了总体报酬的概念，认为总体报酬就是直接薪酬与间接薪

酬的共同给付。之后，学者们对总体报酬在中国的传播与应用做出了积极的努力。吴志华（2003）[71]在辨析国外著名学者有关总体报酬外延认识的基础上，指出总体报酬包括经济报酬（薪酬与福利）和非经济报酬（工作特征与工作环境）两大系统四个部分，对知识型员工要通过总体报酬实施全面激励。冉棋文（2004）[72]也认为，传统薪酬激励因手段单一、灵活性差等局限，已难以调动知识型员工的创新主动性和工作积极性，建议把薪酬激励、福利激励、成就激励和组织激励四部分整合构成完整的全面报酬战略，建立知识型员工的激励机制。刘爱东（2004）[73]通过分析跨国公司全面薪酬管理实践和国有企业薪酬体系，提出了全面薪酬的涟漪式扩散模型，这一模型从核心到边缘依次由薪酬、福利、事业成就感和工作环境组成。2006年以后，一些学者将美国薪酬协会的第二代总体报酬模型引入中国并加以诠释，刘爱军和王锐（2010）[74]认为，美国薪酬协会的第二代总体报酬模型虽然较为恰当地界定了报酬的涵义与构成，传递了报酬与组织绩效间的关系，但并不完全适合中国的国情，还需要在借鉴的基础上加以修正。还有学者进一步采用问卷调查型、实地研究型、建模型、二次分析型等多种方法，从外部经济性报酬、工作环境报酬、学习与发展报酬、内部报酬、多维度五个领域对总体报酬进行了较为广泛的研究（李燕萍、施丹，2008）[40]，研究内容涉及到报酬的结构、中国情境下报酬的影响因素和影响结果（贺伟、龙立荣，2011）[75]，研究成果较为丰富。

（3）总体报酬的结构分类

迄今为止，国内外学术界对总体报酬的构成尚未达成共识，代表性的观点有以下几种：

Gerhart和Milkovich(1997)[76]的二分法。两位学者从四个不同的角度将总体报酬分为：货币报酬(Monetary Rewards)和非货币报酬(Non-monetary Rewards)，外在报酬

（Extrinsic Rewards）和内在报酬(Intrinsic Rewards)，个体报酬和集体报酬，固定报酬和可变报酬。Milkovich，Newman和Nina(2005)[60]又进一步把货币报酬分为直接薪酬(Direct Compensation)和间接薪酬(Indirect Pay)，直接薪酬即现金薪酬，包括基本工资、绩效加薪、生活成本调整、长短期的激励（如可变工资、股权或期权等），间接薪酬即福利，包括各种保险、雇主提供的其他养老计划包、津贴、带薪休假、工作与生活平衡服务（如满足特殊需要的服务、弹性工作安排等），非货币报酬即相关性回报(Relational Returns)，包括给予员工的全范围的内在因素（A Gamut of More Intrinsic

Factors），如工作环境、富有挑战性的工作、社会交往、就业保障、认可与社会地位、

晋升等。St-Onge和Thériault（2006）[61]认为外在报酬即为直接薪酬和间接薪酬，直接薪酬是用现金支付的薪水、奖金、可变报酬等，间接薪酬是非现金组成的部分，包括额外的福利、休假、辅助福利、工作条件等，内在报酬则包括工作的自主权、成就感、安全感、自尊感、教会组织的尊重、同事的尊重以及轮岗或使人兴奋的工作机会等。由此可见，二分法的四种分类存在重叠，学者们研究时只能采用其中的一种再进行细分。

Chen, Ford & Farris(1999)[77]的三分法。在Gerhart和Milkovich研究的基础上将总体报酬分为三大类：内在报酬、外在货币性报酬和社会情感性报酬，并进一步按照个体性或集体性将这三类报酬最终细分为五种报酬因素：个体内在报酬、集体货币报酬、个体固定的货币报酬、个体可变的货币报酬和个体外部社会情感性报酬，同时还开发了一个涵盖23个题项的总体报酬测量量表。这一分类法避免了二分法造成的每类报酬间的大量重叠。

O'Neal（1998）[78]的四分法。O'Neal认为，总体报酬应该涉及员工工作的各个方面，概括分为工资、福利、学习发展与工作环境。工资包括基本工资、可变工资、奖金、嘉奖，福利包括健康照顾、退休计划、储蓄、带薪休假，学习与发展包括职业发展、学习经历、绩效管理、培训、辅导和指导，工作环境包括组织气候、领导、绩效支持、工作与生活平衡、工作的挑战性、组织声誉和同事关系等，这一分类法涵盖了员工的全面价值构成，与美国韬睿（Towers Perrin）管理咨询公司1997年的社会调查结果一致，并得到一些学者后续研究结论的支持（Kantor & Kao, 2004[58]; Medcof & Rumpel, 2007[79]）。

美国薪酬协会（WAW）的五分法（2006）。把总体报酬分为“薪酬、福利、工作与生活平衡、绩效与认可、发展和职业机会”五个维度。其中，薪酬指组织因个体提供服务（时间、努力和技能）而付给员工的工资，包括固定薪酬（固定工资）、可变薪酬

（风险报酬）、短期激励薪酬（一年内的奖励）和长期激励薪酬（超过一年期的激励，如股权计划、绩效分享等）；福利是员工得到的现金报酬之外的补充，包括社会保险（失业、补偿、社会保障、残疾）、团体保险（医疗、退休、储蓄等）和非工作时间报酬（工作时的休息和非工作时）；工作与生活平衡是使员工兼顾工作和家庭两方面的一系列组织实践活动、政策、项目和理念，大致分为“工作场所弹性、带薪假期和非带薪假期、健康和情绪状态、子女关怀、财务援助、社区参与、管理参与/文化改变参与”七个类别；“绩效”指“为实现业绩目标和组织成功而开展的关联组织、团队和个人的努力，包括目标设定、技能展现、评估、反馈和持续改进”，“认可”是对员工努力、行为和

绩效予以及时的承认和特别的关注，对认可的奖励既可以是现金形式的，也可以是非现金形式的；“发展”是“为了提高员工技能和胜任力的一系列学习体验”，“职业机会”是“提升员工职业目标的计划和机会”（美国薪酬协会，2013）[80]。

国内学者对总体报酬的结构划分基本上沿用了国外学者的二分法，不同之处在于根据自己的理解赋予了两类报酬不同的内容。也有学者进行了一些本土化的研究，如，吴叔平（2001）[81]依照报酬是否能以货币形式表现，将总体报酬划分成经济性报酬与非经济性报酬，其中，经济薪酬包括工资、佣金、奖金和股权等直接薪酬，以及保险计划、退休计划、社会保障、医疗、员工服务等间接薪酬；非经济报酬包括与工作本身有关的报酬（如有趣、挑战、责任感、褒奖、发展机会和成就感等），与工作环境有关的薪酬

（如，弹性工作时间、舒适的工作条件、社会地位、同事、合理的政策和称职的管理等）。湛新民（2002）[82]从报酬产生与影响机制的不同，将总体报酬分成内在报酬和外在报酬两大类。其中，外在报酬包括基本薪酬（基本工资、工龄工资、学历工资、职务工资、技能工资）、辅助薪酬（奖金、分红、津贴）和福利（社会保障、员工福利、企业福利），内在报酬包括精神满足与奖励（表扬、工作条件）和职业机会（晋升、培训机会、社会地位）。Tsui，Wang和Zhang (2002) [83]把15项中国企业常用的报酬区分为发展性报酬和物质性报酬两类，贺伟和龙立荣（2010）[84]基于员工情感偏好将13项企业报酬按照激励形式分为生存类薪酬、保健类薪酬、合作类薪酬和自我实现类薪酬四类，在此基础上，龙立荣、祖伟、和贺伟等（2010）[11]又通过问卷调查的方式探索并验证了中国员工对企业经济性薪酬内隐分类的SPISA结构模型，该模型把企业付给员工的经济性薪酬划分为工资类收入、绩效奖励、社保类福利、企业自主福利、津贴与补助五个部分。

（4）总体报酬研究小结

综上，关于总体报酬的研究主要集中在总体报酬的构成、影响总体报酬的前因变量、总体报酬的影响后果三个方面。图1.1更清晰地呈现了总体报酬的现有研究脉络。总的来说，现有关于报酬的研究至少存在以下两方面不足：一是以往的研究更倾向于从总体报酬构成中的某个方面，以某一具体的人力资源职能为切入点展开深入（李燕萍，施丹，

2008）[40]，关于总体报酬体系中不同因素对员工绩效影响的程度比较及其作用机制的研究并不多见；二是有关中国情境下总体报酬的本土化研究还比较少，影响了总体报酬理论在中国企业管理实践中的应用与推广。中国的经济发展、文化环境、制度环境与美国等西方发达国家有着较大的差异，比如：中国是一个发展中的大国，正处于计划经济向

市场经济转变的过渡时期，中国的文化传统倾向于实现人与人、人与社会之间的整体和谐及整体利益，对员工个人需求和个性关注较少，与西方国家以实现个人利益有效增加为目标的价值观截然不同。而文化差异对人的认识、情感与激励有着重大的影响（Markus & Kitayama, 1991）[85]，文化因素限制着一些在西方国家发展起来的人力资源管理理论在非西方国家的适用性（Quinn & Cameron, 2005）[86]。因此，随着中国市场经济的不断完善、企业的发展和员工需求的变化，迫切需要以中国情境为基础总结和探索适合中国企业的管理理论（赵曙明，2011）[87]。就非国有企业员工总体报酬而言，有必要深入调查研究其组合特点及其各类要素对员工工作绩效的作用机理。

**前因变量结果变量**

**个体因素：**个人资历条件个人能力

个性动机目标效用

人力资本投资工作绩效

家庭利益最大化**企业因素**

管理者对人性的假设企业经济实力

企业发展状况**社会因素**

劳动边际生产率

劳动力市场的供求关系资本量

**总体报酬**

**员工方面：** 生产积极性士气

工作满意度努力程度 工作绩效 幸福感

离职意愿和行为组织承诺

**组织方面：** 心理契约 人工成本 生产率

员工队伍的稳定组织绩效

创新绩效

**构成**

图 1.1 员工总体报酬的构成、前因变量和影响后果

**货币性报酬：**

固定工资，绩效工资，奖金，分红，收益分享，利润分享、员工持股计划， 效率工资，退休金

**非货币报酬：**

闲暇时间，弹性工作时间，实物补助，作业条件，职位消费；公司政策， 管理方式，精神奖励，社会关系和交往，尊敬，认可，成就，责任感，参与管理，教育培训，医疗保健，职业发展与成长，情感归属，工作环境等。

图 1.1 员工总体报酬的构成、前因变量和影响后果

### 1.2.2 工作满意度及相关研究

工作满意度（Job Satisfaction）是人们在工作中切实感受到的对心理、生理及工作环境的满足程度Hoppock（1935）[88]。近年来，国内外研究发现，工作满意度能较好地预测员工的幸福感和离职倾向（Sousa-Poza et al.，2000[89]；叶仁荪、王玉芹等，2005[90]；范皑皑、丁小浩，2007[91]），因而作为整个生活状态的重要构成指标受到了更为广泛的重视和深入的研究。目前国内外研究的核心内容仍然聚焦于采用实证分析的方法探讨工作满意度的前因后果。

（1）工作满意度的前因变量

对工作满意度前因变量的探讨，不同学科的侧重点相异。经济学和管理学着重于收入、制度、组织等因素对工作满意度的决定作用的研究，心理学更重视个体心理、心理资本对工作满意度的影响研究，社会学则倾向于社会资本、社会网络对工作满意度的作用机制和影响程度的研究。可见，工作满意度是一个丰富的概念，受到多重因素的影响。

赫茨伯格（1959）[17]把影响工作满意度的因素分为物理环境因素（工作场所的条件、环境和设施等）、社会因素（员工对工作单位的认同和归属程度以及对其管理方面的态度等）和个人心理因素（对本身工作意义的看法、态度以及上司的领导风格等）。Lawler

（1971）[19]认为个人对工作的满足程度决定于从工作中所得到的实际报酬与期望报酬之间的差距。Locke(1976) [92]的元分析表明，影响工作满意度的十大因素是：“工作本身、自尊的满足、薪酬、福利、职业晋升、被认可、管理者、同事、组织外成员、个人价值观和性别等个体变量”。Brown和Peterson（1994）[93]将影响工作满意度的主要因素归为四类：工作结果、个人差异、角色感知和组织变量。其中，工作结果包括绩效、离职倾向和组织承诺等，个人差异包括人口统计变量和个人特质，角色感知包括角色模糊和角色冲突，组织变量包括工作设计、沟通、报酬和组织结构等。在此基础上，罗宾斯在其《组织行为学》一书中进一步指出，决定工作满意度的重要因素是：公平的报酬、人格与工作的合理匹配、支持性的工作环境、具有挑战性的工作、融洽的同事关系①。黄桂（2005）[94]将西方学术界关于工作满意度的影响因素概括为四类：组织内部的情境因素，制度性的因素，结果性因素和员工个人方面的因素。

①斯蒂芬・P·罗宾斯，组织行为学[M]，孙建敏，李原译，第7版，北京：中国人民大学出版社，

2002,151

中国学者对企业员工工作满意度的影响因素也进行了较多的本土化研究。从研究对象来看，2004年以前对国有企业研究较多，2004年及以后，逐渐壮大的非国有企业成为学者们关注的热点；从研究的内容来看，国内外学者关注的问题基本相同，只是研究的结论因研究对象和地域的不同而不一致。如：刘凤瑜（2004）[95]的研究表明，培训与发展、高层管理、所在部门、客户服务对非国有企业员工工作满意度影响较大，员工的性别、工作年限对其工作满意度也会产生影响，但直接主管、薪资与福利、工作目标与绩效对员工工作满意度几乎没有影响。黄桂（2005）[94]提出影响员工工作满意度的9大因素是：企业战略、组织结构、企业文化、业务流程、工作生活质量、岗位匹配度、薪酬福利、绩效考核和培训开发，而且同一组织中不同群体员工工作满意度存在差异。古继宝和李妍（2009）[96]认为，受尊重、被授权、奖励公平都显著正向影响员工的工作满意度。谢西庆和王晓辉（2012）[97]对影响国有企业和非国有企业员工工作满意度的因素进行了比较，发现影响两类员工工作满意度的因素明显不同，对非国有企业员工总体工作满意度影响较大的9个因素依次是：能力发挥、社会地位、直接上级、公司方针、创造性、高管言行、晋升机会、成就感、认可度。孙永正（2006）[98]发现农民工的收入与工作满意度正相关，教育水平与工作满意度不相关。刘爱玉和陈彦勋（2011）[99]的研究结果显示，农民工的工作满意度高于城镇工人，影响农民工工作满意度的主要因素是就业特性中的企业所有制、是否工会会员、行业和年龄。黄莼（2011）[100]以福建船舶制造业农民工为研究对象，发现管理者行为、工作回报、培训与发展对农民工工作满意度影响较大，城市融合心理认知度、工作类型、工作技能类型对工作满意度有正向显著影响。景勤娟、宋绍富和卢砚青（2014）[101]以河北、陕西、ft西三省农民工为样本，实证研究结果表明，工资收入、工作环境危害性、工作稳定性、工资拖欠、接受公司培训等显著影响新生代农民工的工作满意度，每天工作时数、加班、签订劳动合同和参加社会保险对新生代农民工的工作满意度影响不显著。以上研究多是通过问卷调查进行实证研究，所用的问卷是在访谈的基础上对国外工作满意度测量量表进行适度修正而成。

进一步地，学者们比较了各种因素对工作满意度的影响程度。成长与发展是影响工作满意的主要因素，环境因素是引起工作不满意的主要因素（Herzberg, 1966）[53]，各种因素对工作满意度的影响程度取决于人们有先后次序的心理过程，如，影响英国职员满意度首要衡量指标是工资收入，但收入水平对工作满意度的影响具有边际递减效应

（Drakopoulos& Theodossiou, 1997）[102]。张士菊和廖建桥（2007）[103]的实证研究表

明，各类因素对中国员工工作满意度的影响程度也存在显著差异，其中影响最大的因素是薪酬福利，其次为工作本身、晋升、同事工作满意度和上级管理工作满意度。才国伟和刘剑雄（2013）[104]的研究也得出了相似的结论，工资收入是对工作满意度最有影响的因素，之后依次是工作时间、工作安全、工作环境和晋升机会；为员工购买保险比涨工资更能提高其工作满意度，国有企业员工工作满意度高于其他企业员工，流动人口和健康员工的工作满意度较高，但农民工的工作满意度并不显著高于非农户籍的员工。可见，学者们的研究结论并不完全一致。

近年来，学术界更倾向于研究单一因素对工作满意度的影响机制。相关研究结果表明：核心自我评价对工作满意度有显著的影响（Judge, Heller & Klinger, 2008）[105]；人际间的公正和信息上的公正都与工作满意度正相关（Loi, 2009）[106]；互惠对“工作要求—工作满意度曲线”关系具有调节作用（李双燕、万迪昉，2008）[107]；非国有企业的组织公正与员工工作满意度强相关（陈利军、李刚，2009）[108]；薪酬的公平性对工作满意度有显著影响（王炳成，2011）[109]；组织支持感对工作满意度有正向影响

(Masterson et al., 2000[110]；Piercy et al., 2006[111]；Harris et al., 2007[112]；Muse & Stamper，

2007[113]），主管支持与工作满意度正相关较强（张宁俊、周灿等，2011）[114]；授权能够提高一线员工的工作满意度（张秋惠、赵晓波，2012）[115]；企业履行社会责任与员工工作满意度正相关，组织情感承诺起到中介变量的作用（张振刚等，2012）[116]；成败归因、工作自主权对普通员工的工作满意度有显著影响（才国伟、刘剑雄，2013）[104]；心理资本与工作满意度显著正相关（柯江林、孙健敏，2014）[117]；社会因素中网络质量和网络规模对新生代农民工的工作满意度有显著影响（张昱、杨彩云，2011）[118]；超越个体层面，在更高层次上的社会整合更利于提高劳动者的主观工作满意度（林善浪、李龙新，2012）[119]；在中国情境下，新生代员工的工作价值观通过自我效能和心理意义的中介作用影响工作满意度，组织公平对这种中介机制据有正向调节作用（胡翔、李燕萍、李泓锦，2014）[120]。

（2）工作满意度的影响结果

目前，国内外学术界普遍认为工作满意能较好地预测员工的幸福感、缺勤率和离职倾向（奚玉芹、戴昌钧、杨慧辉，2014）[121]，但关于工作满意度对敬业度和工作绩效的影响，却颇有争议。

工作满意度对敬业度的影响，目前有两种观点。一是认为员工的工作满意度对其敬业度有显著影响（Harter, et al., 2002[21];汪伟、姜忠和等, 2011[122]）；二是工作满意度和敬业度的关系并不明确，受到其他因素的影响，一个企业中可能呈现四种组合，表现为高工作满意度和高敬业度、高工作满意度低敬业度、低工作满意度高敬业度、低工作满意度低敬业度（马明、陈方英等，2005[25]；芦慧、陈红等，2012[123]）。

工作满意度对工作绩效的影响，始终是组织行为学领域关注的热点，上万种的研究可以归纳为两种观点：①二者间存在因果关系；②二者间不存在因果关系。第一种观点又可以分为三类①：一是基于社会心理学态度导致行为的视角，认为工作满意度导致工作绩效，如，先前的研究多将工作满意度当作一种心理状态，从环境或个性出发，引致士气，从而影响工作积极性和劳动生产率（梅奥, 1933②; Hoppock, 1935[88]），持有这类观点的研究者和管理者坚信，“工作满意”与“工作绩效”之间存在直接的关系(John & Brown, 2011)[124]，满意的员工比不满意的员工生产率高，工作满意度高的组织比工作满意度低的组织更有效（沈峥嵘、王二平，2004[125]；韩翼，2008[22]）；二是基于社会心理学的行为导致态度的视角，认为工作绩效引起了工作满意，好的工作绩效使个体有成就感，并能得到相应的奖酬回报，因而工作满意度高（Porter & Lawler, 1967[126]; Deci & Ryan, 1985[127];方来坛、时勘等, 2011[128]）；三是工作满意度与工作绩效间交互影响，互为因果（Sheridan & Slocum, 1975）[129]。但近年来的一些研究质疑了以上观点，如，一项元分析和一些实证研究结果表明，工作满意与工作绩效之间整体上的相关性并不高，并不存在因果关系（Iaffadano & Muchinsky，1985[130]；Brown& Peterson，

1993[93]；慧调艳、杨乃定；2006[131]）。彼得・德鲁克在《管理的实践》[132]一书中指出：

“员工需要什么样的动机才能有最佳绩效？今天美国工业界的答案往往是：‘员工满意度‘，但这个概念可以说毫无意义。就算它有某种意义，‘员工工作满意度’仍然不足以激励员工”。也许其中的原因用契约经济学所研究的不完全合约现象来解释较为恰当，即人是理性的经济人，力图以最少的投入取得最多的报酬③，努力是由个人的参与意愿控制的行为，员工是否努力工作受到自身利益的激励(Ing-Chung Huang et al., 2004)[133]，

①夏凌翔，黄希庭，论工作满意度与工作绩效的关系[J]，西南师范大学学报（人文社会科学版），

2002, 24(4)：32

②郑国铎，企业激励论[M]，北京：经济管理出版社，2002，31

③俞文钊，现代激励理论应用[M]，大连：东北财经大学出版社，2006，13

由此可以推论，员工根据外部情况控制自己的努力程度，工作满意度与工作绩效之间存在一些未知的中介变量或调节变量在起作用（斯蒂芬・P·罗宾斯，2002）①，但这方面的研究还非常有限。

（3）工作满意度研究小结

综上，国内外学者对工作满意度的内涵、前因变量和作用结果进行了广泛的研究，对工作满意度内涵的理解基本上达成了共识，认为工作满意度是个人对工作的一种总体态度，这种态度既可以是消极的，也可以是积极的，受到组织的情境因素、组织内部的制度性因素和结果性因素、以及员工个体因素的影响。总体报酬中的各项要素，如：薪酬、福利、绩效和认可、晋升和职业发展、工作与家庭平衡等都会影响工作满意度，而工作满意度对员工的幸福感、离职倾向和生产率将会产生影响。但在总体报酬框架下，报酬中各类要素对工作满意度的影响程度还不清楚，工作满意度与工作绩效的关系还不确定，由工作满意度这一态度到工作绩效这一结果之间的作用机制尚需进一步探讨，是否存在某一中介变量或者调节变量影响着二者的关系等都有待于深入研究。

### 1.2.3 敬业度及相关研究

敬业度理论是最近20年才兴起的十分重要的人力资源管理理论。20世纪80年代以前，主流的管理思想是对员工进行严格控制，学术界研究较多的是如何解决员工的抱怨并提高其工作满意度，使员工“喜欢”企业，从而预防各种反生产行为。20世纪80年代以后，全球经济环境和管理情境发生了变化，企业面临着来自于经济多元全球化、后经济危机时代和新经济等各方面的机遇和挑战，随着工作内容和工作方式的改变，企业和员工的关系也发生了根本的变化，企业通过结果控制和过程控制的方式已很难发挥员工的潜力，实现员工的高绩效，学术界开始从企业与员工结盟的角度探讨如何使员工参与、投入与自主敬业，愿意并且实际为企业做出应有的贡献，积极心理学随之兴起，人力资源管理进入了投入控制阶段。积极心理学的代表人物之一Kahn（1990）[134]最早对敬业度（work/job /employee engagement）展开了研究，之后近十年的时间内，敬业度

①斯蒂芬・P·罗宾斯，组织行为学[M]，孙建敏，李原译，第7版，北京：中国人民大学出版社，2002, 154

的研究陷入停滞的状态，直到Maslach和Leiter（1997）[135]结合敬业度对员工倦怠问题进行研究，并指出敬业度对降低工作倦怠有积极的意义，敬业度才又引起学者们的兴趣，同时也得到了美国《劳动力杂志》、《哈佛商业评论》等刊物以及盖普洛、韬睿、翰威特等管理咨询公司的持续关注。因此，赵曙明（2011）[87]把员工敬业度的研究划分为三个阶段：第一阶段以Kahn（1990）[134]的研究为基础，借鉴行为科学理论，提出员工敬业度问题；第二阶段以Maslach等（1997[135],1998[136], 2001[137]）有关敬业度与工作倦怠关系的系列研究为基础，学者们对敬业度问题有了更多的关注；第三阶段以Macey和Schneider(2008) [138]的研究为基础，从多个角度对敬业度问题展开深入的探讨。概括来讲，已有的研究主要集中在敬业度的概念和结构、影响敬业度的前因变量和敬业度的影响效应几个方面。

（1）敬业度的概念和维度

敬业度作为独立的构念，首先由Kahn（1990）[134]提出，他认为，敬业是员工个体在工作角色中“自我倾向”的应用和表现，体现为员工对工作角色投入的体力、认知和情感，这些投入促进员工积极参与工作、与他人合作并充分发挥作用。Kahn的论述虽然没有明确敬业度的概念，但强调敬业是自我与工作角色的结合，分为情感投入

（emotional）、认知投入(cognitive)和生理投入(physical)三个维度。自此以后，关于敬业度的定义达到20余种，主要集中在四个层面：一是把敬业度当作一种特质，比如：积极的情感（Brief and Weiss, 2002[139]; Langelaan et al., 2006[140]）、责任感（谢文辉，

2006）[141]、成就的愿望（Nakamura & Csikszentmihalyi, 2003）[142]；二是把敬业度看做一种态度（Britte, 2001[143]；Schaufeli et al., 2002[144]；Shirom, 2003[145]）；三是将敬业度看做是行为（May, Gilson & Harter, 2004）[146]；四是把敬业度当作态度与行为的综合（Robinson, Perryman & Hayday, 2004[147]；Saks, 2006[148]）。在商业咨询领域，比较著名的咨询公司有盖洛普咨询公司（2001）、韬睿咨询公司（2003）和翰威特咨询公司（2002）[149]，它们对敬业度的理解也存在差异。

正因为对敬业度理解的不同，敬业度的结构模型呈现出多样化，比较有代表性的如表1.1。

表1.1 有关员工敬业度的结构模型

| 维度 | 研究者 | 敬业度结构维度 |
| --- | --- | --- |
| 二维度 | 韬睿公司（2003） | 理性敬业和感性敬业两个维度。理性敬业一般涉及个人和公司的关系，如员工对自身角色、部门角色的理解程度，当工作能够给员工带来金钱、职业技能或者个人发展等方面的利益时，员工就获得理性敬业感； 感性敬业依赖员工的满意度，以及从工作中获得的或作为组织的一分子而获得肯定的感觉，其中一个关键  的因素就是个人成就感。 |
| Langelaan et al.(2006) | 激活、快乐 |
| Saks(2006) | 组织敬业度、工作敬业度 |
| 三维度 | Kahn(1990) | 体力（physical）、认知(cognitive)和情绪(emotional)。 |
| Maslach & Leiter(1997, 2001) | 精力（energ）、卷入（involvement）和效能（efficacy） |
| Britte 等（2001） | 责任感(perceived responsibility)、承诺(commiment)和绩效影响知觉(perceived influence of job performance) |
| Schaufeli et al. (2002) | 活力（vigor）、奉献(dedication)和专注(absorption) |
| Shirom(2003) | 体力、情感能量和认知活力 |
| Robinson(2004) | 承诺、组织公民行为和动机 |
| Macey & Schneider(2008) | 特质、状态和行为 |
| 翰威特公司（2001） | 3S（Say, Stay, Strive），即员工对组织所表现出的： 乐于宣传、乐意留下和乐于付出。 |
| 四维度 | Gallup（盖洛普公司） | 自信、忠诚、自豪与激情。 |
| 六维度 | 曾晖，赵黎明（2009） | 任务聚焦，将个人精力指向工作中的任务与问题，尽其所能完成任务；活力，个体对工作和环境中重要因素的积极的情感反应；主动参与，在工作中自我介入和能动的行为；价值内化，认同组织价值和目标、理解个人职责与组织目标的联系并内化为行动来维护和提升组织的利益；效能感，个体对自己的胜任能力有良好的主观评价；积极坚持，在工作任务中伴随希望、  乐观等积极情绪的意志力表现。 |

资料来源：作者根据文献资料整理

需要说明的是，Schaufeli等学者在后续的研究中发现，在“活力、奉献和专注”三维度模型中再添加Maslach提出的“效能”维度，由此构成的敬业度4因子模型拟合度最优（Schaufeli, Salanova et al., 2004）[150]，但该四因子模型并未得到其他学者的进一步验证。中国学者自2003年起开始关注敬业度的研究，研究的重点聚焦在敬业度的影响因素与作用结果两个方面，而对中国情境下敬业度结构的研究还比较少。曾辉和赵黎

明（2009）[151]运用扎根理论构建了中国企业员工敬业度的六维度结构模型，即任务聚焦、活力、主动参与、价值内化、效能和积极坚持，但这一模型并未得到广泛的应用。

（2）敬业度的影响因素

已有研究成果表明，来自于个人、团队和组织、工作等三方面的因素共同作用于员工的感知，决定了员工的敬业度。

①个人因素。影响敬业度的个人因素主要包括三个方面：一是人格特质（Kim，

Shin&Swanger，2009）[152]；二是人口统计学变量，如：性别、种族、年龄、学历、工作年限、婚姻等（Rothbard，2001[153]；Robbinson et al., 2004[147]；Schaufeli，Bakker et

al.，2006[154]；曾辉、赵黎明，2009[151]；周文斌等，2013 [155]）；三是个体心理状态，包括：工作的意义、安全性、可获得性、薪酬满意度和工作满意度（Kahn, 1990[134]; May et al., 2004[146];周文斌等, 2013[155]）。但关于报酬感知对员工敬业度影响的结论并不一致，如，Saks（2006）[148]、陈方英（2007）[156]认为薪酬感知对员工敬业度影响并不显著，而孙卫敏等（2012）[157]的研究发现，包括薪酬、培训、晋升等在内的报酬对敬业度影响显著，Kiisa et al.（2012）[158]对芬兰和意大利两家养老机构的研究则表明，总体报酬中的非经济报酬尤其是绩效与认可，和敬业度的奉献、活力、专注三个维度显著相关，员工的物质福利报酬和工作稳定性，与敬业度中的奉献精神相关，总体报酬中的物质报酬对敬业度的影响在芬兰和意大利的样本中有所不同，反映了经济性报酬对敬业度的影响带有明显的区域性。

②工作因素。现有研究表明，任务特点、职责特点、工作互动性大小（Saks，2006[148]；

Kim，2009[152]），工作环境、工作可控性（Broeck et al., 2008）[159]，工作安全感（Harter，

2002）[160]，工作的丰富性（杨红明等，2012）[161]，工作负荷（Rothmann & Joubert，

2007）[162]等工作因素与员工敬业度相关。Christian等（2007）[163]对敬业度的一项元分析表明，工作的技术含量影响员工的敬业度，工作中的体力付出与敬业度的活力与奉献显著负相关，而脑力付出与活力、奉献显著正相关，芦慧、陈红等（2012）[123]对中国企业的研究也表明，技术研发人员因为对工作本身有着浓厚的兴趣和热情，在工作中表现出高的敬业度，支持了Christian等的观点。这一结论表明脑力劳动满足了个体的胜任需要，有助于个体对工作产生意义感，促发期内在动机的形成。

③团队和组织因素。Kahn（1990）[134]首先提出，群体内部和群体之间的互动、管理风格和流程、组织规范等组织因素对员工敬业度产生影响。之后学者们进行了更深入

的研究，提出直接主管支持、高层管理团队、同事协作、奖励制度（卢纪华，2013）[164]，控制幅度、信任和授权、工作反馈性、工作回报性（Broeck, 2008）[159]，工作角色适配性（May et al., 2004）[146]，公平感、人际消耗和冲突（张轶文、甘怡群，2005）[165]，职业发展（黄志坚，2013）[166]，组织支持、服务氛围、人员督导和现代化设备等工作资源（Rothmann & Joubert, 2007）[162]，技能培训（Schaufeli & Bakker, 2004）[167]都会影响到员工敬业度。Saks（2006）[148]的研究进一步发现，程序公平与组织敬业度显著正相关，程序公平和结果公平对工作敬业度的作用不显著。而对中国企业员工而言，工作因素对敬业度的影响要大于组织因素（杨红明等，2012）[161]。在商业咨询实践中，咨询公司更关注评价员工的敬业度、探寻敬业度与工作绩效的关系及其驱动因素。韬睿咨询公司通过“全球员工意见调查”发现，对员工敬业度有影响的十大因素依据影响力大小排序为：高层对员工福利的关心、员工提高专业技能和能力的机会、公司在社会责任方面的声誉、员工参与部门决策的机会、公司迅速消除顾客担忧的能力、员工个人愿意追求高标准、职业晋升的机会、员工个人对挑战工作难度的兴趣、员工与上级主管的关系、公司鼓励创新的机制（茱莉・盖博尔等，2014）[37]。

（3）敬业度的影响结果

尽管学者们对敬业度的定义、构成和影响因素未达成共识，但现有的研究成果普遍认为员工敬业度积极影响个人的产出与组织的效益（赵欣艳、孙洁，2010）[168]，包括：员工继续投入工作的意愿、组织承诺和组织公民行为，降低离职率、缺勤率和事故发生率，提高组织的生产率和利润率（Hallberg et al., 2007）[169]，形成更高的工作满意度和忠诚度（曾辉、赵黎明，2009）[151]，有更强的学习动机和积极行为、提高自我效能感（Wilmar et al., 2006）[170]，学术性绩效（Schaufeli & Salanova,2004）[150]、工作绩效、任务绩效和关系绩效（方来坛、时堪等，2011[128]；黄志坚，2013[166]），导致更高的顾客满意度和组织收入等（温碧燕，2011）[171]。然而，也有学者提出不同观点，如，

Mills（2005）[172]的研究发现，不能确定员工敬业度与组织绩效之间的关系，原因可能是只研究了一个职位且忽视了文化因素的影响及其对工作绩效指标的选择等。

（4）敬业度研究述评

综上，关于敬业度的研究主要集中在敬业度的定义、维度、测量和作用机制几个方面，旨在探索不同文化情境中敬业度的内涵，并通过实证研究探讨如何开发和提高员工

的敬业度。总的来说，敬业度问题的研究仍然处于理论探索阶段，还有以下问题需要进一步探究：

首先，人们对敬业度的定义和内容仍然缺乏共识（刘小平，2009[173]；杨红明、廖建桥，2009[174]），虽然都承认敬业度是一个多维度构念，但均未明确区分敬业度到底是工作行为还是工作态度，只是从自身研究的角度对敬业度作出感性的判断（赵曙明，2011）[87]，提出不同的结构模型，再采用自主设计的问卷，由员工主观报告其认知情况的方法收集数据进行实证研究，因而得出的结论不可避免地存在社会赞许性误差（高建丽等，2014）[175]和外部效度问题（方来坛、时堪等，2010）[176]，而且差异显著，致使理论研究和实际应用处于混乱的状态，在一定程度上影响了敬业度研究的推进（赵曙明，

2011）[87]。因而，对企业员工敬业度的研究在经历了“关注”到“借鉴”的过程之后，未来发展则需要基于组织情境开展必要的“反思”和“创新”。

其次，尽管学者们对个人因素与敬业度的关系进行了广泛深入的研究，但所得出的研究结论并不一致，甚至相反。分析其原因，可能是所采用的研究方法、测量工具（杨红明、廖建桥，2009）[174]、所选取的样本数量，样本群体和国别文化差异造成的。如，

Kim等（2009）[152]的研究表明，只有当样本扩大到500人以上时，性别、年龄、婚姻、

学历等人口统计学变量才显示出与敬业度的显著相关，提示后来的研究者，供研究所用的样本数量应该尽可能大于500以上，才可能得出较为客观的结论。

再次，由于敬业度提出与发展的背景同知识经济及工作倦怠联系较为紧密，因而现有的研究多以知识型员工或助人行业的从业者为研究对象，对企业一线员工的关注还比较少，而这部分员工的敬业关系到整个社会的生产效率，应该引起足够的重视。

最后，学者们从不同的角度对影响员工敬业度的因素进行了研究，比较一致的结论是影响员工敬业度的因素有很多，非物质报酬对员工的敬业度影响较大。但在总体报酬整体框架下，探讨各报酬要素对敬业度影响机制和作用程度的研究鲜见。虽然学者们都普遍认为敬业度对工作绩效有较好的预测作用，但在总体报酬各要素与工作绩效间、在工作满意度和工作绩效间，敬业度是否具有传导机制的中介效应，则是需要深入探讨的问题。

### 1.2.4 工作绩效及相关研究

工作绩效（Work/Job Performance），始终是是组织行为学领域的研究热点，已有研究主要集中在以下两个方面：一是概念和结构；二是影响因素和评价。

（1）工作绩效的概念和结构

时至今日，人们对绩效这一概念的认识仍然存在分歧，目前对绩效的界定主要有三种观点：①绩效的结果理论观，认为绩效是个体或组织产生的可以判别和测量的结果（杨杰、方俐洛、凌文铨，2000）[177]；②绩效的行为理论观，认为工作绩效是组织中个体所做的、与组织目标密切相关的能够被观测和评估的一组行为（Muphy，1989[178]；

Campbell，1990[179]；孙健敏、焦长泉，2002[180]）；③绩效的结果行为综合观，认为工作绩效是“结果”与“行为”的统一体，包括个体为完成组织目标所付出的努力和组织所期望的结果（Pulakos, 2000[181];付亚林、许玉林, 2003[182]）。

早期的研究仅把工作任务作为绩效及其考核的内容，因而认为工作绩效的结构是单一维度的（Bretz et al., 1992）[183]。20世纪90年代起，伴随着环境的变化和研究的深入，人们对绩效的看法开始突破岗位说明书的认识，向多维视角拓展（Borman et al.，

1997）[184]。但由于研究目的相异，学者们提出的绩效结构维度有几十种之多。现将比较有代表性的整理如表1.2。

在绩效结构不断拓展的过程中，Campbell（1990）[179]首先提出个体知识在绩效中发挥着重要的作用，存在着学习绩效，这一观点对于绩效的定义，绩效的实质及其结构的研究有着巨大的意义。随着工作环境的变化和技术革新步伐的加快，组织中的员工还需要经常保持从事新工作的能力，因此组织应该在评估个人绝对绩效的同时把注意力放

在应对工作的变化上，基于这样的认识，一些学者提出在Campbel(l 1990)、Borman 和

Motowidlo（1993）[185]的扩展模型中再增加一个有关个体适应新的环境和工作要求的成份，即适应性绩效（Pulakos, et al., 2000）[181]。然而，适应性绩效依然只是对个体当前绩效的评价，与任务绩效和关系绩效有着重合之处，鉴于此，为了对未来绩效或者潜在能力的评估加以阐释，London和Mone（2004）[186]提出了学习绩效模型，Janssen和Van Yperen (2004) [187]则证实了学习目标定向对于创新的影响，提出了创新绩效的概念，并从创新愿望、创新行动、创新成果和创新成果应用四个方面开发了创新绩效问卷。韩翼（2007）[188]在这些创造性思想的基础上构建了基于中国情境的工作绩效四维度模型。

表1.2 有关工作绩效的结构模型

| 研究者 | 绩效结构维度 |
| --- | --- |
| Cambell  （1990, 1993） | 8 因素绩效结构模型：特定工作任务熟练程度，努力程度，书面和沟通能力，促进团队和同事的绩效，保持个人自律，组织和管理，监督，非特  定任务工作熟练程度。 |
| Viswesvaran(1996) | 10 维度结构模型：生产率，努力，工作知识，人际竞争，管理竞争，质量，沟通竞争，领导，服从权威，总体绩效。 |
| Borman Motowidl  （1993, 1994, 2001）  Organ(1997) | 2 因素结构模型：任务绩效和关系绩效。任务绩效指所规定的行为或与特定的工作熟练有关的行为，是传统绩效评估的主要部分，包括组织的生 产质量、利润、生产率等用来衡量任务完成情况和目标达成程度的指标。  关系绩效指自发的行为或与非特定的工作数量有关的行为，主要包括人际关系促进和工作奉献两个维度。人际关系促进是指有助于组织目标实现的人际行为，包括人际支持和组织支持，例如主动帮助同事解决工作难题、鼓励合作并关心同事、建立和改善关系等活动。工作奉献指支持  组织目标的自律行为，如积极主动的工作、自觉遵守组织制度等。 |
| Henderson et al. (2008) | 2 维结构：任务绩效和组织公民行为。组织公民行为是指自觉自愿的、能增强组织效率和效能的个体行为。 |
| Pulaako(2000) | 3 维结构：任务绩效、关系绩效、适应性绩效。适应性绩效指员工应对环  境变化绩效维度，包括：处理紧急情况；处置工作压力；创造性解决问 题；处理不确定和不可预测的工作状况；学习新工作任务、技术和规程；  展示人际适应能力；展示文化适应能力；表现出身体适应性。 |
| London & Mone  （2004） | 3 维结构：任务绩效、关系绩效和学习绩效。学习绩效包括：参与学习的意愿、学习的效率、获得新的技能、表现出绩效的提高。 |
| 杨杰、方俐洛、  凌文铨（2000） | 3 维结构：时间、方式和结果。提出了组织雇员绩效评价的 3 类指标：特  质评价指标、行为评价指标和结果评价指标。 |
| 孙健敏等  （2002） | 3 维结构：工作绩效包括任务绩效、人际绩效和个体特质绩效，开拓了国内有关行为实证研究的先例。 |
| 汪新艳（2008）） | 3 维结构：工作奉献、任务绩效和人际关系绩效。 |
| 温志毅（2005） | 4 维结构：管理人员工作绩效结构由任务绩效、人际绩效、适应绩效和努力绩效四个因素构成。 |
| 韩翼、廖建桥（2007） | 4 维结构：任务绩效，员工按照工作说明书中所规定的任务和职责，通过  技术核心为组织目标作出贡献的结果和行为；关系绩效，通过对工作所 处的社会、组织以及心理背景的支持间接为组织目标做出贡献的行为和 过程；学习绩效，个体从过去的经验或向他人学习以及在组织内传递知 识的过程中，获取有益的信息，通过对自我认知的改变，提高学习技能 和其他相关能力为组织目标做出贡献的行为过程；创新绩效，员工在知 识不断共享和转移的过程中，为了获得本身的竞争优势，从而保持自己  的核心竞争力，并获取持续成长的动力，不断转移知识重心的行为过程。 |
| 陈亮等（2008） | 5 维结构：中层管理者工作绩效由五个维度构成，即人际沟通绩效、行事风格绩效、领导作为绩效、任务执行绩效和敬业尽责绩效。 |

资料来源：作者根据文献资料整理

（2）工作绩效的影响因素

关于工作绩效的前因变量，国内外学者采用不同的方法所进行的多项研究表明，个体工作绩效受到个体因素、环境因素和任务因素及三者共同作用的影响。

①个体因素。就先天因素而言，员工人格特质、成就动机、风险偏好、认知方式与其绩效密切相关。如：员工的外向性、责任感和风险偏好（Miller et al., 1999）[189]、成就需求（Mitchell et al., 2003）[190]、成就动机（Sonnentag, 2002）[191]等；在后天习得方面，员工拥有的知识、积累的经验、养成的能力等对员工绩效有显著影响，如：经验、相关知识积累（蔡永红、林崇德，2003）[192]，认知能力、心理运动能力、知觉速度、情绪智力、工作胜任力等个人能力（Motowidlo, 2003）[193]，心理资本（Luthans &

Youssee，2004[194]；Avey，2011[195]；仲理峰，2007[196]；李磊、尚玉钒、席酉民，2012[197]）等。鉴于此，中国学者研究了培训对员工绩效的影响，结果表明，企业对员工的培训有益于提升员工工作积极性乃至工作绩效（黄志坚，2013）[166]。

②任务因素。有效的薪酬激励可以显著提高员工的敬业度，降低员工的缺勤率和离职率，进而提升员工的工作绩效（Werner & Ward，2004[198]；Dulebohn & Werling，

2007[199]），激励性更高的制度有助于提升工作绩效，如：相对于固定工资制，计件工

资制具有更高的激励效用，能够提高员工的努力程度，员工业绩的下降幅度会因为在绩效工资方面受到的不公平待遇而更加明显（Greenberg, 2003）[200]；公司高层管理人员的薪酬与公司绩效相关（树友林，2012）[201]，特别是高层管理人员感知的薪酬外部公平性与公司绩效显著相关（吴联生、林景艺、王亚平，2010）[202]。关于报酬中各因素对员工绩效的作用程度，学者们的意见并不一致，有些学者认为，工资对员工绩效的影响最大，福利次之（O, Neal, 1998）[78]，外在报酬对人的创造力起促进作用（Amabile，

1986）[203]，如，对中国上市公司高管而言，货币薪酬激励使其愿意承担更高风险，进而提升公司的绩效（张瑞君、李小荣、许年行，2013）[204]，并且在年薪一定的情况下，持股比例与在职消费间存在替代关系，持股比例的增加能够抑制在职消费，提高公司绩效（冯根福、赵珏航，2012）[205]；也有学者指出，货币性薪酬对员工的工作绩效影响不大甚至没有影响（Medcof & Rumpel, 2007[206];黄志坚, 2013[166]）；曾湘泉和周禹

（2008）[207]的研究进一步显示，外在报酬与创新行为存在“倒U”型的关系，内在激励对人员的创新行为有积极的促进作用，两者对促进人员的创新型行为有互补的交互效应。由此可见，报酬中各要素影响员工工作绩效的程度因国家不同而有差异（Kochanski

et al.，2003）[208]，因而针对不同国家和不同群体的研究，所得出的结论不一致，反映了社会环境、生活水平以及工作特征等因素影响着报酬方式对绩效的作用。此外，还有研究发现，任务的复杂性和压力与员工的绩效具有一定的相关性，任务的吸引力会对薪酬方案作用绩效的程度产生影响（陈葵、张一纯，2007）[209]。

③环境及其与个人的互动影响。20世纪80年代，随着企业文化理论的兴起，威廉・G. 大内在人本管理的基础上提出了Z理论（1980），强调组织支持、组织气氛、员工关系对员工生产率的影响作用。这一理论在实证检验中得到了支持，具体包括以下因素：组织承诺、组织或主管支持、变革型领导、组织氛围、工作环境和工作条件、授权、薪酬公平感、公司制度以及公司文化等（Riggle Edmondson & Hansen，2009[210]；吴敏、刘主军、吴继红，2009[211]；仲理峰、王震等，2013[212]；王震、宋萌、孙健敏，2014[213]），但也有学者指出，感知的组织支持并不显著影响员工的行为绩效，薪酬制度公平感与研发人员任务绩效的关系不显著（Setton, 1996）[214]。此外，也有学者对个人与环境的互动因素与工作绩效的关系进行了研究。如，储成祥、高倩、毛慧琴（2014）[215]的研究表明，个人与组织价值观匹配、需求能力匹配均与工作绩效显著正相关，但需求供给匹配与工作绩效的关系不显著，自我效能在个人组织匹配与工作绩效间具有完全中介作用；曲庆、高昂（2013）[216]的研究发现，对活力和市场价值观，个人-组织契合度与员工工作绩效基本成正相关，而对规范价值观，个人-组织契合度对员工任务绩效的影响不显著。

综上所述，随着工作和组织环境的变化，工作绩效的概念和内涵得到了持续的扩展。绩效管理的重心由对员工的监控和激励，走向了对员工能力的培养、知识的积累和团队关系技巧的促进。鉴于此，本研究倾向于绩效的行为结果综合观，认为工作绩效应该涵盖员工的工作能力、态度和行为方式，韩翼提出的工作绩效四维模型较好地与当前社会环境相契合，更符合中国经济发展的需要。因而借鉴韩翼的工作绩效模型，采用其开发的问卷进行调查和实证研究。尽管国内外关于影响工作绩效因素的研究涉及到总体报酬的各个方面，针对某一类报酬对绩效的影响有了比较成熟的结论，但目前关于总体报酬和工作绩效之间的作用机制研究在西方国家方兴未艾，在中国却鲜有学者涉足，因此，借鉴已有研究成果，在中国非国有企业情境中开展总体报酬与工作绩效的内在作用机制研究，显得尤为必要。

### 1.2.5 工作特征及其模型

工作特征是指工作本身具有的价值。关于工作特征的研究主要集中在工作特征的结构及其对员工心态与产出的影响。Hackman和Oldham提出的工作特征模型（JCM）是目前对工作本质研究最具影响力的模型。JCM认为，任何工作都包括技能多样性、任务整体性、任务重要性、员工自主性和工作反馈五个核心工作维度，它们能使个体体验到有关工作的三种关键心理状态，即：工作的意义、工作的责任和有效的反馈，这三种心理状态进一步影响个体及其工作结果（Hackman& Oldham, 1976）[217]。恰当的工作设计能够增强员工的内在工作动机（Tyagi, 1985）[218]，进而提高其工作绩效、工作满意度和敬业度，降低员工的缺勤率和流失率，形成员工以自我奖励为基础的积极循环

（Stone et al., 2009）[219]，这一结论得到了众多实证研究的支持（王富祥，2006；王忠等，2014）[220]。同时，Algera（1983）[221]也通过文献研究表明，员工感知到的工作特征对个体产出具有积极的预测作用。

Janssenetal.（1999）[222]认为JCM中的工作特征仅属于工作内容的范畴，广义的工作特征还应该包括工作条件、社会和劳动关系以及雇佣条件等多方面的因素。Jelstad据此把工作特征划分为内在、外在和社会性三个方面（杨红明，2010）[223]。其中，内在工作特征指与工作内容和工作活动直接相关的特征，核心是自主、发展知识和技能，自主又包括了3方面的内容即时间的控制、工作方法的自我决定和对产品的责任，发展知识和技能来源于赫兹伯格的双因素理论，指工作中提供的获得新知识、掌握新技术的机会（Morgeson and Campion, 2003）[224]；外在工作特征包括薪酬和工作安全，在工作特征模型中被作为调节变量；社会性工作特征聚焦于工作的社会环境，对于工作设计具有重要的意义，包括他人反馈、同事关系等。

学者们通过实证研究发现，工作特征对组织公民行为、主观幸福感、积极情感体验、以及敬业度等组织行为学和心理学变量能够产生积极的预测作用。如：杨红明、刘耀忠

（2012）[161]的研究表明，核心工作维度对知识型员工的敬业度具有显著的促进作用；

Piccolo（2006）[225]验证了感知到的核心工作维度在变革型领导和员工的组织公民行为间起着中介作用；Chiu和Chen（2005）[226]的研究表明，技能多样性、任务重要性都与组织公民行为显著正相关，内在工作满足充当了它们间的中介变量，而任务完整性、工作自主性、工作反馈和工作独立性对组织公民行为没有显著影响；Saavedar（2000）[227]

的研究表明，工作重要性和工作自主性与快乐情感正相关，任务完整性和工作反馈与消极情感负相关，工作特征对情感体验的作用受到员工个体成长需求强度的调节。

那么，个人与工作特征的匹配是否对总体报酬感知与工作满意度、敬业度之间的关系具有调节作用呢？现有文献还很少进行这方面的研究，给予了本文探究的空间。

## 1.3 研究的理论意义和实践应用价值

无论是总体报酬、还是工作满意度，抑或是工作绩效，再到近二十年才兴起的敬业度，都有着较为丰富的研究成果，这些成果为相关研究奠定了坚实的理论基础，但还存在以下不足：

第一，虽然美国薪酬协会定义总体报酬为“一切员工认为有价值的东西”，并在此基础上提出了总体报酬模型，但由于经济发展水平不同，社会文化相异，适合当前中国非国有企业员工的总体报酬构成要素如何，还需要深入调查研究。

第二，国内外学者主要关注单一报酬形式对员工工作满意度、敬业度和工作绩效的影响，尚未进一步探寻比较总体报酬各要素与员工工作满意度、敬业度、工作绩效的关系，总体报酬理论还有待于从报酬的内容以及报酬要素的堆积效应向报酬要素的优化组合及其激励效率等方面进一步拓展。

第三，将各种报酬置于总体报酬框架下，探讨不同报酬要素对员工工作满意度、敬业度和工作绩效各维度的影响方向和强度的研究还很少见，已有的少量研究成果尚未取得一致的结论。因而有必要通过调查研究，帮助企业进一步认识报酬给付方式与员工绩效的关系，并在管理实践中做出正确的决策。

第四，在影响员工工作绩效的多种因素中，从成本效益的角度考察如何优化报酬要素，以较小的投入获得较高的员工工作满意度，并促使工作满意度向敬业度转化，进而提高工作绩效，实现劳资双方共赢。

第五，国内外学者主要关注报酬对工作满意度、报酬对敬业度、对绩效、工作满意度与敬业度、工作满意度与绩效、敬业度与绩效两两之间的关系研究，将报酬、工作满意度、敬业度、工作绩效纳入一个框架，深入探究非国有企业员工总体报酬对其工作绩效各维度作用机理的研究尚未发现。

第六，关于总体报酬对工作绩效的影响，中国研究者多选择国有企业高管、上市公司高管为研究对象，关于敬业度的研究，又多选择教师、研发人员等知识型员工，或者服务员、警察等助人行业的人员作为研究对象，很少关注非国有企业的一线员工，而他们作为劳动大军的主体，应该受到必要的关注。

因此，在中国经济转型发展的关键时期，以国民经济的重要组成部分——非国有企业及其一线员工为研究对象，深入研究非国有企业员工总体报酬感知、工作满意度、敬业度和工作绩效，不论对相关理论的丰富和拓展、还是对中国非国有企业的管理实践都将有所贡献。

### 1.3.1 研究的理论意义

首先，通过对现有报酬理论的研究和非国有企业管理实践的调查与分析，探索与中国非国有企业员工需求相匹配的、对员工与企业均有价值的总体报酬体系，建构总体报酬模型和相关的测量量表，将为中国非国有企业员工总体报酬的后续深入研究提供分析基础，也在一定程度上丰富中国情境的报酬理论研究。

其次，在总体报酬框架下，考察总体报酬各要素对非国有企业员工工作满意度、敬业度和工作绩效各维度的影响方向和强度，将有助于拓展西方激励理论的跨文化应用，并推进敬业度与工作绩效的前因变量研究，扩充敬业度和工作绩效的研究领域。

第三，探讨敬业度在总体报酬感知、工作满意度与工作绩效之间的传导机制，不仅有助于加深人们对总体报酬作用机制的理解，对报酬影响过程的深化具有理论建构意义，而且为打开美国薪酬协会第二代总体报酬模型中关于工作满意度和敬业度的黑箱找到了一把钥匙，进而为解决现有文献中关于工作满意度与工作绩效关系的争论提供新的证据，对揭示“快乐的员工就是高效率的员工”这一因果关系形成的机理具有重要的启示作用。

第四，研究个人-工作特征匹配变量对“总体报酬感知—工作满意度”与“总体报

酬感知—敬业度“关系的影响，不仅注重了总体报酬研究的情境化，透析了总体报酬感知各维度与工作满意度、敬业度变量关系间的边界条件，也在很大程度上弥补了人与环境匹配调节效应检验研究的不足，为将来相关方面的研究开拓了新的途径。

### 1.3.2 研究的实践应用价值

本文的研究成果对于推广总体报酬理论和敬业度理论在中国管理实践中的应用，为转型发展期的非国有企业管理者提高报酬的激励效能，实现人工成本投入产出的最优化具有理论指导意义：

第一，考察非国有企业员工个体属性对其报酬偏好、工作态度、工作行为和结果的影响，将为非国有企业实行以人为本的自助式弹性薪酬制度和灵活的人力资源政策提供了理论依据。

第二，探究总体报酬各要素对员工工作满意度、敬业度和工作绩效影响的差异，有助于非国有企业树立总体报酬理念，在劳动力成本投入受限的情况下，通过优化组合各种报酬要素，增强报酬的激励效率，同时提高员工的工作满意度、敬业度和工作绩效，实现劳资双方的和谐共赢。

第三，综合分析员工个体属性、总体报酬和个人-工作特征匹配对员工工作态度和行为的影响，修正员工敬业是先天形成而非后天发展的传统观点，对于中国非国有企业通过人岗匹配和有效运用报酬工具，促进员工工作满意度向敬业度转化具有重要的指导意义。

第四，提出人本管理下的以员工需求为导向的效率驱动型总体报酬战略和相应的管理建议，对中国非国有企业解决现存问题，摆脱当前困境，乃至提高国民幸福指数，践行社会主义核心价值观，进而实现中国经济社会发展新常态，持续推进工业化、城镇化、信息化与农业现代化具有重要的现实意义。

## 1.4 研究内容和方法

### 1.4.1 研究内容

本研究以经济转型发展背景下的中国非国有企业员工为研究对象，研究非国有企业在人工成本有限的情况下，如何运用报酬工具提高人力资源管理效能，实现生产方式的转变及劳资双方的和谐共赢。具体内容包括以下几个方面：

（1）从人力资源的“本体”——员工的视角，探讨以员工需求为导向的中国非国有企业员工报酬构成的丰富内涵，构建对员工与企业都有价值的非国有企业总体报酬体系和维度结构，开发总体报酬感知测量量表。

（2）考察非国有企业员工个体属性对总体报酬感知、工作满意度、敬业度、工作绩效和个人-工作特征匹配的影响差异。

（3）在总体报酬框架下，以员工需求为导向探索各类报酬要素对工作满意度、敬业度和工作绩效的影响方向和程度，揭示敬业度在总体报酬感知和工作绩效之间、在工作满意度和工作绩效之间的中介作用，验证个人-工作特征匹配对总体报酬感知与工作满意度、总体报酬感知与敬业度关系的调节效应。基于此，本文沿循心理学中的“认知

-态度-行为-结果“经典研究框架（Fishbein & Icek, 1975）[228]，依据现代激励理论、社会交换理论、资源保存理论和人-组织匹配理论，构建了总体报酬感知、工作满意度、敬业度、个人-工作特征匹配和工作绩效5个主要变量的关系模型，即本文研究的理论模型（如图1.2）。

（5）提出现阶段中国非国有企业提高报酬激励效率和人力资源效能的管理建议。

个人-工作特征匹配

总体报酬感知

敬业度

工作满意度

工作绩效

图 1.2 研究的理论模型

### 1.4.2 研究方法

本研究涉及领域较为广泛，需要综合运用多种方法开展研究。具体使用的方法如下：

图 1.2 研究模型图

（1）社会调查方法

采用主流的深度访谈法和问卷调查法，调查了解中国非国有企业员工需求和总体报酬构成现状，建构适合中国非国有企业的总体报酬测量模型。借鉴现有的量表编制本研究所需要的测量量表，对中国非国有企业进行大样本问卷调查，依据获得的数据研究中

国非国有企业员工总体报酬感知、工作满意度和敬业度、工作绩效的现状，提出需要解决的问题。社会调查保证了研究的本土化。

（2）文献研究和理论分析法

本文通过查阅中国学术期刊网、EBSCO学术期刊摘要、Web of Science、Jstor等数据库，对工资理论、激励理论、总报酬理论、工作满意度理论、社会交换理论、资源保存理论、敬业度理论、绩效理论和工作特征理论等进行文献收集和阅读，对国内外关于总体报酬各要素、工作满意度、敬业度、工作绩效、工作特征、人-组织匹配等变量及其关系的研究成果进行系统的梳理和总结，建立研究的理论基础，发现尚待深入研究的问题，明确论文的研究思路，再结合现场调查，经过逻辑推理，提出有关总体报酬感知、工作满意度、敬业度、个人-工作特征匹配和工作绩效5个主要变量之间的理论关系模型和待检验的研究假设，进行理论拓展。文献研究保证了研究课题的创新性。

（3）统计与计量经济学分析方法

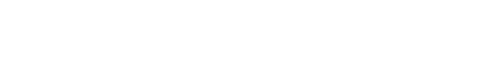
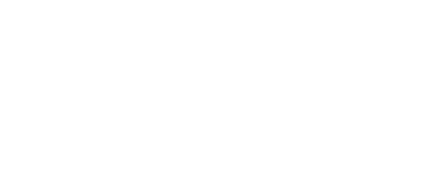
统计与计量经济学的分析方法能够有效保证研究的客观性与科学性。本文首先运用

SPSS21软件对收集到的有效调查数据进行处理，采用描述统计分析、独立样本T检验和单因素方差分析，揭示样本的特征，考察人口统计特征变量对主要变量的影响；其次，通过探索性因子分析（EFA）和信度分析，对研究数据的质量进行评估；再次，运用

LISREL8.70对量表进行验证性因子分析（CFA），对模型进行结构方程（SEM）分析，检验量表的区分效度和模型的拟合优度；最后，运用SPSS21软件和LISREL8.70结构方程模型分析软件，通过相关分析、层级回归技术及结构方程建模技术等方法对研究假设进行验证。具体研究内容包括：控制变量对总体报酬感知、工作满意度、敬业度、个人-工作特征匹配及工作绩效的影响效应分析、敬业度在总体报酬感知、工作满意度与工作绩效关系中的中介效应检验、个人-工作特征匹配对总体报酬感知与工作满意度、总体报酬感知与敬业度之间关系的调节效应检验。

### 1.4.3 研究思路和技术路线

为了明确本文的研究过程，以做到循序渐进地开展研究工作，本文的研究思路逻辑是：从实践中发现需要解决的问题——运用现有理论分析问题，发现其不足，进一步探



构建非国有企业员工总体报酬框架，编制员工总体报酬感知、工作满意度、敬业度、工作绩效、个人-工作特征匹配五个量表

理论分析和文献研究

半结构化访谈和问卷调查，文献研究

寻解决问题的新理论—到实践中检验所提出的新理论—将研究结论与已有的实践经验相结合，提出解决问题的建议。研究的逻辑框架如图1.3所示。



对中国经济发展实践、非国有企业管理实践的观察与调查——发现实践困境

提出问题

国内外研究述评

探寻选题的依据和意义

发放问卷

建立概念模型，提出研究假设

问卷调查，实证研究，统计分析

样本数据分析：描述性统计、相关分析、因子分析、回归分析、结构方程模型检定，检验假设

理论归纳

修正模型，得出研究结论

演绎推理

解决问题：提出管理建议

图 1.3 研究思路和逻辑框架

## 1.5 主要工作和创新

### 1.5.1 主要工作

图 1.2 研究思路和逻辑框架 1

依据所设计的逻辑框架，本研究需要开展以下几项工作：

第一，通过实地访谈与问卷调查，了解中国非国有企业员工总体报酬、工作满意度、敬业度和工作绩效现状，分析非国有企业效率低下的原因，提出论文需要研究解决的具体问题。

第二，基于中国文化背景和管理实践，通过文献梳理与评述聚焦研究问题，即：如何以员工需求为导向，从成本效益的视角运用总体报酬工具提高非国有企业员工的敬业度和工作绩效。

第三，针对问题，通过文献研究与理论归纳，进行理论拓展，即：对所涉及的变量进行理论分析，建立概念模型，提出研究假设。

第四，通过问卷调查、统计分析和结构方程建模，对理论假设和概念模型进行检验，得出研究结论。

第五，结合研究结论和成功企业的经验，提出非国有企业充分运用报酬工具提高绩效，转变生产发展方式的对策建议。

### 1.5.2 创新之处

本研究沿着“总体报酬感知影响员工的态度，进而影响员工的行为”这一逻辑思路，探讨了总体报酬感知、工作满意度、敬业度和工作绩效间的作用机制，分析了报酬管理实践对员工工作绩效的影响。与以往的研究相比，本研究的创新主要体现在以下方面：

（1）识别了非国有企业总体报酬感知的结构及维度

基于员工的视角，考察了非国有企业总体报酬的丰富内涵。在国内外关于总体报酬内涵研究的基础上，结合对非国有企业员工的访谈资料分析，提出现阶段非国有企业总体报酬由薪酬、福利、工作条件、职业发展、自主与认可、工作关系六个维度构成，并结合已有量表及调查资料尝试开发了总体报酬感知测量工具，研究数据验证该量表具有良好的信度和效度。

（2）探明了总体报酬感知对员工工作满意度、敬业度及工作绩效的影响机理

基于系统的观点，探讨了总体报酬体系中各报酬要素对工作满意度、敬业度、工作绩效各维度的直接效应，发现在总体报酬框架下，不同报酬要素对工作满意度、敬业度和工作绩效的影响效应存在差异。研究结果表明：显著影响非国有企业员工工作满意度的首要报酬因素是薪酬感知，之后依次是自主与认可感知、工作关系感知、职业发展感

知和工作条件感知，福利感知与工作满意度正相关，但正向影响不显著；工作关系感知和职业发展感知是显著影响非国有企业员工敬业度和工作绩效的两项报酬感知要素，薪酬感知、福利感知、工作条件感知和自主与认可感知四项报酬感知要素与敬业度和工作绩效正相关，但影响作用并不显著；综合考虑人口统计特征变量及总体报酬感知各要素对工作满意度、敬业度和工作绩效的影响，证实员工敬业在很大程度上由后天培养而成，对“员工敬业由先天决定”的观点进行了修正。

（3）探索了敬业度在总体报酬感知、工作满意度与工作绩效关系之间的传导机制以敬业度为切入点，构建了“总体报酬感知、工作满意度—敬业度—工作绩效”

的研究路径，揭示了敬业度在员工总体报酬感知、工作满意度与工作绩效关系间起着完全中介作用，阐明了工作满意度是员工敬业的基础，工作满意向工作绩效的转化还依赖于敬业行为的催化，非国有企业通过充分发挥职业发展感知与工作关系感知等内在报酬感知的激励作用，可以促进员工工作满意度向敬业度转化，使快乐的员工成为高效率的员工。

（4）综合分析非国有企业员工人口统计特征对其总体报酬感知、工作满意度、敬业度和工作绩效的影响

基于权变的思考，探讨了非国有企业员工个体属性中的性别、户籍、婚姻、年龄、受教育程度、工龄等变量对其工作满意度、敬业度、个人-工作特征匹配和工作绩效的影响。研究结果显示，户籍、年龄、受教育程度和工龄对总体报酬感知有显著影响，年龄和受教育程度对工作满意度有显著影响，户籍、年龄和工龄对敬业度有显著影响，年龄和受教育程度对个人-工作特征匹配有显著影响，性别、婚姻、年龄和受教育程度对工作绩效有显著影响。因此，非国有企业实行以人为本的自助式弹性薪酬制度和灵活的人力资源政策有助于提高员工的工作满意度、敬业度和工作绩效。

（5）确认了个人-工作特征匹配在总体报酬感知与工作满意度、总体报酬感知与敬业度关系间的调节作用

基于互动理论，将个人-工作特征匹配变量引入“总体报酬感知—工作满意度”与

“总体报酬感知—敬业度”的关系中考察，不仅注重了总体报酬研究的情境化，透析了总体报酬感知各维度与工作满意度、敬业度变量关系间的边界条件，而且在很大程度上弥补了人与环境匹配调节效应检验研究的不足，为将来相关方面的研究开拓了新的途

径。多元回归分析结果显示，个人-工作特征匹配对员工的态度、行为和结果变量有显著影响，且对态度与行为间的关系具有调节作用，员工个人与工作特征匹配程度越高，外在报酬就越可能引起其内心的满足和内在的动机，工作满意度和敬业度也越高。

# 第2章 相关概念界定与理论基础

本章通过文献分析的方法，首先对非国有企业、总体报酬、总体报酬感知、工作满意度、敬业度、工作绩效和个人-工作特征匹配7个相关概念进行清晰的界定，以确定本文的研究对象和研究范畴。其次，对研究所依据的理论进行阐述和评析，为研究的开展奠定理论基础。

## 2.1 相关概念界定

### 2.1.1 非国有企业

关于非国有企业（Non-state-owned Business），并没有统一的定义。目前已达成共识的是，从所有者角度看，非国有企业是国有企业以外的所有企业形式，包含了公有制经济中的城市集体企业和乡镇集体企业（乡镇企业），非公有制经济中的个体、私营企业、外资和港、澳、台投资企业、股份合作制企业和国家未控股的股份制企业（杨俊青、潘泰萍，2005）[229]。本文调查的样本全部来自非国有企业的在职员工。

### 2.1.2 总体报酬

总体报酬（Total Rewards）的概念首先由美国薪酬协会（WAW）于2000年提出，后因在企业实践中理解和运用上存在一定的难度，WAW于2006年对其进行修正，最终将总体报酬定义为：用以吸引、激励和保留员工的任何员工认为具有价值的东西及各种手段的整合。Long（2006）[59]也给出了相似的定义，认为总体报酬就是“公司所提供给员工的满足其需求的一切”。李燕萍、施丹（2008）[40]在综合国内外学者研究成果的基础上，将总体报酬定义为：试图涵盖全方位“员工价值构成”的员工在工作关系中看重的每一个方面。本研究更注重报酬的引导和激励功能，因而本文中的总体报酬是指

“企业用来提高和交换员工对企业的个人贡献，而付给员工的符合其需要的所有回报”。迄今为止，学术界对总体报酬的内涵已经达成共识，但对其外延的认识还不统一，

缺乏公认的操作性定义。本研究认为美国薪酬协会的第二代模型与中国非国有企业员工的报酬现状及诉求较为吻合，因而将其作为非国有企业总体报酬构成体系的蓝本，并结

总体报酬

合中国人文环境特点和非国有企业发展现实，以及非国有企业员工的报酬状况和期望，综合St-Onge和Thériault（2006）[61]对报酬的分类和Kiisa et al.（2012）[158]的建议，首先按照动力机制的不同把总体报酬分为外在报酬和内在报酬，然后对外在报酬和内在报酬进一步细分（参见图2.1）。

薪

酬

福利

工作条件

外在报酬

工作与生活平衡

绩效与认可

职业发展

工作关系

内在报酬

图 2.1 本研究预设的“总体报酬”构成

外在报酬指员工通过生产劳动和工作获得的物质性报酬。基于当下我国非国有企业平均生产力水平较低，自动化技术应用程度不高、员工平均收入低于社会平均水平等方面的考虑，结合访谈情况，把薪酬、福利和工作条件三项纳入非国有企业员工外在报酬的范围。薪酬指企业付给员工的工资，包括固定薪酬（固定工资）、可变薪酬（风险报酬）、短期激励薪酬（一年内的奖励）、长期激励薪酬（超过一年期的激励，如股权计划、绩效分享等）和薪酬公平（薪酬与个人付出、本人技能、同行业相比）五个核心要素；福利是企业提供给员工的现金报酬之外的补充，包括五险一金、其他社会保险和非工作时间报酬（工作时的休息和非工作时）三大类；工作条件指工作的硬环境，包括工作环境的舒适性、工作时间的灵活性等。

图 2.1 本研究预设的“总体报酬”构成

内在报酬指员工从企业生产劳动和工作本身获得的收益。依据阿尔德佛的ERG理论，人除了生存发展的需要外，还有相关关系和成长发展两种核心需要，加之中国的价值观念以集体主义为基础，人们较为重视相互之间的依赖，“关系”本身不仅仅是达到个人目标的手段，而且已成为大多数人追求的目标（Tsaui & Farh, 1997）[230]，尤其对于非国有企业员工，更依赖于通过私人关系网络建立的企业归属感和工作保障性（刘志

强，2014）[16]，因而把工作与生活平衡、绩效与认可、职业发展和工作关系纳入非国有企业员工内在报酬中。工作与生活平衡指积极支持员工在工作和家庭方面都获得成功的组织实践活动、政策、项目和理念，包括“工作场所弹性、带薪假期和非带薪假期、健康和情绪状态、家庭关怀”四个方面；“绩效”指“为实现业绩目标和达成组织成功而开展的关联组织、团队和个人的努力”，“认可”指“对员工的行动、努力、行为和绩效予以承认或者特别的关注”，以满足员工固有的凭借自身努力获得他人赏识的心理需要，如口头表扬、意见反馈、参与管理等；“职业发展”指为了提高员工技能和胜任力的一系列学习体验和帮助员工提升其职业目标的活动，如各种学习机会、辅导和指导、在组织内向高职位晋升的机会等；工作关系指工作中，得到主管与同事的支持和鼓励等。

### 2.1.3 总体报酬感知

感知是人们对刺激其感官的客观事物的直接反应及对这种反应组织和解释的过程。由此可以推论，总体报酬感知（Total Rewards Perception）就是员工对企业付给他的总体报酬的一种固定的看法或评价。相应地，总体报酬感知包括薪酬感知、福利感知、工作条件感知、工作与生活平衡感知、绩效与认可感知、职业发展感知和工作关系感知。需要说明的是，考虑到报酬公平性对员工的态度和行为影响更大，薪酬感知除了对薪酬水平的感知外，还包括对薪酬公平的感知。

心理学研究表明，影响感知的因素有两个，一是实际存在的事物，即刺激因素；二是人们想要感知的那些事物，即个人因素和环境因素。这两类因素复杂且涉及面广，影响着人们的总认识。由于人的感知具有选择性，这种选择性会受到人的需要、动机、兴趣、情绪、经验、人格和阶层的影响，因而人们由于需求的不同对同样的外在刺激会有不同的感知，换言之，外在的刺激要通过员工的主观感受才能进一步影响员工的态度和行为，即人们的行为以他们对现实的认识而非现实本身为基础。因此，感知对于行为来说十分重要，研究员工对总体报酬的感知更有助于我们了解员工的真正需要，进而建立以员工需求为导向的总体报酬体系，提高总体报酬的激励效率。基于这一分析，本文把总体报酬感知作为自变量，研究它对工作绩效的作用机制。

### 2.1.4 工作满意度

工作满意度这一概念始出于Hoppock（1935）发表的博士论文《工作满意度》，他认为工作满意度是人们在工作中切实感受到的对心理、生理及工作环境的满足程度。之后，学者们根据自己的理解，对工作满意度赋予不同的定义，概括起来有三种，即综合型定义、期望差距定义和参考架构定义（徐正光，1977）[231]。综合型定义体现了对工作满意度的一般性解释，如，Locke（1969）[18]将工作满意界定为由于感知到工作可以满足或者有助于满足自己的工作价值观而给人们带来的一种愉悦的情绪状态

（pleasurable emotional state），Vroom（1964）[24]认为工作满意度泛指个体对目前工作角色的情感定位。期望差距定义侧重于从现实与期望的差异来界定工作满意度，如，罗宾斯等（2008）[23]将工作满意度定义为“由于对工作特点进行评估而产生的对工作的积极感觉，是个体对工作的一种总体态度”。参考架构定义侧重于从心理直觉角度对工作满意度进行定义，如，Spector（1997）把工作满意度定义为人们对其工作及工作各方面的满意程度。现代汉语规范词典将“满意”定义为“觉得完全符合自己的心意”，“度”是指事物所达到的境界（李行健，2005）①，依此，“工作满意度”就可以被解释为工作各方面符合自己心意的程度，它的高低应该取决于员工的感受。

综上，工作满意度既可以是个人对工作的总体感情（即总体满意），也可以是个体对工作的特征、环境和报酬等特定方面的感情（即具体方面的满意）（Lent & Brown，

2006）[232]。学者们虽然基于不同的视角对工作满意度进行了各自的表述，但对“工作满意度”本质的认识基本相同，都把工作满意度作为一种态度变量。本研究中的工作满意度指“员工将工作各方面与其期望相比较得出的评价，是员工对于工作本身及其相关因素所持的态度或看法”，即总体工作满意度。

### 2.1.5 员工敬业度

在古希腊哲学文化中，敬业的美德是生命完美不可或缺的条件。在学术界，Kahn

（1990）[134]通过民族志研究和深度访谈等方法，总结出敬业度是个体在工作任务中，

①李行健，现代汉语规范词典[Z]，北京：外语教学与研究出版社语文出版社，2005，第879、

330 页

将自我与工作角色相结合，投入体力、认知和情感的程度。May et al.（2004）[146]根据

Kahn的观点编织了一个预试量表，对美国中西部一家大型保险公司199名员工进行调查，虽然探索性因子分析的结果并未得出3个独立的纬度，但实证检验了Kahn关于员工敬业度的定义，明确了敬业度的概念，即“敬业度是个体被雇佣并且在身体、认知和情感上表现出来的对绩效的作用”。Maslach、Schaufeli和Leiter(2001)[135]将员工敬业度看作是工作倦怠的反向，是一种持续而积极的、与工作有关的富有成就感的情绪和认知状态。其他相似的观点还有：员工敬业度反映了个体在工作中的卷入程度和满意程度以及对工作的热情，是个体对组织和工作的一种积极的态度（Robinson et al., 2004）[233]；敬业度是个体一直以来对其工作和环境中的重要因素相互作用的情感反应（Shirom，

2003）[234]。也有研究者提出了不同的看法，Saks（2006）[148]认为，敬业度是一个由认知、情感和行为组成的与企业员工个体绩效相关的理论构念。在企业界，实践研究者也给敬业度赋予了不同的涵义，盖洛普公司认为，一个组织的员工大体可以分为敬业、从业和怠工，敬业的员工对企业有一种归属感和主人翁的责任感；韬睿公司（2001）将敬业定义为员工帮助企业成功的意愿和能力的强弱程度，是员工与公司之间的一种深入广泛的有机结合，这种结合通常发生在认知、情感与行为三个层面，表现为理性敬业和感性敬业两个维度；翰威特公司（2001）则将敬业度作为衡量员工乐意留在公司和努力为公司服务的程度。由此可见，国外学者对敬业度的定义发生了从态度逐渐向态度与行为结合的转变。

在中国，“敬业”一词首现于《礼记・学记》，指专心于学业。宋人朱熹将其引申到职业中，提出“敬业者，专心致志于事其业也”，意思是敬业的人对待自己的职业认真负责，一心一意，精益求精。《现代汉语规范词典》中“敬业”的释义是：对事业专心致志①。如今，“敬业”已成为社会主义的核心价值观，中央电视台将其诠释为“投入、付出、坚韧、认真和爱”。然而在学术界，何为“敬业”尚无明确的定义，学者们对敬业度的认识也有差异。刘雪梅（2003）[235]把敬业看作是员工对工作的承诺、情感、投入和有益于公司经营的行为。马明等（2005）[25]认为，敬业度指员工在工作中努力程度的大小，是否热爱本职工作并尽最大努力做好工作是衡量饭店员工敬业度的关键。陆

①李行健，现代汉语规范词典[Z]，北京：外语教学与研究出版社语文出版社，2005，第700 页

路、董淑芬、张军（2013）[236]结合中国国情，提出了相似的观点，认为敬业就是干一行爱一行，是一种工作态度，是企业与职工间的双向互动，包括了员工对工作的成就感、满意度，对企业的自豪感和归属感。曾晖、赵黎明（2009b）[237]运用扎根理论对敬业度进行了本土化的研究，指出敬业度的基本含义是“对待工作的一种持久、积极的情绪和动机唤醒状态，这种状态使员工能随时以愉悦的情感全身心投入到工作中，愿意为工作付出额外的努力”。基于这样的理解，曾晖构建了中国企业员工敬业度的结构模型，包括倾向于工作态度的3个维度：“任务聚焦、活力、主动参与”、和倾向于工作行为的

3个维度“价值内化、效能和积极坚持”共6个维度（曾晖、赵黎明，2009a）[151]。高建丽和孙明贵（2014）[175]在一篇关于敬业度的综述性文章中，概括学者们关于敬业度概念的共性观点后，对敬业度下的定义是：一种具有多维结构的、与工作相关的积极的心理状态和行为表现。

本文在对员工进行访谈和问卷调查时，均请非国有企业的主管和员工回答一个问题：“您认为什么样的员工是敬业的员工？”从访谈结果汇总和问卷调查统计来看，出现频次最多的词条是：遵守纪律，任劳任怨，精益求精，认真负责。这一结论与宋朝朱熹的观点非常相似，显示了强烈的文化传承与影响，也进一步说明有必要展开中国情境下管理理论的研究与实践。综合以上分析，本文认为，员工敬业度是一个包含态度和行为在内的复合概念，因而将敬业度定义为：一种与工作有关的积极的心理状态和行为表现，在工作中，专心致志，精益求精，忘我奉献。

### 3.1.1 工作绩效

时至今日，人们对工作绩效（Job Performance）这一概念的认识仍然存在分歧，总体而言，目前对绩效的界定有三种观点，即绩效的结果观、行为观和结果行为综合观。本研究倾向于结果行为综合观，认为工作绩效是从组织角度出发，考察员工对组织目标和个体目标做出贡献的行为表现及其结果。原因如下：

首先，尽管结果角度的员工绩效关注员工为企业带来的可以被精确计量的结果，却忽视了员工在实现企业期望目标过程中的努力。事实上，在完成工作任务的过程中，员工总要花费一定的时间和精力克服所遇到的各种困难，势必影响员工的工作结果，如果这些困难来自于不可控制的因素，用员工的工作结果代表其努力程度就显得不够客观

图 2.2 本研究中的“工作绩效”构成

（Newman, 2004）[238]，可能导致员工产生不公平感，工作热情和积极性受挫（Motowidle & Borman, 1997）[184]，长此以往，可能诱导员工产生急功近利的心理，采取不择手段和损人利己的行为，损害企业的长期利益。其次，虽然行为角度的员工绩效更加关注组织目标的实现过程，并有助于激励员工的行为，但由于员工所表现出来的行为不易被量化和衡量，仅仅通过评价员工的行为而确定员工的工作绩效显然不够全面。最后，在管理实践中，“结果+过程”的绩效界定不仅更切合实际，而且更容易被劳资双方接受。毕竟，在绩效管理中，我们既需要结果，也需要行为。

关于工作绩效的结构，本研究拟采纳韩翼（2006）[239]构建的工作绩效四维度结构模型（参见图2.2），理由是：有学者认为，将工作绩效视为任务绩效与关系绩效二维结构来考察和评估更适合相对稳定的组织和管理情境（陈亮、段兴民，2008）[240]，而当前，中国社会经济正处于转型发展阶段，非国有企业所处的发展环境复杂多变，其生产效率的提高更依赖于员工的学习能力和创新能力；同时，随着劳动力市场的不断完善，劳动力流动已成为大众尤其是非国有企业员工的一种常态，非国有企业员工更注重学习能力和可雇佣性的提高。在本研究中，任务绩效指员工必须完成的工作任务，是对组织做出直接贡献的行为和过程；关系绩效指员工需要完成的对组织人际气候的贡献，间接为组织目标服务；学习绩效指员工通过学习知识和积累经验提高技能，为组织未来价值作出贡献的行为和过程；创新绩效指员工在知识共享和转移的过程中，对组织和自身持续发展和成长做出贡献的行为和过程。

工作绩效

任务绩效

关系绩效

学习绩效

创新绩效

图 2.2 本研究中的“工作绩效”构成

### 3.1.2 工作特征

工作特征（Job Characteristics），是指与工作有关的客观属性或因素。本文以Hackman和Oldham（1975）[241]的工作特征模型（JCM）为基础，结合访谈中非国有企业员工更为关心的工作要素，将非国有企业员工的工作特征分为技能多样性、任务完整性、任务重要性、自主性、反馈、稳定性、负荷和发展性8个方面。其中，技能多样性指工作对不同类型活动的需求程度，任务完整性指岗位对完成一整套工作的需求程度，任务重要性指工作对他人的影响大小，自主性指员工安排工作各方面的自由度和独立性，反馈性指员工获得有关自己工作信息的多少，稳定性指所从事工作的稳定程度，负荷指工作需要个体投入体力和精力的强度，发展性指工作对个人能力提升的程度。

### 3.1.3 个人-工作特征匹配

目前，尚未看到关于“个人-工作特征匹配”（Person-Job Characteristics Fit）的明确定义。O'Reilly，Chatman和Caldwell（1991）[242]将“人-组织价值观匹配”定义为个体价值观和组织价值观的一致性。Schneider和Goldstein（1995）[243]把“人-组织匹配”宽泛的定义为“人-组织”之间的相容性，Edwards（1999）[244]从“需求-能力”和“要求-供给”两个方面定义了“人-组织匹配”，即包括个人能力和工作需要的匹配，或者个人要求与工作属性的匹配。参考这些定义，结合本研究的目的，将“个人-工作特征匹配”定义为个人偏好与能力和工作特征的一致性。

## 3.2 理论基础

为了更充分地推演研究假设，需要阐明研究的理论基础。具体而言，本文运用现代激励理论、社会交换理论探讨总体报酬感知与工作满意度、敬业度及工作绩效之间的关系，以资源保存理论来解释敬业度与工作绩效之间的关系，通过匹配理论透视个人-工作特征匹配的调节效应（参见图2.3）。



图 2.3 各项基础理论在研究框架中的应用

### 3.2.1

现代激励理论

图 2.3 各项基础理论在研究框架中的应用

现代激励理论广博丰富，本研究重点参考了人力资本理论、心理学的综合激励理论、认知派激励理论与自我决定理论。

（1）人力资本理论

人力资本理论兴起于20世纪60年代，其基本论点是，人力资源是一切资源中最主要的资源，在经济增长中，人们所拥有的知识、技能、经验和体力等人力资本的作用大于物质资本（Schultz, 1960）[45]；人力资本由投资形成，其主要形式有医疗保健、在职培训、正规学校教育、社会教育、劳动力流动等方面的货币、资本或实物的投资，准确而适当地对人力资本进行定价是发挥其效用的关键（Becker, 1962）[245]。由此可以推论，企业付给员工适合的报酬，以及对员工的人力资本投资都可以提高员工的工作绩效。

（2）心理学中的综合激励理论和认知派激励理论

俞文钊（2006）[246]把心理学激励理论的研究划分为四个阶段，即早期的动机激发理论，行为主义激励理论，认知派激励理论和综合激励理论。其中，行为主义的激励理论强调外在激励（工资报酬、劳动条件和劳保福利等外部条件）的重要性，认知派激励理论强调内在激励（工作本身的兴趣、价值和成就感等）的重要意义，综合激励理论则同时关注外部激励与内部激励。与本研究密切相关的是综合激励理论（具体参见表2.1，图2.4）与认知派激励理论（具体参见表2.2，图2.5）。

图 2.4 波特-劳勒的激励模型 1



对特定任务的理解程度

工作业绩

表2.1 综合激励理论的主要观点

| 理论及其代表人物 | 主要观点 |
| --- | --- |
| 勒温的“动力场” 理论  《社会科学中的场论》（1951） | B=f(P·E)=f(LSP) ，B 为个人行为的方向和向量，P 为个人的内部动力，  E 为环境的刺激，LSP 为个体的生活空间，表明个人行为发生在包括了人和环境的生活空间中，个人行为的方向和向量取决于外部刺激与内部动力强度两者的共同作用，取决于个体的生活空间，个人的一切行为（包括心理活动） 随其本身与所处环境条件的变化而改变。 |
| 波特-劳勒的综合激励模型（1968） | 对个人行为的激励分为外激励和内激励两种，外激励包括劳动报酬、工  作条件、企业政策、认可等，内激励包括工作过程的体验、和完成后的成就感等社会和心理特征因素。在激励循环开始之际，个体的努力程度取决于效价和期望值，个人努力的程度与其能力、特质以及角色知觉一起决定其真正的行为水平，个人完成一定的工作业绩之后会带来相应的奖酬，完成工作业绩过程的体验和得到的奖酬是否与其期望一致，决定了个人的满意程度，进而会影响其今后对效价的认识。（参见图 2.4） |

得到了公平的报酬

完成特定任务的能力

努力

效价

满意

内在报酬

外在报酬

注：依据俞文钊《现代激励理论与应用》和郑国铎《企业激励论》整理



期望值

图 2.4 波特-劳勒的激励模型

表2.2 认知派激励理论的主要观点

| 内容型激励理论 | 马斯洛的需要层次理论  《人类动机的  理论》（1943） | 人的基本需要可以分为五个层次，即生理、安全、社会归属与爱、尊重和自我实现。人的行为过程就是需要由低层次向高层次逐步满足的过程。在同一时期内，人可以同时存在几种需要，但每一时期内总有一种需要占支  配地位。需要满足以后就不再是一股激励力量。 |
| --- | --- | --- |
| 麦克利兰的成 就需要理论《企业动机和国家  成就》（1962） | 人在基本生理需要已满足的条件下，最主要的需要有权力、归属和成就。当一种需要非常强烈时，就能激励个人以满足其需要的方式行事。成就需要是一种更为内化的需要，是导致国家和企业取得高绩效的主要动力。人的成就需要不是天生的，而是环境、教育和实践的结果，因而企业可以通  过教育培训和社会环境条件的影响来培育发展员工的成就需要。 |
| 赫茨伯格的双因素理论  《工业的激励》  （1959），  《再论你如何激励员工》  （1968） | 激发人的动机的因素有两类：激励因素和保健因素。激励因素是能使员工产生满意的一类因素，借此可以提高员工的工作效率和创造性，这类因素来自于工作本身和工作内容，包括：成就、认可、工作本身、责任感、发展与成长。保健因素主要是指可能阻碍员工行为、促使其产生不满意的影响因素，它们虽然没有激励人的作用，但却能安抚员工，使其保持积极性、维持工作现状，这类因素属于工作环境和工作条件方面，包括：公司政策  与管理方式、上级监督、工资、人际关系和工作条件。 |
| 阿尔德佛的  ERG 理论  《人类需求新理论的经验测试》（1969） | 人有 3 种核心需要，即生存（Existence）需要、相互关系（Relatedness）需要和成长发展（Growth）需要。人在同一时间多种需要并存，且不止一种需要起作用，如果较高层次的需要不能得到满足时，较低层次的需要强度会增加；某种需要在得到基本满足后，其强烈程度不仅不会减弱，还可能  会增强。较低层次需要满足得越充分，对较高层次的需要越强烈。 |
| 过程型激励理论 | 佛隆的期望理论  《工作与激励》  （1964） | 假定个体是有思想、有理性的人，激励是个体在众多自愿性活动中做出选择的过程。激励力量 M=∑V×E. V（效价），表示行为结果带来的价值，E  （期望值），表示对某种特定行为导致结果的可能性大小。激励强度取决  于效价和期望值的乘积，如果有一个很低，就起不到激励员工的作用。 |
| 亚当斯的公平理论  ——《对于公平的理解》  （1963），  《在社会交换中的不公平》  （1965） | 在组织中，员工对于是否受到公平待遇极为敏感，其工作动机不仅受到所得绝对报酬的影响，而且受到相对报酬的影响。个人会不自觉地将自己所做的贡献和所得的报酬，与一个和自己条件相同的人的贡献与报酬（或者现在的收支比例与过去的收支比例）进行比较，如果两者之间的比值相等，便认为是应该的、正常的，因而心情舒畅、努力工作，设法保持现状。一旦自己的报酬更多时，个体就会产生焦虑感和内疚感，并设法采取补偿行为，如增加自己的投入，以保持心理平衡。但如果发现自己的报酬更少时，就会产生抱怨和愤怒，并从以下六种方法中选择若干项采取行动：改变自己的投入（减少努力和绩效），改变自己的产出（要求加大报酬或损公肥私），改变观念（改变对自己和他人的评价），改变参照者的投入和  产出或者选择新的参照者，中断社会交换而离职。 |

注：依据俞文钊《现代激励理论与应用》和郑国铎《企业激励论》整理。

员工需要： 生存

相互关系成长

工作行为

工作结果

需要满足

图 2.5 阿尔德佛的需要与工作成果关系图

（3）自我决定理论

图 2.5 阿尔德佛的需要与工作成果关系图 1

自我决定理论（Self-Determination Theory, SDT）是美国心理学家Deci和Ryan等人提出的关于人类自我决定行为的动机过程理论，该理论以内在动机为出发点，研究了环境对个体行为产生影响的因果路径，对个体行为的激励与改变具有重要的指导价值

（张剑、张微等，2011）[247]。

自我决定理论假定所有个体都是积极的有机体，会根据自我的内在需要和自我之外的环境信息做出行为选择和决策判断（Deci, 1975）[248]。环境因素对个体的行为起到促进或阻碍的作用，组织可以通过外在环境因素干预个体的内部动机（Deci & Ryan，

1980）[249]. 人所具有的“自主权、归属感和胜任力”3项基本需要是驱动其积极性的重要因素，当社会环境和个体的内部资源能够满足个体的基本心理需要时，个体便在内在动机的驱动下工作，积极创造工作的产出；而当个体的基本心理需要受到阻碍时，个体的积极行为就会被削弱，甚至倾向采用消极行为，社会环境可以通过支持这三种基本心理需要的满足来增强人类的内部动机(Deci & Ryan, 2000)[250]。因此，可以推论，当企业中的工作特征、所支付的报酬类型这些情景因素和外部因素能够支持员工的三种基本心理需要时，就能够增强员工采取积极行为的内部动机，从而激发潜力，促进员工产生更好的工作绩效与幸福感。

综上，不论是经济学的激励理论，还是心理学的激励理论，都认为需要是激励的起点。因而了解员工的各种需要，确定需要的结构及其构成要素的先后顺序，对于提高报酬的激励效率尤为关键。

### 3.2.2 社会交换理论

社会交换理论（Social Exchange Theory）是20世纪60年代兴起的重要的社会心理学理论，该理论借用经济学的概念来解释社会行为。SET的创始人Homans在对结构功能主义批判继承的基础上，吸收行为主义心理学的有关概念，把社会现象还原成心理现象，提出了社会交换理论。社会交换理论主张：人类的一切行为都是为了获得报酬或逃避惩罚，因而一切社会活动都可以归结为一种交换；这种交换存在六个命题，即成功、刺激、价值、剥夺/满足、攻击/赞同、理性；刺激又称为奖励，指能够满足个体需要的物质与非物质的对象，如金钱、声誉和赞扬等（Homans, 1958）[251]。Blau继承和发展了Homans的理论，把社会交换从微观层次扩展到了宏观层面，指出：社会交换只是人类行为的一部分，行为交换发生与否还取决于社会互动，只有个人为了获取回报而又真正得到回报时才会进行自愿性的交换活动；行动者期望的报酬可以分为内在性报酬

（从社会交往关系中得到的报酬）和外在性报酬（在社会交往关系之外获得的报酬）两种，希望得到内在性报酬的行动者把交往过程本身作为目的，而希望得到外在性报酬的行动者把交往过程看作是实现更远目标的手段，并依此选择合作伙伴；在社会交换中，各类报酬的价值具有相对性和模糊性，同一类报酬的价值也会因时因地而异；社会交换遵循理性、互惠、公正、边际效用和不均衡原理五条原则（Blau, 1964）[252]。

由此可见，SET（社会交换理论）主张从人与社会互动、互惠的角度来解释个体的行为。从这个视角出发，物质报酬和非物质报酬是企业提供的资源和对个人付出的义务，个人绩效是企业与员工在社会交换中获得的收益，敬业是员工付出的代价和义务，当企业给予员工适合其需要的报酬时，员工就觉得应该付出劳动作为“回报”，愿意为实现组织目标而提高自我绩效。

### 3.2.3 美国薪酬协会第二代总体报酬模型

2006年，美国薪酬协会(WAW)在第一代总体报酬模型的基础上，提出了总体报酬体系的运作流程——第二代总体报酬模型（Total Rewards Model）（如图2.6）。



组织文化

**总体报酬战略**

企业战略

人力资源战略

薪酬

福 利工作与生活平衡

绩效与认可发展与职业机会

吸引

激励保留

图 2.6 美国薪酬协会第二代总体报酬模型

雇员

满意度和敬业度

业务

业绩成果

图 2.6 美国薪酬协会第二代总体报酬模型 1

第二代总体报酬模型有三个基本观点：第一，总体报酬包含薪酬（Compensation）、福利（Benefits）、工作与生活平衡（Work-life）、绩效和认可（Performance & Recognition）、发展与职业机会（Development & Opportunities）五个关键因素，这些因素能够有效地吸引、激励和保留企业成功所需要的人才；第二，总体报酬战略的确定取决于企业的组织文化、业务战略和人力资源战略三大宏观要素，其目标是吸引、激励和保留员工；第三，全面而又丰富的总体报酬能够促进员工承诺，提高员工的工作满意度和敬业度、提升组织绩效、帮助企业达成目标。可见，这一模型不仅体现了员工需求层次多样性的观点，也蕴含了社会交换理论的思想，表明总体报酬通过提高员工的工作满意度和敬业度进而提高企业的绩效，对战略管理的总体思路进行了革命性的拓展，具有创新意义。但遗憾的是，该模型并没有明确揭示总体报酬对工作绩效的作用机制，只是在总体报酬与工作绩效之间设置了一个黑箱，这个黑箱里装着工作满意度和敬业度，而且也没有进行实证数据的检验。

### 3.2.4 资源保存理论

资源保存理论（Conservation of Resource Theory, CoRT）是由Hobfoll提出的关于资源在个人和社会环境之间交互过程的理论。资源保存理论把资源界定为“个体特征、条件、能量等让个体觉得有价值的东西或者获得这些东西的方式”，包括物质性资源、社会资源和能量资源（体力能量、情感能量和认识能量），活力的概念只和能量资源有

关；就个体而言，资源又可以分为内部资源（乐观、自尊和自我效能）和外部资源（工作、社会支持和经济地位）（Hobfoll, 1989）[253]。

资源保存理论的核心观点是：个体渴望获得所需要的各种资源，当员工能有效应对资源且拥有丰富的资源时，就能够提高士气；资源具有增值螺旋和丧失螺旋两种效应，资源获取螺旋的上升速度往往小于损失螺旋，缺乏资源的人更容易陷入损失螺旋中

（Hobfoll & Shirom, 2000）[254]。具体而言，人们往往会试图寻找、保护和聚集资源，这些资源经过积聚或自发创造，可能再生成另一种资源，从而形成资源的增值螺旋效应；反之，人们若失去一种重要资源，就会引起另一种资源的丢失，因而那些缺乏资源的个体更易遭受资源损失带来的压力及随之而来的连带损失，最终产生消极的结果，导致资源的丧失螺旋效应（瞿皎皎、曹霞、崔勋，2014）[255]。

在资源保存理论的基础上，Demerouti（2001）[256]提出了工作“要求—资源”模型，该模型把工作中各种要素分为要求和资源两类。工作要求指员工因工作需要而不断付出的身体、心理和社会等方面的努力和成本，如，工作压力、工作负担、工作家庭冲突等，工作要求可能成为环境中的压力源，当压力过大时，员工往往产生不利于工作的负面情绪；工作资源指能够在身体、心理和社会等方面降低工作要求和减少相应成本，有助于实现组织目标或促进个体发展的工作因素，如，控制感、主管支持、工作信息等预期的回报，能够激发员工的工作动机，从而导致积极的工作成果。Shirom（2003）[145]把资源保存理论中“活力”的概念引入到敬业度的研究中，并进行了拓展，活力代表了积极的情感反应，是个体敬业度的一个维度。

### 3.2.5 人-组织匹配理论

近年来，越来越多的研究者开始关注人与组职的匹配，用匹配理论来研究组织环境和预测个体的结果。“人-组织匹配”理论的初始模型源于勒温的动力场理论（1951），随着研究的深入，出现了“个人与职业匹配”、“个人和岗位匹配”等匹配理论。这些理论都主张“个人与环境匹配”更能反映出员工的绩效与环境的相互影响作用。

“人-组织匹配”理论（Person-Organization Fit Theory）认为组织中的个体变量与相应的组织变量间的匹配程度会影响个体的产出。Muchinnsky和Monahan（1987）[257]等人认为，存在着一致匹配和互补匹配两种类型。Cable（1994）[258]等提出了“需要-供给”

和“要求-能力”的观点，认为当个体需要在组织中得到满足时，匹配就发生了，员工就会感到满意，而当个体拥有组织所要求的能力时，就实现了人-组织的匹配。Schneider

（1995）[259]提出了“吸引-选择-摩擦”的理论框架，认为人与组织间因相似而相互吸引、选择和留用。Maslach等（2001）[260]在Gable研究的基础上提出了“个体-工作匹配模型”，该模型表明，个体与工作在工作负荷、控制、奖赏和认同、社会支持、公平感和价值感等6个方面的匹配程度决定了员工的情绪和情感状态；个体在这6个方面越是不匹配，越有可能产生工作倦怠；而越匹配，个体的需求越能得到满足，这将导致个体产生较好的工作态度，个体的敬业度就越高。基于这样的分析，可以推论，个人-工作特征匹配不仅直接影响员工的工作满意度、敬业度和工作绩效，而且与总体报酬感知交互影响员工的工作满意度、敬业度和工作绩效。

## 3.3 本章小结

本章在回顾梳理文献的基础上，首先界定了研究中涉及到的7个核心概念，即非国有企业、总体报酬、总体报酬感知、工作满意度、敬业度、工作绩效和个人-工作特征匹配，概念的明确界定有助于确定本文的研究对象和研究范畴，为第4章相关变量的测量奠定了基础。其次，对研究所依据的基础理论，包括现代激励理论、社会交换理论、第二代总体报酬模型、资源保存理论、个人-组织匹配理论，进行了阐述和评析，为第3章研究假设的推演提供了理论支撑。

# 第 3 章理论分析与研究假设

本章运用理论分析和逻辑推演的方法，通过对已有相关理论和研究结果的分析，考察总体报酬感知对工作满意度、敬业度和工作绩效的影响，探究总体报酬感知对工作绩效、工作满意度对工作绩效影响的传导机制，透视个人-工作特征匹配在总体报酬感知与工作满意度、敬业度关系中的调节作用，提出本研究的假设。

## 3.1 总体报酬感知与工作满意度、敬业度、工作绩效的关系

关于总体报酬，本研究在第二章已依据文献梳理并结合中国非国有企业发展现状，将其初步划分为薪酬、福利、工作条件、工作与生活平衡、绩效与认可、工作关系、职业发展七个维度，但在第四章中，根据调查数据的探索性因子分析结果，最终将其重新划分成薪酬、福利、工作条件、自主与认可、工作关系、职业发展六个维度。按照St-Onge和Thériault(2006) [61]的分类法，薪酬、福利和工作条件属于外在报酬，自主与认可、工作关系和职业发展属于内在报酬。

### 3.1.1 总体报酬感知与工作满意度的关系

首先，概念内涵的界定说明总体报酬感知与工作满意度关系密切。总体报酬是指企业用来提高和交换员工对企业的个人贡献，而付给员工的符合其需要的包括货币形式和非货币形式在内的所有回报。总体报酬感知是员工对企业付给他的总体报酬的一种看法或评价，这种看法或评价受到外界刺激和个人因素两方面的影响，而且，外在刺激通过个人的主观感受才能进一步影响人的态度甚至行为。工作满意度是员工将工作各方面与其期望相比较得出的评价，反映了员工对于工作的内心感受。如果员工在工作中实际获得的报酬与期望的报酬之间差距越小，工作满意度就越高，差距越大工作满意度就越低。由此可以推论，如果个体对工作中获得的各项报酬感知较好，说明组织提供的报酬真正适合个体的需要，与个体的期望符合程度较高，个体的满意程度就越高。反之，若个体对工作中所获得的各项报酬感知较差，说明组织提供的报酬并非真正适合个体的需要，或者与个体的期望差距较大，个体的满意程度就越低。还有研究者认为（Crites，Fabrigar

& Petty，1994）[261]，认知、情感和行为构成了态度。从这个意义上说，总体报酬感知是工作满意度的组成部分，与工作满意度联系紧密。

其次，心理契约理论、公平理论、期望理论、双因素理论和自我决定理论等阐明总体报酬感知各要素对员工工作满意度存在影响，且影响程度不同。心理契约理论认为，组织中每个员工的内心对自己该为组织的付出，和组织应该回报给自己的报酬都有比较明确的认识，如果组织能满足员工关于良好的工作环境、与职业取向吻合的任务、安全与归属感、薪酬、价值认同、培训与发展的机会和晋升等期望，员工就会形成较高的工作满意度，回报给组织敬业、忠诚、互助等（（曹威麟、陈文江，2007）[262]。基于“复杂人”假设的公平理论（Adams, 1963）[263]和期望理论(Vroom, 1964)[24]指出，工作满意度是员工将自己的收益与他人比较的结果，源于员工对个人工作的评估达到期望水平的程度；波特-劳勒的综合激励模型表明，内在激励和外在激励通过公平感促使员工形成满意。赫兹伯格的双因素理论认为，组织付给员工的薪酬可分为保健因素和激励因素，保健因素是指那些可能阻碍员工行为、使其产生不满意的因素，这类因素属于工作环境和工作条件方面，如工资、人际关系和工作条件等；激励因素是能使员工产生工作满意的影响因素，这类因素与工作本身的内容有关，主要是成就、认可、工作本身的特点、责任和发展。虽然这一理论关于保健因素和激励因素的划分缺乏普适性，但至少说明不同因素对员工工作满意度的影响存在差异。自我决定理论也认为人们的生活目标有内在目标（如合群、亲密关系、个人成长等）和外在目标（如经济上的成功、外表、知名度

/名望等）两种，内在目标与外在目标相比，能够引起个体更多的心理需求满足（Sheldon & Kasser, 1998）[264]。因而可以推论，员工所获得的各种非物质报酬更能影响其工作满意度。

除了理论上的推演，众多的实证研究也从不同的角度验证了总体报酬中各要素对工作满意度具有不同的影响。综合国内外研究成果，影响员工工作满意度的报酬因素主要有薪酬、福利、绩效考核、认可、培训开发、工作条件和工作关系（Robert et al, 2000[265];刘苹, 2014[266];王红芳、杨俊青, 2015[267]）。本研究在访谈中，请员工选择“当出色完成任务时，最希望获得的奖励”，统计结果显示，非国有企业员工首选薪酬提高，之后依次是职位晋升、得到表扬、被人尊重、领导认可、旅游休假和得到培训。

基于上述理论分析和逻辑推断，本研究提出以下假设：

H1：非国有企业员工总体报酬感知及其六个维度对工作满意度有显著正向影响，且影响程度存在差异。

H1-1：员工薪酬感知对其工作满意度的正向影响最为显著；H1-2：员工福利感知对其工作满意度有显著正向影响；

H1-3：员工工作条件感知对其工作满意度有显著正向影响；H1-4：员工自主与认可感知对其工作满意度有显著正向影响；H1-5：员工职业发展感知对其工作满意度有显著正向影响；H1-6：员工工作关系感知对其工作满意度有显著正向影响。

### 3.1.2 总体报酬感知与敬业度的关系

激励理论认为，需要能够激发人的动机和行为，是激励的起点。经济学的分析立足于人是“理性的经济人”这一人性假设基础之上，认为在资源稀缺的情况下，人们做出任何一项经济决策时都会进行成本和收益核算，企图用最小的成本获取最大的收益，因而主张人都是为了经济报酬而工作，经济利益是驱动人的行为的唯一诱因，物质报酬越多，个体就越满意，工作也会越努力。管理学对人性的假设则呈现出多元化的特征，认为人是永不满足的复杂的社会动物，个体对组织奖励倾向于一种多重的观点（奖励可以是有形的，也可以是无形的），人们的态度和行动以自己的主观感受为基础。组织在设计报酬结构时要从员工的需求层次出发，不仅考虑保健因素，还要考虑工作本身、参与管理、情感归属等激励因素，才能使员工满意，促使员工发挥最大的主动性和天资禀赋，从而达到组织的目标。勒温的“动力场”理论指出，个人的行为受到其内部动力和环境的交互影响。如果把企业付给员工的报酬作为环境的刺激，当这种报酬符合员工需要时，员工将因此形成较好的报酬感知，产生较强的内在动机，进而促成行为的发生。

依据社会交换理论，在相互依赖的互惠行为中，双方都有付出的义务。就组织与个体而言，组织依赖个体完成组织目标，就应该为个体支付相应的报酬；而个体得到工作报酬，就必须有相应的付出。换言之，物质报酬和非物质报酬是企业提供的资源和对个人付出的义务，工作绩效则是企业与员工在社会交换中获得的收益，敬业就是员工付出的代价和义务。企业提供的资源使员工产生感知，这种感知决定了员工向企业回馈的努力程度。基于SET 理论和心理契约理论，Kahn(1990)[134]提出了关键心理状态模型（如

图3.1），该模型表明，员工在工作中，根据所感知到的客观存在的工作任务、工作环境和人际交往等因素，形成了有关意义感、安全感和可用感的心理状态，这些心理状态将影响员工的敬业度。

图 3.1 关键心理状态模型 1

员工对工作任务、工作环境、人际交往等因素的感知



心理上的

意义感、安全感和可用感



敬业度

图 3.1 关键心理状态模型

May等（2004）[146]实证分析了心理上的意义感、安全感和可用感三种心理状态对敬业度的作用，结果表明意义感和敬业度强相关，安全感在工作丰富化和敬业度之间起到部分中介作用。因此，结合资源保存理论作出如下推论：如果把员工在工作中的投入作为工作要求，企业付给员工的各种报酬就可以看作是工作资源（Demerouti, 2001）[256]；若报酬符合员工的需要，那么，一方面，这种资源对于员工就是珍贵的，在帮助员工减少其他资源损失的同时，还能创造更多的资源盈余（Hobfoll & Shirom, 2000）[268]；另一方面，这种资源将使员工感受到组织的支持，增强员工心理上的意义感、安全感和可用感，进而激发员工的敬业度（Schaufeli & Bakker, 2004[269];卢纪华等, 2013[164]）。

Brooks和Sonnesyn（1994）[270]的研究进一步发现，大额货币激励不如等值的非货币奖励，原因在于非货币激励不仅能满足物质需求，且有荣誉价值，能满足人们的心理需求，给人留下较为深刻的记忆。曹敏、Christophere和吴冲锋（2002）[271]通过实验经济学方法和心理学分析法，揭示了在中国情境下货币激励也同样存在局限性，相比较而言，不论货币金额大小，货币激励都是次优选择，小额货币激励降低了人们的行为动机和行为绩效，大额货币激励的作用比不上同等价值的非货币物质激励。

此外，国内外学者从不同的视角对敬业度影响因素所进行的实证研究也有助于我们推测总体报酬感知与敬业度的关系。正如第一章文献回顾中所梳理的，影响敬业度的报酬因素主要有：工作环境、工作关系、奖励制度、授权、工作反馈性、工作回报性、职业发展、公平感、薪酬和技能培训。但也有些学者认为薪酬对员工敬业度影响不显著（李鸿雁、吴小节，2014）[272]，原因在于当个体接受货币激励后，人们的内在动机就减低了（Robert & Lane, 1991）[273]。可见，经济性报酬对敬业度的影响带有明显的区域性

和条件性（Kiisa et al., 2012）[158]。韬睿咨询公司的“全球员工意见调查”结果表明，影响员工敬业度的因素主要集中在十个方面，它们因为文化和年代等的差异，在不同的国家、不同的年龄段，对员工敬业度影响力的排序不同，比如在中国，影响员工敬业度最主要的因素依次是非常好的职业晋升机会、公司鼓励创新思维、公司的财务稳定度、部门间良好的合作和高层管理真正关注员工福利。

基于上述理论分析和逻辑推断，本研究提出以下假设：

H2：非国有企业员工总体报酬感知及其六个维度对敬业度有显著正向影响，且内在报酬感知对敬业度的正向影响要比外在报酬感知的影响更为显著。

H2-1：员工薪酬感知对其敬业度有显著正向影响；H2-2：员工福利感知对其敬业度有显著正向影响；

H2-3：员工工作条件感知对其敬业度有显著正向影响；H2-4：员工自主与认可感知对其敬业度有显著正向影响；H2-5：员工职业发展感知对其敬业度有显著正向影响；H2-6：员工工作关系感知对其敬业度有显著正向影响。

### 3.1.3 总体报酬感知与工作绩效的关系

人力资本理论认为，劳动力市场上对人力资本的准确定价，就能够激励员工发挥工作的积极性（Becker, 1962）[274]。阿克洛夫（1982）的礼物交换理论指出，如果企业支付给员工超过标准工资水平以上的工资，员工出于公平的感受，将回报给企业超过工作标准以上的努力①。货币报酬能够引导期望的行为（Winston & Baker，1985[275]；

Edwards，1989[276]），报酬水平对个体的创新行为有显著的正向影响（Eisenberger & Cameron, 1996）[277]。杨俊青等（2005[278], 2014 [279]）构建的非完全古典假设下的二元经济结构转化理论模型及其发展表明，在非完全古典假设下的二元经济结构转化中，不论在短期还是长期内，货币工资以及社会保险福利的增加都可以激励劳动者积极性，提高劳动生产率。

行为科学理论认为，人是有着复杂需要的社会动物，除了物质需要外，还有着寻求友谊、安定、归属感和受人尊敬等社会和心理方面的需要，这些因素所形成的动力对效

①俞文钊，现代激励理论与应用[M]，大连：东北财经大学出版社，2006，15

率的影响较工资、作业条件更大；Vroom（1964）[24]的期望理论指出，要使员工的激励水平达到最大化，关键是需要了解员工个人的目标以及努力与绩效、绩效与奖励、奖励与个人目标满足之间的关系。麦克利兰（1962）的成就需要理论主张，在人的基本生理需要已经得到满足的条件下，人最主要的需要便是权力需要、归属需要和成就需要；成就需要是一种更为内化的需要，是导致国家和企业取得高绩效的主要动力；企业可以通过教育培训和社会环境条件的影响来培育和发展员工的成就需要①。内在激励理论进一步指出，内部报酬产生的内在激励更关注个体深层次的成就需要，通过激发自我的兴趣和成就动机使个体表现出积极的心理和行为，因而相比于获得外在奖励，员工为了享受和挑战而对工作和解决问题更感兴趣，更愿意努力工作（Deci, 1971）[280]。资源保存理论也主张，当员工能够有效应对资源且拥有丰富的资源时，就可以提高员工的士气，进而提高其绩效（Hobofll, 1989）[253]。

另一方面，国内外学者关于工作绩效影响因素的多项实证研究揭示了总体报酬感知与工作绩效的关系。概括起来，已有实证研究结果显示，影响工作绩效的报酬因素有：工作环境、工作条件、物质激励、薪酬激励、培训、组织氛围、组织支持、公司制度等，但也有学者持相反的观点，认为薪酬制度的公平感与研发人员的任务绩效关系并不显著，货币性薪酬对员工的工作绩效影响不大甚至没有影响（Medcof & Rumpel, 2007[79];黄志坚, 2013[166]），对于知识型员工来说，只有成长激励因素对个人绩效影响显著，而生存激励与关系激励因素对工作绩效的影响都不显著（李鸿雁、吴小节，2014）[272]。

基于上述理论分析和逻辑推断，本研究提出以下假设：

H3：非国有企业员工总体报酬感知及其六个维度对工作绩效及其四个维度有显著影响，且内在报酬感知对工作绩效的影响较外在报酬更显著。

H3-1：薪酬感知对工作绩效及其四个维度有显著正向影响；H3-2：福利感知对工作绩效及其四个维度有显著正向影响；

H3-3：工作条件感知对工作绩效及其四个维度有显著正向影响；H3-4：自主与认可感知对工作绩效及其四个维度有显著正向影响；H3-5：职业发展感知与对工作绩效及其四个维度有显著正向影响；H3-6：工作关系感知对工作绩效及其四个维度有显著正向影响。

①俞文钊，现代激励理论与应用[M]，大连：东北财经大学出版社，2006, 49-51

## 3.2 工作满意度与敬业度、工作绩效的关系

### 3.2.1 工作满意度与敬业度的关系

首先从概念界定来看，工作满意度与敬业度之间有着紧密的联系。工作满意度是个体因为感知到工作能够满足或者有助于满足自己的工作价值观而产生的一种愉悦的情绪状态（Locke, 1969）[18]。敬业度是个体在工作中的卷入程度和满意程度以及对工作的热情（Harter、Schmidt & Hayes, 2002）[160]。Fredrickson(2003) [281]在她的积极情感

“拓展-建设”模型中指出，积极情感伴有思维行动集合和精力充沛感，精力充沛感进一步引起一些特别的思维行动集合，最终促进思维或行动的发生。由此可以推论，工作满意度是敬业度的基础和必要条件（王大悟，2004）[282]，工作满意度越高的员工，对工作会产生一种积极的情感，进而促使员工更多地投入到工作中（Rabinowitz & Hall, 1977）[283]，表现出较高的敬业度。

但实证研究的结论并不一致，Sake（2006）[148]的研究结果表明工作满意度与敬业度正相关，芦慧等（2012）[123]对某一中外合资制造企业的调查发现，员工工作满意度与敬业度的关系有四种不同的组合状态。然而认真分析芦慧等人的研究，不难发现，对于非国有企业这种以市场为导向的经济体，在用工日益自由化的社会环境中，从博弈的角度来看，低满意高敬业与高满意低敬业这两种组合只是一种临时的状态，终究要走向高满意高敬业或低满意低敬业的均衡状态。此外，中国社会和文化传统特别注重并基本遵循互惠的交换原则，不仅讲求“礼尚往来”、“投之以桃，报之以李”的对等交换，而且出于“面子”和“感恩之心”考虑，愿意付出比之前他人所给予的更多的回报，如

“士为知己者死”、“滴水之恩当涌泉相报”（蔡丽玲，2014）[284]。因此本文提出以下假设：

H4：非国有企业员工工作满意度对其敬业度有显著正向影响。

### 3.2.2 工作满意度与工作绩效的关系

工作满意度和工作绩效之间的关系是工业组织心理学研究的古老命题，迄今为止学者们尚未达成共识。一种观点认为，高的工作满意度会导致高绩效，这一观点得到了一些实证研究的支持，如，Williams & Anderson(1991)[285]、Van scotte(2000)[286]的研

究表明，工作满意度和任务绩效（角色绩效）以及组织公民行为（关系绩效）之间的相关系数达到0.19~0.80。另外一种观点认为工作满意度与工作绩效的关系并不稳定，在不同的情境下工作满意度可能与工作绩效呈正相关、负相关或者不相关的关系，这一观点也得到了一些实证研究的支持，如，Iaffadano和Muchinsky（1985）[130]发现工作满意与工作绩效之间的总体相关系数约为0.17；温碧燕（2011）[171]的实证研究结果表明，只有那些敬业度水平高的员工，其工作满意度才与顾客满意度正相关，而敬业水平低的员工，其工作满意度与顾客满意度负相关。还有研究者发现工作满意度和工作绩效之间没有关系，甚至许多绩效很低的员工工作满意度很高。本研究认为，在市场化的环境中，非国有企业与员工的权利义务划分明晰，企业的用工制度也较为灵活，员工与企业的交换关系更趋理智。当员工对工作的期望得到满足后，出于公平的感受，员工将付出更多的努力来回报企业。韩翼（2006）[239]以三十多家企业的1453名员工为研究对象，发现员工工作满意度与工作绩效四个维度（任务绩效、关系绩效、学习绩效和创新绩效）显著正相关。因此提出以下假设：

H5：非国有企业员工工作满意度对其工作绩效有显著正向影响。H5-1：非国有企业员工工作满意度对其任务绩效有显著正向影响；H5-2：非国有企业员工工作满意度对其关系绩效有显著正向影响；H5-3：非国有企业员工工作满意度对其学习绩效有显著正向影响；H5-4：非国有企业员工工作满意度对其创新绩效有显著正向影响。

## 3.3 敬业度的中介作用

首先，考察敬业度与工作绩效的关系。学者们对敬业度概念的诠释显示了敬业度与工作绩效之间存在着密切的因果关系。最早提出敬业度概念的Kahn（1992）[287]认为，敬业度是个体被雇佣并且在身体、认知和情感上表现出来的对绩效的作用。这一观点通过了May、Gilson和Harter（2004）[146]的实证检验。Britt等（2001）[288]指出，敬业度是员工对工作绩效的强烈责任感和承诺意愿，敬业的员工感到工作绩效的好坏与自身关系重大。Wellins等（2004）[289]认为敬业度是承诺、忠诚和主人翁精神的结合体，激励着员工创造高绩效。Saks（2006）[148]认为，敬业度是一个由认知、情感和行为组成的与企业员工个体绩效相关的理论构念，是员工对自身所从事工作的努力水平和投入程

图 3.2 动机激发的心理过程模式图 1

度，敬业度高的员工，通常对工作有一种积极的情感，这种情感关系到一些与绩效有关的行为，包括提高创造力和有效决策等。

大量的实证研究与管理咨询公司的跨文化调查证实了敬业度与工作绩效显著正相关。Harter等（2002）[21]的跨领域元分析表明，无论哪个行业，其规模和性质多么不同，员工敬业度与组织期望的结果均呈现正相关的关系。国内学者的实证研究也表明，员工敬业度与工作绩效及其各维度显著正相关（方来坛、时勘等，2011[128]；李鸿雁、吴小节，2014[272]）。韬睿惠悦咨询公司随机抽取40多个国家大中型企业的9万名员工进行了“2007-2008年度全球员工意见调查”，结果显示，员工敬业度对公司绩效起着至关重要的作用。如果员工敬业度高，员工工作效率和团队意识就会提升，他们更愿意付诸行动以满足客户需求，进行创造性思考并想方设法帮助公司实现目标。

基于以上讨论，本文提出以下假设： H6：非国有企业员工敬业度对其工作绩效有显著正向影响。H6-1：非国有企业员工敬业度对其任务绩效有显著正向影响；H6-2：非国有企业员工敬业度对其关系绩效有显著正向影响；H6-3：非国有企业员工敬业度对其学习绩效有显著正向影响；H6-4：非国有企业员工敬业度对其创新绩效有显著正向影响。

其次，考察敬业度对总体报酬感知与工作绩效、工作满意度与工作绩效的中介效应。心理学视阈下的人的动机激发的心理过程模式表明（如图3.2所示），需要引起动机，动机引致行为，行为又指向一定的目标①。

需要

动机

行为

目标

图 3.2 动机激发的心理过程模式图

①俞文钊，现代激励理论与应用[M]，大连：东北财经大学出版社，2006，3

结合自我决定理论和社会交换理论，本研究推论员工在企业中的行为模式如图3.3，即员工在内外诱因的综合刺激下，引发需要，产生动机，采取行动，形成绩效，实现自己和组织的目标。而目标的实现，经反馈后又强化了刺激，如此周而往复，延续不断。

个体需要

动机

（内驱力）

工作绩效

刺激

（内外诱因）

目标



图 3.3 人类行为模式图

具体而言，所有员工都是积极的有机体，如果把企业付给员工的各种报酬作为外部性刺激，员工内心会把这种刺激与内在需求加以比较，形成一种整体的感受与判断（总体报酬感知、工作满意度），再根据自我的内在需要和外部的环境信息做出决策，进而采取行动（敬业度），行为将会导致工作结果（绩效），企业依据工作结果付给员工相应的回报，帮助员工实现自己期望的目标，同时也实现了企业的目标，目标的实现经过反馈和强化，又会刺激员工采取新一轮的行动。可见，敬业度直接决定了员工每日常规的工作行为、工作过程和工作结果，对工作绩效起近端作用，而总体报酬感知和工作满意度对工作绩效起着远端作用。换言之，敬业度对工作绩效的解释效力远大于总体报酬感知与工作满意度。因而可以推论，即使员工的工作满意较高，倘若没有敬业行动，也不会产生企业期望的工作结果，即工作绩效。这一推论如果成立，将能很好地解释“高工作满意度并不一定导致高绩效”这一现象背后的原因。

图 3.3 人类行为模式图 1

此外，国内外学者进行的实证研究，也有助于我们推测敬业度的中介作用。如，Maslach et al.（2001）[135]的研究表明，敬业度是工作因素与工作结果等的中介变量，与工作表现、承诺等相关；敬业度在总体报酬与工作绩效的关系中具有中介作用（黄志坚，

2010）[290]；陈志霞（2008）[291]认为，离职倾向在知识员工组织支持感和工作绩效之间起中介作用；施丹（2009）[292]则发现，工作动机在总体报酬与绩效（创造力）之间起中介作用。

基于上述理论分析和逻辑推断，本文提出以下假设：

H7：非国有企业员工总体报酬感知通过敬业度的中介作用间接影响工作绩效。

H8：非国有企业员工工作满意度通过敬业度的中介作用间接影响工作绩效。

## 3.4 “个人-工作特征匹配”的调节作用

本研究用员工对工作特征的评价来考察“个人-工作特征匹配”的程度。Hackman 和

Oldham（1976）[241]认为，工作岗位能让员工感受到“工作的意义、工作的责任，工作的结果”，这些心理状态将影响员工对工作的认知、态度及其工作结果。倘若工作特征使员工感受到工作富有意义、负有责任、并能得到有效的工作反馈，员工的内在工作动机就越大，进而形成较高的工作满意度、高质量的工作绩效，较低的缺勤率和离职率。

Kahn（1992）[287]也认为心理上的有意义性能够从工作任务中获得，包含着员工将自我投入到角色表现中获得回报的感觉，核心特征得分较高的工作能够促使员工把更多的自我带入工作中，为敬业度的提高提供空间和动力。可见，工作特征能够影响员工的内在动机，而内在动机对员工积极的情感经历、高水平的工作绩效、创造性行为、工作的持久性、工作满意度以及心理健康状况都有很好的预测作用（Deci, 1971[280], 1985[293]）。

Maslach等（2001）[260]的“个体-工作匹配模型”指出，个体与工作匹配程度决定了员工的情绪和情感状态，个体与工作越匹配，工作满意度和敬业度越高，越不匹配，越有可能产生工作倦怠。个体-情景互动理论（Person-Situation-Interaction）认为，个体行为是由其内在特质和所处的情境共同作用的结果。因此，相比于个体特征或环境特征，个体特征和环境特征之间的共同作用能更好地解释个体态度和行为的差异（Mischel，

2004）[294]。如：组织创新交互模型指出组织氛围与个体认知风格对创新行为产生交互作用（Woodman, Sawyer & Griffin, 1993）[295]；团队心理安全感不仅对团队成员创新行为产生影响，而且与个体认知风格一起对团队成员的行为产生交互作用（杨付、张丽华，2012）[296]；要求-能力匹配不仅对员工的工作满意度产生影响，而且在总体报酬与工作满意度的关系中起到调节作用（王红芳、杨俊青，2015）[267]。

综合相关理论分析和实证研究，本文推断，当员工的工作特征与个人越匹配，员工就会对工作产生一种积极的情感，内在驱动力增强，在同样的报酬激励下，将表现出更高的工作满意度和敬业度。因此提出以下假设：

H9：“个人-工作特征匹配”对总体报酬感知与工作满意度的关系有显著的调节作用，当个人-工作特征匹配高时，总体报酬感知对工作满意度的作用更强；

H9-1：“个人-工作特征匹配”对薪酬感知与工作满意度关系有显著调节作用；H9-2：“个人-工作特征匹配”对福利感知与工作满意度关系有显著调节作用；H9-3：“个人-工作特征匹配”对工作条件感知与工作满意度关系有显著调节作用；H9-4：“个人-工作特征匹配”对自主与认可感知和工作满意度关系有显著调节作

用；

H9-5：“个人-工作特征匹配”对职业发展感知与工作满意度关系有显著调节作用；H9-6：“个人-工作特征匹配”对工作关系感知与工作满意度关系有显著调节作用。

H10：“个人-工作特征匹配”对总体报酬感知与敬业度的关系有显著调节作用，当个人-工作特征匹配高时，总体报酬感知对敬业度的作用更强；

H10-1：“个人-工作特征匹配”对薪酬感知与敬业度的关系有显著调节作用；H10-2：“个人-工作特征匹配”对福利感知与敬业度的关系具有显著调节作用；H10-3：“个人-工作特征匹配”对工作条件感知与敬业度的关系有显著调节作用；H10-4：“个人-工作特征匹配”对自主与认可感和敬业度的关系有显著调节作用；H10-5：“个人-工作特征匹配”对职业发展感知与敬业度的关系有显著调节作用；H10-6：“个人-工作特征匹配”对工作关系感知与敬业度的关系有显著调节作用。

## 3.5 本章小结

本章通过梳理和研究相关文献，推论了总体报酬感知、工作满意度、敬业度、工作绩效和个人-工作特征匹配5个主要变量之间的关系，提出了相应的假设。具体而言，首先基于现代激励理论、社会交换理论和心理契约理论，推论了总体报酬感知对工作满意度、敬业度和工作绩效的影响作用；其次，为了更好地探讨总体报酬感知对工作绩效的影响机制，基于心理学的行为模式理论、自我决定理论和资源保存理论，推论了敬业度作为重要的中介变量，在总体报酬感知与工作绩效、工作满意度与工作绩效间的中介效应。最后，基于工作特征理论和个人-工作匹配理论，推论了“个人-工作特征匹配”对总体报酬感知与工作满意度、敬业度的关系有调节作用。经过逻辑推理，本章共提出

48条系列研究假设（参见表3.1），将研究假设置于研究模型中，形成如图3.4所示的研究框架。

H1

图 3.4 研究框架 1

全面报酬感知:

工作绩效：

H3 H4

H7 H8

H2 H5

H6

H10

H9

H1

薪酬感知

福利感知

工作条件感知

自主与认可感知

职业发展感知

工作关系感知

工作满意度

任务绩效

关系绩效

学习绩效

创新绩效

敬业度

个人—工作特征匹配

图 3.4 研究框架

表3.1 研究假设汇总

| 编号 | 假设内容 |
| --- | --- |
| H1 | 非国有企业员工总体报酬感知及其六个维度对工作满意度有显著正向影响， |
|  | 且影响程度存在差异 |
| H1-1 | 员工薪酬感知对其工作满意度的正向影响最为显著； |
| H1-2 | 员工福利感知对其工作满意度有显著正向影响； |
| H1-3 | 员工工作条件感知对其工作满意度有显著正向影响； |
| H1-4 | 员工自主与认可感知对其工作满意度有显著正向影响； |
| H1-5 | 员工职业发展感知对其工作满意度有显著正向影响； |
| H1-6 | 员工工作关系感知对其工作满意度有显著正向影响。 |
| H2 | 非国有企业员工总体报酬感知及其六个维度对其敬业度有显著正向影响， |
|  | 且内在报酬感知对敬业度的正向影响比外在报酬感知更为显著 |
| H2-1 | 员工薪酬感知对其敬业度有显著正向影响； |
| H2-2 | 员工福利感知对其敬业度有显著正向影响； |
| H2-3 | 员工工作条件感知对其敬业度有显著正向影响； |
| H2-4 | 员工自主与认可感知对其敬业度有显著正向影响； |
| H2-5 | 员工职业发展感知对其敬业度有显著正向影响； |
| H2-6 | 员工工作关系感知对其敬业度有显著正向影响。 |
| H3 | 非国有企业员工总体报酬感知及其六个维度对工作绩效及其四个维度有显著正 |
|  | 响，且内在报酬感知对工作绩效的影响较外在报酬感知更显著 |
| H3-1 | 薪酬感知对工作绩效及其四个维度有显著正向影响； |
| H3-2 | 福利感知对工作绩效及其四个维度有显著正向影响； |
| H3-3 | 工作条件感知对工作绩效及其四个维度有显著正向影响； |
| H3-4 | 自主与认可感知对工作绩效及其四个维度有显著正向影响； |
| H3-5 | 职业发展感知对工作绩效及其四个维度有显著正向影响； |
| H3-6 | 工作关系感知对工作绩效及其四个维度有显著正向影响。 |
| H4 | 非国有企业员工工作满意度对其敬业度有显著正向影响 |
| H5 | 非国有企业员工工作满意度对其工作绩效有显著正向影响 |
| H5-1 | 员工工作满意度对其任务绩效有显著正向影响； |
| H5-2 | 员工工作满意度对其关系绩效有显著正向影响； |
| H5-3 | 员工工作满意度对其学习绩效有显著正向影响； |
| H5-4 | 员工工作满意度对其创新绩效有显著正向影响。 |
| H6 | 非国有企业员工敬业度对其工作绩效有显著正向影响 |
| H6-1 | 员工敬业度对其任务绩效有显著正向影响； |
| H6-2 | 员工敬业度对其关系绩效有显著正向影响； |
| H6-3 | 员工敬业度对其学习绩效有显著正向影响； |
| H6-4 | 员工敬业度对其创新绩效有显著正向影响。 |

续表3.1研究假设汇总

|  |  |
| --- | --- |
| 编号 | 假设内容 |
| **H7** | **非国有企业员工总体报酬感知通过敬业度的中介作用间接影响工作绩效** |
| **H8** | **非国有企业员工工作满意度通过敬业度的中介作用间接影响工作绩效** |
| **H9** | **“个人-工作特征匹配”对总体报酬感知与工作满意度的关系有显著的调节作用** |
| H9-1 | “个人-工作特征匹配”对薪酬感知与工作满意度的关系有显著的调节作用； |
| H9-2 | “个人-工作特征匹配”对福利感知与工作满意度的关系有显著的调节作用； |
| H9-3 | “个人-工作特征匹配”对工作条件感知与工作满意度的关系有显著的调节作用； |
| H9-4 | “个人-工作特征匹配”对自主与认可感知和工作满意度的关系有显著的调节作用； |
| H9-5 | “个人-工作特征匹配”对职业发展感知与工作满意度的关系有显著的调节作用； |
| H9-6 | “个人-工作特征匹配”对工作关系感知与工作满意度间的关系有显著的调节作用。 |
| **H10** | **“个人-工作特征匹配”对总体报酬感知与敬业度的关系有显著的调节作用** |
| H10-1 | “个人-工作特征匹配”对薪酬感知与敬业度的关系有显著的调节作用； |
| H10-2 | “个人-工作特征匹配”对福利感知与敬业度的关系有显著的调节作用； |
| H10-3 | “个人-工作特征匹配”对工作条件感知与敬业度的关系有显著的调节作用； |
| H10-4 | “个人-工作特征匹配”对自主与认可感知和敬业度的关系有显著的调节作用； |
| H10-5 | “个人-工作特征匹配”对职业发展感知与敬业度的关系有显著的调节作用； |
| H10-6 | “个人-工作特征匹配”对工作关系感知与敬业度的关系有显著的调节作用。 |

# 第 4 章 研究变量的测量、数据获取与分析技术

本研究采用问卷调查法收集数据，再借助统计分析工具处理数据，进而验证假设，形成结论，因此测量工具的选择与开发、问卷数据的收集过程和数据分析技术的选择是保证研究结论真实可靠的基础，构成了本研究实证设计的主要内容。本章阐述总体报酬感知、工作满意度、敬业度、个人-工作特征匹配和工作绩效5个变量测量工具的选择与问卷设计，研究数据的收集过程和研究数据的分析技术等内容。

## 4.1 研究变量的测量工具

### 4.1.1 变量测量工具选择与问卷设计的原则

为了使变量的测量更具科学性，本研究依据陈晓萍等主编的《组织与管理研究的实证方法》[297]一书中谢家琳（2010）的建议，依据以下原则选择变量测量工具：

（1）尽量以国内外已有的、比较权威的量表作为测量的基础；（2）考虑到社会经济发展与文化差异等因素对人的认识、情感与激励有着重大的影响（Markus &

Kitayama，1991）[85]，优先选择使用国内学者开发的较为成熟的量表；（3）结合研究主题，依据专家效度、表面效度对现有问卷进行修订和完善。修订和完善相关量表时，参照了Churchill（1979）[298]、Hinkin（1995）[299]等学者的建议，按照以下步骤进行设计：一是通过对相关理论和实证研究的归纳和整理，收集与本研究相关的经典量表，深入思考比较已有研究中的概念构思与本研究关键变量的异同点，确认相关量表的信度和效度水平；二是依据访谈结果，结合中国非国有企业实际，对拟选用量表的测量条款进行适当的修改和补充，设计本研究调查问卷的初稿；三是请相关专家对问卷初稿进行修订；四是对调查问卷进行分半检验，依据探索性因子分析结果进一步修订问卷，最终形成正式的测量量表。

### 4.1.2 总体报酬感知的测量

虽然总体报酬越来越受到学术界的关注，但总体报酬广泛而丰富的内涵使对其准确测量具有一定的难度。在实证研究中，基于管理权变的思想，学者们对总体报酬持有不

同的结构分类，开发了为数不多的总体报酬感知测量问卷，至今尚无成熟的通用量表。

（1）总体报酬感知测量量表

目前，比较有代表性的总体报酬感知测量量表有以下四种：

Christian & Sylvie et al. (2008)[63]依据Milkovich, Newman和Cole（2005）[60]、以及St-Onge和Thériault ( 2006) [61]对总体报酬的分类，从直接薪酬（Direct Compensation）、间接薪金（Indirect Pay）、心理认可（Psychological Recognition）三个方面设计了8个维度共30个题项来测量总体报酬，各题项因子负荷均在0.5以上，8因子共解释了总方差的74%.8个维度分别是：可变薪酬（7个题项，Cronbach's Alpha信度系数为0.88），间接薪酬（5个题项，Cronbach's Alpha信度系数为0.77），奖金

（2个题项，Cronbach's Alpha信度系数为0.88），工作与社会关系质量（8个题项，Cronbach's Alpha信度系数为0.86），发展和职业机会（3个题项，Cronbach's Alpha信度系数为0.77），工作条件的灵活性（2个题项，Cronbach's Alpha信度系数为0.88），工作声望（2个题项，Cronbach's Alpha信度系数为0.75），工作负荷（1个题项），各维度的内部一致性系数均高于0.70。

Kiisa et al.（2012）[158]使用了赫尔辛基工业大学开发的包括“薪酬感知”、“福利感知”、“反馈和影响力”、“工作的稳定性”、“工作认可”5个维度共10个题项的Likert五级量表测量总体报酬感知，这一量表涵盖了总体报酬的金钱、物质和非金钱报酬三个方面，能够解释总体报酬方差的81%。其中：薪酬感知1个题项；福利感知3个题项，Cronbach's Alpha信度系数为0.82；反馈和影响力3个题项，Cronbach's Alpha信度系数为0.72；工作稳定性1个题项；工作认可2个题项，Cronbach's Alpha信度系数为0.72。验证性因子分析结果显示：χ*2*（27）=62.43，χ*2/df*=2.32，IFI=0.96, TLI=0.92，CFI=0.96，RMSEA=0.067，表明5个维度具有较好的区分效度。尽管如此，该研究者

认为这一量表中的薪酬感知只有1个测量题项，不能完全代表薪酬系统，建议今后的研究中应该用薪酬满意度量表或分配公平量表来测量薪酬感知。

Jhon, Dow & James et al. (2012)[300]将报酬感知分为“报酬公平感知”、“报酬差异感知”和“报酬理解感知”三个方面，开发了包括12个题项的Likert六级量表来测量总体报酬感知。其中，“报酬公平感知”有5个题项，各题项的因子负荷在0.70~0.89间，Cronbach's Alpha信度系数为0.91；“报酬差异感知”有3个题项，各题项的因子

负荷在0.62~0.65间，Cronbach's Alpha信度系数为0.68；“报酬理解感知”有4个题项，各题项的因子负荷在0.68~0.83间，Cronbach's Alpha信度系数为0.85.

中国学者对总体报酬的的结构也进行了一些有益的探索。概括来看，从报酬的激励机制着眼，国内学者将报酬首先分为内在报酬和外在报酬两大类，黄志坚（2010）[290]为了测量中国动漫企业员工的总体报酬，结合国内动漫企业发展现状，对Chen, Ford &

Farris（1999）[77]开发的量表进行了修订，编制了包含内部报酬、外部经济性报酬、精神奖励、专业认可与晋升机会四个维度共23个题项的测量量表，四个因子的累积贡献率为67.165%。其中，内部报酬有3个题项，各题项的因子负荷在0.604~0.784间，Cronbach's Alpha信度系数为0.747；外部经济性报酬有9个题项，各题项的因子负荷在

0.758~0.864间，Cronbach's Alpha信度系数为0.945；精神奖励有5个题项，各题项的因子负荷在0.567~0.781间，Cronbach's Alpha信度系数为0.826；专业认可与晋升机会有6个题项，各题项的因子负荷在0.606~0.759间，Cronbach's Alpha信度系数为0.747.

（2）本研究中总体报酬感知问卷的编制

首先，遵循“翻译-回译”的步骤（Brislin, 1980）[301]，由两名精通中英文双语的人力资源管理领域博士研究生对收集到的量表进行翻译，并由另外三名人力资源管理专家对中英文版本进行对比，以确保中文翻译与量表原文所表达意思的一致。

其次，借鉴已有的关于中国企业报酬类型划分的研究成果，依据第二章预设的总体报酬构成确定测量的维度。

再次，对中国非国有企业员工的报酬构成与报酬期望进行访谈和问卷调查。2013年7～8月间，笔者实地走访了ft西7个地市数十家非国有企业；2014年6月借助国家自然科学基金项目《非国有企业薪酬、盈利与吸纳农业劳动力研究》的问卷发放对分布在全国28个省市自治区2329名非国有企业员工的报酬构成与报酬诉求进行了调查。其

中，关于报酬构成的问项是：您的劳动报酬构成有哪些？（可多选）列出的选项有17项，即基本工资、绩效工资、工龄工资、学历工资、奖金、社会保险、公积金、津贴和补贴、劳动保护、带薪休假、教育培训、职业指导、利润分享、企业年金、企业股份、家庭照顾和其他。关于报酬期望的问项是：当您出色完成任务时，您最希望获得的奖励是（请排序），列出7个选项，即薪酬提高、职位晋升、在同事面前得到表扬、被人尊重、领导认可、旅游休假和得到向往已久的培训机会。调查结果统计见表4.1和表4.2。

最后，综合以上信息，参考现有量表的测量题目编制了中国非国有企业员工总体报酬感知调查问卷初稿。

表4.1 非国有企业员工报酬构成（N=2329）

| 工资形式 | 人数 | 频率（%） | 工资形式 | 人数 | 频率（%） |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1.基本工资 | 2206 | 95.2 | 9.公积金 | 427 | 18.4 |
| 2.绩效工资 | 1541 | 66.5 | 10.劳动保护 | 332 | 14.3 |
| 3.社会保险 | 1104 | 49.6 | 11.带薪休假 | 296 | 12.8 |
| 4.津贴和补贴 | 872 | 37.6 | 12.家庭照顾 | 163 | 7.0 |
| 5.工龄工资 | 595 | 25.7 | 13.教育培训 | 141 | 6.1 |
| 6.奖金 | 594 | 25.6 | 14.职业指导 | 101 | 4.4 |
| 7.学历工资 | 498 | 21.5 | 15.利润分享 | 96 | 4.1 |
| 8.企业年金 | 482 | 20.8 | 16.企业股份 | 76 | 3.2 |
| 17.其他 | 24 | 1% |  |  |  |

注：表中数据按频率大小排序。

表4.2 非国有企业员工报酬期望调查（N=2329）

| 期望的奖  励方式 | | 薪酬  提高 | 职位  晋升 | 得到  表扬 | 被人  尊重 | 领导  认可 | 旅游  休假 | 得到  培训 |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 排序  1 | 人数 | 1545 | 216 | 154 | 81 | 30 | 18 | 17 |
| 频率（%） | 66.7 | 9.3 | 6.6 | 3.5 | 1.3 | 0.8 | 0.7 |
| 排序  2 | 人数 | 260 | 974 | 130 | 93 | 77 | 31 | 33 |
| 频率（%） | 11.2 | 42.0 | 5.6 | 4.0 | 3.3 | 1.3 | 1.4 |
| 排序  3 | 人数 | 45 | 99 | 209 | 79 | 144 | 162 | 149 |
| 频率（%） | 1.9 | 4.3 | 9.0 | 3.4 | 6.2 | 7.0 | 6.4 |
| 排序  4 | 人数 | 129 | 121 | 168 | 226 | 119 | 136 | 114 |
| 频率（%） | 5.6 | 5.2 | 7.3 | 9.8 | 5.1 | 5.9 | 4.9 |
| 排序  5 | 人数 | 167 | 258 | 414 | 191 | 185 | 53 | 46 |
| 频率（%） | 7.2 | 11.1 | 17.9 | 8.2 | 8.0 | 2.3 | 2.0 |
| 排序  6 | 人数 | 66 | 109 | 257 | 234 | 143 | 194 | 119 |
| 频率（%） | 2.8 | 4.7 | 11.1 | 10.1 | 6.2 | 8.4 | 5.1 |
| 排序  7 | 人数 | 62 | 79 | 172 | 163 | 137 | 163 | 222 |
| 频率（%） | 2.7 | 3.4 | 7.4 | 7.0 | 5.9 | 7.0 | 9.6 |
| 未选 | 人数 | 13 | 430 | 782 | 1219 | 1451 | 1529 | 1582 |
| 频率（%） | 0.6 | 18.6 | 33.8 | 52.6 | 62.6 | 66.0 | 68.3 |

注：2329个样本分布在上海、浙江、江苏、北京、天津、广东、福建、ft东、湖南、重庆、ft西、河南、江西、河北、安徽、、湖北、云南、四川、广西、贵州、陕西、甘肃、宁夏、青海、新疆、辽宁、黑龙江、海南等28个省市自治区。

表4.1显示，当前，中国非国有企业员工的报酬构成形式基本上包括在17个选项中，且以基本工资、绩效工资、社会保险为主，津贴和补贴、工龄工资、奖金、学历工资、企业年金、公积金、劳动保护、带薪休假为辅，少数企业还有家庭照顾、教育培训、职业指导、利润分享和企业股份。总的来说，涵盖了薪酬、福利、工作与生活平衡、职业发展四个方面，且以经济性报酬为主。

表4.2显示，当员工出色完成任务时，最希望获得的奖励首先是薪酬提高，之后依次是职位晋升、得到表扬、被人尊重、领导认可、旅游休假和得到培训。反映了非国有企业员工的报酬诉求首先是货币报酬，其次才是职业发展、绩效与认可，最后才是工作与生活平衡、教育培训。

（3）总体报酬感知调查问卷的修订

2014年7月间，请ft西财经大学、中国人民大学、北京师范大学和西北大学4 所

学校组织行为学领域的6名博士研究生和3位人力资源管理专业教授对问卷的初稿提出修改意见，修改后请导师对问卷进一步修订，确保了问卷的表面效度。之后又走访了太原四家非国有企业（外资、股份制、合伙和私营各一家），邀请其人事经理和一线员工对问卷进行专家效度检定，汇集相关修改意见，再次对量表进行修正，最终形成了包括薪酬感知、福利感知、工作条件感知、工作与生活平衡感知、绩效与认可感知、职业发展感知和工作关系感知7个维度的调查问卷，如表4.3。

表4.3 总体报酬感知初始量表

| 测量维度 | 题项 | 很差 | 比较差 | 一般 | 比较好 | 很好 |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 薪酬感知 | 1.基本工资逐年稳定上涨 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2.工资水平与个人技能匹配程度 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3.工资水平与同行业企业相比 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4.工资水平与工作量相符程度 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5.公司对加班工资的计算与给付情况 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6.当月的绩效奖与工作绩效挂钩情况 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7.年终奖与工作绩效挂钩情况 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8.个人薪酬与企业利润挂钩情况 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 福利感知 | 9.公司足额为员工缴纳五险一金 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10.公司为员工缴纳其它社会保险情况 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11.公司保证员工工间休息的情况 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12.公司保证员工节假日休息的情况 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13.公司员工的住房福利情况 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14.公司有关节假日福利等的发放情况 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

续表4.3总体报酬感知初始量表

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 测量维度 | 题项 | 很差 | 比较差 | 一般 | 比较好 | 很好 |
| 工作条件感知 | 15.工作环境的安全性 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16.工作环境的舒适性 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17.公司休息场所的舒适性 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18.工作时间的灵活性 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19.公司所在地交通和通讯便利程度 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 工作与  生活平衡感知 | 20.带薪假期的执行情况 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21.工作中个人的身心健康情况 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22.工作场所的灵活性 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23.公司对我家庭的关照（子女、老人） | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 绩效与认可感知 | 24.公司目标与个人目标的一致性 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25.考核标准易于达到的程度 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26.受到上司表扬或额外奖励的机会 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27.参与管理或提出建议的可能性 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28.工作中个人的意见得到反馈的情况 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 发展与职业机会感知 | 29.公司资助或支持的学习进修培训 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30.轮岗或在更高级别岗位实习机会 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31.公司组织的培训项目或课程 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32.在公司中的晋升机会 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 33.公司提供的未来晋升阶梯或路径 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 工作关系感知 | 34.工作需要时，主管能给予的有价值的帮助 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35.主管对员工个人情况的关心程度 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 36.与同事之间关系的融洽程度 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 37.工作发展受到同事鼓励的情况 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

### 4.1.3 工作满意度的测量

实证研究中，学者们通常采用单一整体评估法(single global rating)和综合评分法(summation score)来测量工作满意度（罗宾斯，2002）①，这两种方法各有所长。具体而言，单一整体评估法侧重评价总体态度，耗时少，能抓住工作满意度的本质；综合评分

①斯蒂芬・P·罗宾斯，组织行为学[M]，孙建敏，李原译，第7版，北京：中国人民大学出版社，

2002, 151

法侧重于评价员工对各项工作要素的感受，似乎评价结果更为精准，有助于管理者就企业存在的问题制定相应的对策以谋求改进，但操作复杂，还有可能遗漏掉一些重要事项。因而有些学者建议将二者结合起来使用（冯缙、秦启文，2009）[302],有些学者却认为“简单优于复杂”，建议采用整体评估法。

本研究将工作满意度作为中间变量，依据简约而准确的原则，采用单维度方法进行测量。在问项的设置上，借鉴Spector(1985) [303]对工作满意度的维度划分，从“薪酬、福利待遇、晋升机会、表扬和认可、主管领导、同事关系、工作本身、沟通和工作程序”几个方面进行问题设计，测量尺度采用Likert 5点计分，测量时将各题项得分加总后取均值作为员工工作满意度指标。征求专家的建议和受访者的反馈意见，最终确定的量表共有8个题项（参见表4.4），较全面地涉及到中国非国有企业员工的工作要素，可直接用于问卷调查。

表4.4 工作满意度测量量表

| 题项 | 很差 | 比较差 | 一般 | 比较好 | 很好 |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| S1-9 对薪酬的满意度 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| S2-16 对福利的满意度 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| S3-26 对目前工作本身的满意度 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| S4-32 对工作条件的满意程度 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| S5-37 工作与家庭生活的兼顾情况 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| S6-43 对工作认可方面的满意程度 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| S7-49 对职业发展的满意程度 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| S8-54 对工作关系的满意程度 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

### 4.1.4 员工敬业度的测量

由于中外学者及咨询公司对敬业度的概念和结构认识不统一，在实证研究和商业咨询实践中所采用的敬业度测量量表也不尽相同。比较常用的有以下三种：

Schaufeli et al.（2002）[144]在对高绩效员工访谈的基础上开发的UWES（the Utrech Work Engagement Scale）。该量表包括了活力、奉献和卷入三个维度17个项目。2006年，他们在对10个国家的1万多名被试调查后，将测量项目缩减至9个，内部一致性信度达到0.78~0.89，跨文化稳定性也得到了验证。但有学者认为，UWES中的活力和卷入的相关系数高达0.95，奉献与卷入的相关系数达到0.90，活力与奉献的相关系数为

0.88，存在着较为严重的多重共线性（Christian, 2007）[304]，因而严格来讲是一个单维度量表。

盖洛普的Q12。盖洛普（Gallup workplace audit, GWA）是世界著名的管理咨询机构，通过对百万名员工访谈结果的定性和定量研究，开发了包含一个总体工作满意度问项和12个具体问项（简称Q12）的敬业度测量量表。大量的实证研究表明，Q12是一个单维结构，具有较高的效度和信度，也具有跨文化的稳定性，在实践中得到广泛的认可和应用。但也有学者对其测量的有效性提出质疑，如，李锐、凌文铨（2007）[305]认为Q12测得的结果严格来说只代表了员工的工作满意度。

曾晖和赵黎明（2009）[306]开发的中国企业员工综合敬业度问卷（MEEI）。MEEI是运用“扎根理论”和“最佳自我反馈评定法”（RBSA），在对海南和天津两地264名企业员工进行自评、他评及客观结果综合调查后编制而成的，包含任务聚焦（5个项目）、活力（4个项目）、主动参与（5个项目）、价值内化（3个项目）、效能感（3个项目）和积极坚持（2个项目）6个维度22个项目，再加上5个测谎问项，共27条项目。验证性因子分析结果显示，模型拟合度评价指标为：χ*2*/df=2.025, GFI=0.91，CFI=0.93，NFI=0.85，NNFI=0.89，IFI=0.93，RMSEA=0.053，表明该量表具有较为理

想的结构效度。由于MEEI结合了中国企业员工的文化特性，被国内许多研究者采用（吴文婷，2010[307]；马志强等，2012[308]；卢纪华等，2013[164]），内部一致性信度均在0.9以上。

鉴于中国员工关于敬业的理念有别于西方，本文对敬业度的测量采用了植根于中国情境的MEEI问卷。原量表是个体对敬业度的自我报告，为了避免社会赞许性误差，表中包含有五条测谎问项。基于有效避免同源性误差的考虑，本研究采用了他评的方式测量员工敬业度，因而对问卷做了两项修正：一是去掉测谎题项后保留了23个题项；二是为了使测量问项的表达更适合主管评价，根据Chan（1998）[309]的指代转换式共同模型的思路，对原量表题目的人称指代进行了调整，最终形成的敬业度测量问卷如表4.5。

表4.5 员工敬业度测量量表

| 维度 | 题项 | 完全不符合 | 较不符合 | 不确定 | 比较符合 | 完全符合 |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 任务中心 | 1.总是尽自己全部的力量克服工作上的困难 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2.经常主动帮助同事解决工作上的困难 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3.总是主动将工作经验毫无保留地传授给新同事 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4.严格遵守单位的规章制度 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5.承诺做出高品质的工作 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 活力 | 6.每天上班工作都表现得很愉快 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7.工作时充满激情 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8.每天尽全力去工作 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9.能够连续工作很长时间而不厌倦 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 主动参与 | 10.愿意承担有挑战性的工作 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11.总是主动搜集工作所需相关信息或学习工作技能 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12.经常主动对工作方法或制度规范等提出改进建议 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13.能够对同事或上级充分表达自己的思想与感情 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14.认为自己是对公司非常有价值的人 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 价值内化 | 15.用赞美的语言描述自己的工作 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16.主动向顾客介绍公司的产品和服务 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17.知道自己的工作对公司目标的实现起着重要作用 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18.对外界高度评价所在的公司 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 效能感 | 19.总能按上级要求，高标准、严要求地完成工作 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20.工作时充满自信，精神状态良好 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21.每天的工作能够发挥其特长 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 积极坚  持 | 22.具有高度的工作责任感，勇于面对工作中遇到的困  难 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23.即使工作不顺利，也能坚定不移地完成既定的工作任务，从不放弃 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

### 4.1.5 工作绩效的测量

目前，实证研究中关于工作绩效的测量工具比较成熟。本文选用韩翼（2007）[310]开发的基于中国情境的量表对工作绩效进行测量。同样地，为了避免同源性误差和社会赞许性误差，由员工的直接上级对员工的工作绩效进行评价，并根据专家的建议和受访者的反馈意见，对原量表中的题项进行精简，创新绩效引用了Scott和Bruce（1994）[311]编制的6条目题项，最终形成的初始量表如表4.6所示。

表4.6 工作绩效初始量表

| 维度 | 题项 | 从来没有 | 基本没有 | 不清楚 | 有时如此 | 经常如此 |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 关系绩效 | 1.即使管理人员不在场，也能按照指令做事 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2.在团队中，经常协助上级做事 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3.始终维护上级的决策 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4.工作时经常和其他部门同事扯皮 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5.经常支持并鼓励同一级别的同事 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6.自愿做许多有利于公司利益的工作 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7.很注意个人形象，举止礼貌且有修养 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8.密切关注工作中的重要细节 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9.能够履行工作说明书中的职责 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 任务绩效 | 10.能够按照自己期望的方式按时完成工作任务 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11.能够实现团队或部门设置的目标 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12.工作效率明显提高 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13.口头交流技能很强 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14.具有较好的与工作相关的专业知识和技能 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 学习绩效 | 15.重视通过学习，积累经验，提高工作效率 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16.通过学习掌握了专业知识和技能 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17.通过学习能够更好地履行岗位职责 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18.运用学到的知识解决工作中遇到的问题 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19.认为学习对提高工作绩效没有帮助 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 创新绩效 | 20.总是寻求应用新的流程、技术与方法 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21.经常提出有创意的点子和想法 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22.经常与别人沟通并推销自己的新想法 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23.为了实现新想法，想办法争取所需资源 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24.为了实现新想法，制定合适的计划和规划 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25.整体而言，是一个具有创新精神的人 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

### 4.1.6 个人-工作特征匹配的测量

通常，研究者将“个人-组织匹配”划分为“感觉匹配和实际匹配”两种，与之相应的测量方法是直接测量和间接测量。其中，感觉匹配指个体对于在组织中是否匹配良好的直接的整体判断（Kristof, 1996）[312]，采用直接询问员工的方式来测量，有学者认为这种测量方式容易混淆个人和环境的构成，尤其在和工作相关的态度同时进行测量时，一致性偏见可能会影响到结果（Edwards, 1991）[313]，但也有学者指出个人与环境不应该割裂开来区别对待（Schneider et al., 1995）[243]。关于工作特征，运用较为广泛

的测量工具有两种：一是Sim et al（.

1976）[314]编制的工作特征调查表（Job Characteristics

Inventory，JCI），JCI共有30个项目，测量员工对工作的知觉，包括工作多样性、自主性、反馈、与他人交往、任务完整性和友谊等，可以合并为工作复杂性单一维度；二是Hackman和Oldham（1975）提出的工作特征模型（JCM）衍生的工作诊断问卷（Job Diagnostic Survey, JDS），JDS共有15个题项，测量不同工作特征作用的差异性（杨红明，2010）[315]。

本研究将个人-工作特征匹配作为单一因子进行分析，用员工对工作特征的评价来衡量“个人-工作特征匹配”，依据简单准确的原则，采用直接测量的方法进行测量。具体问项设计以JDS的核心问题为基础，结合Maslach等（2001）[137]的“个体-工作匹配模型”的六要素“工作负荷、控制、奖赏和认同、社会支持、公平感和价值感”，再根据中国非国有企业员工的工作特点，从“工作负荷大小、工作稳定性、个人能力发挥情况、工作发展性、工作重要程度、工作价值感、工作挑战性、工作愉悦性、工作自主程度”9个方面设定9个题项，采用Likert5级量表来测量员工个人与工作特征的匹配

（具体测量指标参见表4.7），最终以9个题项得分加总后的均值作为个人与工作特征匹配的评价指标。征求专家的建议和受访者的反馈意见，认为该9个题项较好地反映了中国非国有企业员工的工作特征，可直接用于问卷调查。

表4.7 个人-工作特征匹配测量量表

| 题项 | 很差 | 比较差 | 一般 | 比较好 | 很好 |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| J1-17 对目前工作负荷大小的感觉 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| J2-18 目前工作的稳定性 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| J3-19 人能力及特长在工作中的发挥情况 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| J4-20 工作对个人能力提升的情况 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| J5-21 在工作中的威信和影响力 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| J6-22 所从事工作的挑战性 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| J7-23 目前工作令我愉快的程度 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| J8-24 公司使命和目标使我觉得自己工作的重要程度 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| J9-25 在工作中的自主程度 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

### 4.1.7 控制变量的测量

正如第1章文献回顾中所阐述的，已有研究表明性别、年龄、工龄、学历、户籍、工作性质和工作职位等人口统计变量，对总体报酬感知、工作满意、敬业度和工作绩效

有所影响，因而根据以下标准对这些变量进行了类别划分，以便于被调查者填答问卷和之后的统计分析。

（1）性别。分为两组：男性赋值为1，女性赋值为2。

（2）户籍。分为两组：城市户口赋值为1，农村户口赋值为2。

（3）年龄。以往研究多以5年作为一个时间跨度进行年龄段划分，本研究依此将员工年龄分为8组：25岁以下赋值为1，25～29岁赋值为2，30～34岁赋值为3, 35～

39岁赋值为4.40～44岁赋值为5，45～49岁赋值为6，50～54岁赋值为7，55岁以上赋值为8。

（4）教育程度。分为5组：初中及以下赋值为1，高中或职中赋值为2，大专或高职赋值为3，本科赋值为4，研究生及以上赋值为5。

（5）婚姻状况。分为两组：已婚赋值为1，未婚赋值为 2

（6）本企业工作年限。以实际工作年限赋值。

## 4.2 研究数据收集与分析技术

### 4.2.1 研究数据收集过程

本研究主要关注非国有企业员工的总体报酬感知、工作满意度、敬业度、个人-工作特征匹配和工作绩效，因而调查的样本均来自非国有企业在职员工。如同大多数组织行为学的实证研究，本文的数据也通过问卷调查获得，因而样本的选择、问卷的发放就显得尤为重要。

为了使样本更具有代表性，研究样本取自不同的行业，并尽可能多地涵盖不同年龄、性别、工龄和学历的员工。样本数据的获取通过企业的负责人或人力资源主管，有以下三种方式：一是通过研究者的社会关系发放调查问卷；二是利用为ft西省中小企业局和财政厅做横向课题深入企业调研的机会，对非国有企业员工进行访谈和调查；三是通过遍布全国各地的学生及其社会关系发放调查问卷。在调查前，研究者对发放问卷者进行了较为细致的培训，介绍了问卷调查的目的和背景，分发了所需的调查问卷，并对样本选择和调查程序进行了指导。

为了减少“共同工具效应”，避免同源偏差和社会赞许性等问题，调查问卷的发放采取直接领导和员工配对的方式，即将问卷分成三部分：企业人力资源主管填写企业的

基本情况；每位直接领导选择3名左右的下属，填写自己的人口统计学特征并评价其下属的敬业度和工作绩效；下属员工填写自己的人口统计学特征、总体报酬感知、工作满意度和个人-工作特征匹配问项。为了确保上级问卷和下级问卷的一一对应，采取了以下三点措施：一是采用了“匹配编码+匹配记号+匹配实名”的方式，并在问卷的首页，明示了问卷填答说明；二是员工调查问卷部分由直接领导发给相应的下属；三是人力资源主管负责收回本企业所有问卷，并装入信封封好后交回。此外，为了得到客观的调查数据，并得到被调查者的积极配合，在填写问卷前，告知被调查者所填的信息仅供研究使用，会完全保密，应尽可能按照真实的想法填答，并承诺将研究结果反馈给感兴趣的参与者。

### 4.2.2 研究数据分析技术

本研究的调查数据均来自个体层面，数据分析主要包括样本特征描述、变量测量的信效度检验、假设关系检验以及模型适配度检验等内容，运用的分析工具主要是专业统计分析工具SPSS21.0，结构方程模型分析工具LISREL8.70。

（1）运用SPSS21.0统计软件中的描述统计功能。首先，对被试者所在企业的类型、所属行业、规模以及被试者的性别、户籍、学历、工龄等人口统计学变量进行统计分析，通过频数和百分比的计算来考察本研究调查的外部效度；其次，对量表中各测量条款的均值、标准差、偏度和峰度的统计，判断样本总体是否服从正态分布。判断的标准是，偏度绝对值小于3、峰度绝对值小于10时，样本基本服从正态分布（黄芳铭，2005）[316]。最后，通过计算总体报酬感知、工作满意度、敬业度、个人-工作特征匹配和工作绩效5个主要变量的平均数、标准差、最大值和最小值，来描述非国有企业员工的报酬与工作现状，发现非国有企业面临的问题

（2）检验各量表的效度。首先，运用SPSS21.0统计软件中的降维功能对总体报酬感知、工作满意度、敬业度、个人-工作特征匹配和工作绩效5个量表进行探索性因子分析（EFA），以找到变量的本质结构，达到浓缩数据的目的。具体步骤是：一是依据Bryman & Cramer(1997)[317]的建议，首先把纠正条款总相关系数（CITC）小于0.3，且删除后使Cronbach Alpha值增加的条款予以删除；二是依据Kaiser(1974)[318]的建议采用取样适切量数（KMO）值的大小来判断样本的充分性。判断标准为：KMO取值在

0.90以上，样本量非常适合进行因素分析；KMO取值在0.8~0.9间，样本量很适合进行因素分析；KMO取值在0.7~0.8间，样本量适合进行因素分析；KMO取值在0.6~0.7间，样本量勉强可以进行因素分析；KMO取值在0.6以下，样本量不适合进行因素分析；同时，Barlett球型检验χ*2*值的显著性P值要小于0.05（吴明隆，2010）[319]；三是采用主成分分析法，按照特征值(Eigenvalue)大于1，所保留因子解释总变异量在50%以上的标准选择因子个数。项目在所属因子的载荷要大于0.4，如果项目在所有因子的载荷均小于0.4，或者在两个或两个以上因子的载荷大于0.4，删除。

其次，运用LISREL8.70统计软件对总体报酬感知量表和工作绩效量表所保留的测量条款，以及概念模型中五个变量进行验证性因子分析（CFA），以进一步确定测量项目和构念间的关系，检验模型对数据的拟合效果及各变量的区分效度。判断依据为：一是测量模型中的因素负荷量均达到显著，即P<0.05, T的绝对值大于1.96（吴明隆，2012）

[320]；二是采纳侯杰泰、温忠麟等（2004）[321]建议的指标进行模型拟合度判断，具体指标

如表4.8所示。

表4.8 相关拟合指标

| 指标 | 卡方/自由  度  (CMIN/DF) | 渐进残差均  方根  (RMSEA) | 适配度系数  (GFI) | 增值适配指数  (IFI) | 非归准拟合指数(NNFI) | 比较拟合指数(CFI) |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 临界值 | 1~5 | <0.08 | >0.9 | >0.9 | >0.9 | >0.9 |
| 备注 | 越小越好 | 越小越好 | 越接近1越好 | 越接近1越好 | 越接近l越好 | 越接近1越好 |

（3）采用SPSS21.0统计软件中的信度分析功能检验总体报酬感知、工作满意度、敬业度、个人-工作特征匹配、工作绩效5个量表的信度。判断标准是，分量表Cronbach

a值大于0.5，最好高于0.6；整体量表的Cronbach a值大于0.7，最好高于0.8（吴明隆，2010）[319]。

（4）运用SPSS21.0统计软件，采用独立样本T检验的方法分析性别、户籍和婚姻

3个控制变量对总体报酬感知、工作满意度、敬业度、个人-工作特征匹配和工作绩效 5

个主要变量的影响，采用单因素方差分析的方法考察年龄、学历、工龄3个控制变量对

5个主要变量的影响。

（5）运用SPSS21.0的相关分析功能和回归分析功能，在对变量间相关关系初步分析的基础上，通过多层线性回归分析的方法考察主效应、中介效应和调节效应，验证假

设是否成立。在回归分析前还需检验预测变量是否存在多元共线性，预测变量间不存在多元共线性的判断标准是：方差膨胀系数VIF<10，条件指标CI<30，特征值大于0.01。

（6）在中介效应检验方面，结构方程模型(Structural Equation Modeling, 简称SEM)能给予最综合与最恰当的分析。在多层线性回归的基础上，采用LISREL8.70统计软件对模型的中介效应以及整合模型进行检验，以确定各变量间关系的总效果（total effects）。

## 4.3 本章小结

本章介绍了研究变量测量工具选择和调查问卷设计的基本原则，在已有测量量表的基础上，结合访谈结果，修正并确定了总体报酬感知、工作满意度、敬业度、工作绩效、个人-工作特征匹配5个主要变量的测量工具，确定了控制变量的测量。然后，阐述了研究数据的收集过程和进行数据处理时将要用到的分析技术。

在变量测量工具选择上，尽可能选用适合中国文化情境的成熟量表，并结合非国有企业现状进行了修订。关于总体报酬感知，依据美国薪酬协会对总体报酬的维度划分，参考Christian、Sylvie & Robineau(2008)[63]，Kiisa、Daria & Anu et al. (2012)[158]，Jhon、Dow & James et al. (2012)[300]，还有黄志坚(2010)[290]编制的量表，结合对分布在全国

28个省市自治区2329名非国有企业员工关于报酬构成与报酬期望的调查结果，将总体报酬感知划分为：薪酬公平感知、福利感知、绩效与认可感知、职业发展感知、工作与生活平衡感知、工作条件感知和工作环境感知7个维度，设计了涵盖这7个层面的37个题项的总体报酬感知调查问卷，征求相关专家意见修订后作为调查问卷。工作满意度的测量，则是采用单维度方法，参照Spector(1985)[303]对工作满意度的结构划分，即从

“薪酬、福利、工作特征、工作条件、工作关系、绩效与认可、职业发展和工作家庭平衡”8个方面各取一个题项。敬业度的测量选用了曾晖（2009）[306]开发的植根于中国情境的量表（MEEI），删除测谎问项和转换人称后保留了23个问项。工作绩效选用了韩翼开发的包括任务绩效、关系绩效、学习绩效和创新绩效四个层面的量表，引入Scott等的创新绩效条目进行了精简和修订，保留了25个题项。

样本选择与问卷调查的原则是：尽可能扩大覆盖面，尽可能提高有效回收率，并避免数据的同源性误差。本研究采用广泛随机抽样的方法提高测量的外部效度，采用配套

问卷测试不同变量的方法有效减小调查数据的同源偏差，采用他评的方式避免社会赞许性误差。问卷收回后，本研究借助SPSS21.0统计软件和LISREL8.70统计软件的相关功能处理数据，检验假设。

# **第5**章 研究样本与数据描述

本章运用SPSS21.0和LISREL8.70，首先对调研所得数据进行描述统计分析、信度和效度检验，以揭示样本特征，确认量表质量，剖析非国有企业发展现状，为进一步检验研究假设和明晰非国有企业现存问题奠定基础。其次，探究人口统计学特征变量对总体报酬感知、工作满意度、敬业度、个人-工作特征匹配和工作绩效等主要变量的影响，以确认其作为控制变量放入回归方程的必要，同时为非国有企业实行灵活的自助式报酬策略和人力资源管理方法提供依据。

## 5.1 研究样本

### 5.1.1 研究样本的特征描述

本研究前后历时2个月，在25个省市自治区的149个非国有企业共发放750套问卷，直接主管问卷的回收率是78.3%，下属员工的问卷回收率是87.2%。在去掉漏答过多、明显不认真回答和不能配对的问卷后，最终得到“员工-主管”匹配的有效问卷565套，综合回收率为75.39%。

（1）研究样本所在企业特征描述

参与问卷调查个体所在企业特征如表5.1。结果显示，本次调查的非国有企业类型多样，规模不等，分布广泛。其中有限责任公司（32.2%）与合伙企业（22.8%）居多，中型企业（30.9%）与偏小型企业（26.2%）居多。样本在各行业均有分布，具体情况为：制造业35家，占23.5%；批发零售业20家，占13.4%；住宿和餐饮业19家，占

12.8%；建筑业11家，占7.4%；采矿业7家，占4.7%；农林牧渔业和房地产业分别有

6家，各占4%；租赁和商务服务业、卫生与社会保障业、金融业分别有4家，各占2.7%；还有信息、教育、文化体育、交通仓储、科研技术和地质勘探等其他行业，占10%。所调查的企业多属于成长阶段（46.3%），其次是成熟阶段（19.5%），再次是创业阶段

（14.8%），很少处于转型阶段（3.4%）或衰退阶段（2.7%）；所在行业的竞争程度都比较激烈（57.1%），行业技术变革也比较快（46.3%），在市场中多属于挑战者（34.9%）

或追随者（34.9%）的地位。可见，调查样本所在的企业具有当前中国非国有企业数量多、规模小、分布广、生命力强、所处市场竞争激烈的一般特征。

）

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 特征 | 类型 | 企业数 | 比例（% | 特征 | 类型 | 人数 | 比例（%） |
| 企业类型 | 个人独资企业 | 27 | 18.1 | 企业所处发展阶段 | 创业阶段 | 22 | 14.8 |
| 合伙企业 | 34 | 22.8 | 成长阶段 | 69 | 46.3 |
| 有限责任公司 | 48 | 32.2 | 成熟阶段 | 29 | 19.5 |
| 股份有限公司 | 18 | 12.1 | 衰退阶段 | 4 | 2.7 |
| 外资企业 | 5 | 3.4 | 转型阶段 | 5 | 3.4 |
| 其他 | 1 | .7 | 缺失 | 20 | 13.3 |
| 缺失 | 16 | 10.7 | 行业竞争程度 | 很激烈 | 28 | 18.8 |
| 企业所处行业 | 农、林、牧、渔 | 6 | 4.0 | 较激烈 | 57 | 38.3 |
| 采矿业 | 7 | 4.7 | 一般 | 38 | 25.5 |
| 制造业 | 35 | 23.5 | 不太激烈 | 7 | 4.7 |
| 建筑业 | 11 | 7.4 | 很少竞争 | 1 | .7 |
| 批发和零售业 | 20 | 13.4 | 缺失 | 18 | 12.0 |
| 住宿和餐饮业 | 19 | 12.8 | 行业技术变革 | 很快 | 15 | 10.1 |
| 居民服务和其他服务业 | 1 | .7 | 比较快 | 54 | 36.2 |
| 房地产 | 6 | 4.0 | 一般 | 52 | 34.9 |
| 金融 | 4 | 2.7 | 比较慢 | 6 | 4.0 |
| 信息 | 3 | 2.0 | 很慢 | 3 | 2.0 |
| 租赁和商务服务 | 4 | 2.7 | 缺失 | 19 | 12.8 |
| 卫生、社会保障 | 4 | 2.7 | 企业在行业中地位 | 大型 | 16 | 10.7 |
| 教育 | 2 | 1.3 | 偏大型 | 14 | 9.4 |
| 文化、体育 | 1 | .7 | 中型 | 46 | 30.9 |
| 交通、仓储 | 1 | .7 | 偏小型 | 39 | 26.2 |
| 科研、技术和地质勘探 | 2 | 1.3 | 小型 | 16 | 10.7 |
| 其他 | 5 | 3.4 | 缺失 | 18 | 12.1 |
| 缺失 | 18 | 12.1 | 市场竞争地位 | 市场领导者 | 19 | 12.8 |
|  | | | 市场挑战者 | 52 | 34.9 |
| 市场追随者 | 52 | 34.9 |
| 市场补缺者 | 8 | 5.4 |
| 缺失 | 18 | 12.1 |

表5.1 样本所在企业特征（N=149）

注：149个企业分布在云南、四川、重庆、广西、贵州、陕西、甘肃、宁夏、青海、新疆，ft西、河南、江西、河北、安徽、湖南，浙江、江苏、广东、福建、ft东、上海，北京、天津、辽宁等25个省市自治区。

（2）研究样本人口特征描述

员工个体特征如表5.2。表中数据显示，被调查者男性略多于女性，分别占53.3%

和46.2%；农村户口略多于城市户口，分别占51.7%和45.8%；年龄多是35岁以下，占

81.4%，平均年龄为31.1岁（*SD*=6.39）；未婚员工略多于已婚员工，分别占50.4%和

48%；工作性质多样，生产工人最多，占32.4%，其余还有营销人员（19.3%）、后勤服务人员（15.8%）和技术人员（12.9%）等；工作职位以一般员工为主，占72.9%；受教育水平以大专或高职学历最多，占29.4%，其次为本科、高中或中职，分别占25.8%和25%，初中学历及以下占15.8%，研究生及以上学历仅占2.8%；平均工作年限6.06年（*SD*=5.84）；平均每周工作天数5.61天（*SD*=0.78）；平均每天工作时间8.21小时

（*SD*=2.033）；平均每月福利发放238.34元（*SD*=487.67），平均每月奖金发放352.99

元（*SD*=807.343），平均每月工资3049.41元（*SD*=2703.396）。这些特征与非国有企业员工的年龄、学历、工龄、入职来源和收入等基本相符。

表5.2 参与问卷调查的员工特征统计（N=565）

| 特征 | 类型 | 人数 | 比例（%） | 特征 | 类型 | 人数 | 比例（%） |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 性别 | 男 | 301 | 53.3 | 工作年限 | 1年以下 | 35 | 6.2 |
| 女 | 261 | 46.2 | 1-2年 | 49 | 8.7 |
| 缺失 | 3 | .5 | 2-5年 | 110 | 19.5 |
| 户籍 | 城市户口 | 259 | 45.8 | 5-10年 | 74 | 13.1 |
| 农村户口 | 292 | 51.7 | 10年以上 | 297 | 52.6 |
| 缺失 | 14 | 2.5 | 每周工作天数 | 5 天及以下 | 264 | 46.7 |
| 年龄 | 25岁以下 | 132 | 23.4 | 6 天 | 210 | 37.2 |
| 25-29岁 | 221 | 39.1 | 7 天 | 73 | 12.9 |
| 30-34岁 | 107 | 18.9 | 缺失 | 18 | 3.2 |
| 35-39岁 | 46 | 8.1 | 平均  每天工作时间 | 8 小时以下 | 49 | 8.7 |
| 40-44岁 | 40 | 7.1 | 8 小时 | 362 | 64.1 |
| 45-49岁 | 11 | 1.9 | 8 小时以上 | 141 | 24.9 |
| 55岁以上 | 1 | .2 | 缺失 | 13 | 2.3 |
| 缺失 | 7 | 1.3 | 工作职位 | 一般员工 | 412 | 72.9 |
| 受教育程度 | 初中及以下 | 89 | 15.8 | 部门主管 | 90 | 15.9 |
| 高中或职中 | 141 | 25.0 | 公司经理 | 33 | 5.8 |
| 大专或高职 | 166 | 29.4 | 高层管理人员 | 9 | 1.6 |
| 本科 | 146 | 25.8 | 缺失 | 21 | 3.8 |
| 研究生及以上 | 16 | 2.8 | 血型 | A型 | 121 | 21.4 |
| 工作性质 | 生产工人 | 183 | 32.4 | B型 | 140 | 24.8 |
| 营销人员 | 109 | 19.3 | O型 | 132 | 23.4 |
| 管理人员 | 85 | 15.0 | AB型 | 61 | 10.8 |
| 技术人员 | 73 | 12.9 | 缺失 | 111 | 19.8 |
| 后勤服务人员 | 89 | 15.8 | 婚姻 | 已婚 | 271 | 48.0 |
| 其他 | 15 | 2.7 | 未婚 | 285 | 50.4 |
| 缺失 | 11 | 1.9 | 缺失 | 9 | 1.6 |

综上，本研究调查的样本分布具有中国非国有企业的一般特征，因而具有较好的外部效度。

### 5.1.2 研究样本总体正态分布检验

参考庄玉梅（2011）[322]和蔡丽玲（2014）[284]的做法，首先对样本的数据分布进行检验。各测量条款的描述性统计量如表5.3。结果显示，各测量条款的偏度和峰度取值均在正常范围内（偏度统计量绝对值小于3，峰度统计量绝对值小于10），表明样本总体上服从正态分布，所获数据可以进行后续的分析。

表5.3 样本各测量条款数据的描述性统计（N=565）

| 测量条款 | 均值 | 标准差 | 偏度 | | 峰度 | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 统计量 | 统计量 | 统计量 | 标准误 | 统计量 | 标准误 |
| P1\_1 | 3.50 | 1.084 | -.589 | .103 | .095 | .205 |
| P2\_2 | 3.57 | .983 | -.737 | .103 | .932 | .205 |
| P3\_3 | 3.57 | .900 | -.522 | .103 | .700 | .206 |
| P4\_4 | 3.59 | .962 | -.710 | .103 | 1.221 | .206 |
| P5\_5 | 3.67 | 1.045 | -.782 | .103 | .563 | .206 |
| P6\_6 | 3.60 | 1.108 | -.781 | .103 | .510 | .206 |
| P7\_7 | 3.52 | 1.116 | -.598 | .103 | -.007 | .206 |
| P8\_8 | 3.46 | 1.133 | -.491 | .103 | -.220 | .205 |
| S1\_9 | 3.51 | .980 | -.484 | .103 | .138 | .205 |
| B1\_10 | 3.75 | 1.102 | -.830 | .103 | .343 | .206 |
| B2\_11 | 3.61 | 1.115 | -.708 | .103 | .252 | .206 |
| B3\_12 | 3.77 | .941 | -.481 | .103 | .003 | .206 |
| B4\_13 | 3.84 | 1.002 | -.751 | .103 | .354 | .206 |
| B5\_14 | 3.16 | 1.175 | -.273 | .103 | -.563 | .206 |
| B6\_15 | 3.61 | 0.916 | -.507 | .103 | -.536 | .205 |
| S2\_16 | 3.53 | 1.006 | -.439 | .103 | -.139 | .206 |
| J1\_17 | 3.58 | 1.034 | -.402 | .103 | -.363 | .206 |
| J2\_18 | 3.89 | .852 | -.986 | .103 | 2.260 | .205 |
| J3\_19 | 3.73 | 885 | -.562 | .103 | .861 | .205 |
| J4\_20 | 3.67 | .932 | -.436 | .103 | .042 | .206 |
| J5\_21 | 3.60 | .930 | -.416 | .103 | .554 | .206 |

续表5.3 样本个测量条款数据的描述性统计

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 测量  条款 | 均值 | 标准差 | 偏度 | | 峰度 | |
| 统计量 | 统计量 | 统计量 | 标准误 | 统计量 | 标准误 |
| J6\_22 | 3.66 | .873 | -.256 | .103 | -.286 | .206 |
| J7\_23 | 3.72 | .840 | -.318 | .103 | .015 | .205 |
| J8\_24 | 3.71 | .887 | -.343 | .103 | -.004 | .205 |
| J9\_25 | 3.81 | .822 | -.216 | .103 | -.535 | .273 |
| S3\_26 | 4.00 | 1.069 | 000 | .103 | -2.80 | 1.481 |
| JE1\_27 | 3.84 | 946 | -.839 | .103 | .847 | .273 |
| JE2\_28 | 3.82 | .943 | -.701 | .103 | .496 | .205 |
| JE3\_29 | 3.64 | .968 | -.663 | .137 | 670 | .206 |
| JE4\_30 | 3.71 | .915 | -.713 | .103 | 1.102 | .273 |
| JE5\_31 | 3.86 | .859 | -.451 | .137 | -.081 | .305 |
| S4\_32 | 3.81 | .792 | -.283 | .153 | -.318 | .206 |
| JB1\_33 | 3.58 | 1.071 | -.587 | .103 | -.133 | .205 |
| JB2\_34 | 3.70 | .980 | -.423 | .103 | -.146 | 0.273 |
| JB3\_35 | 3.56 | 1.005 | -.314 | .103 | . -.248 | ..273 |
| JB4\_36 | 3.50 | 1.073 | -.389 | .103 | -.136 | .206 |
| S5\_37 | 3.55 | .978 | -.239 | .103 | -.436 | .206 |
| PA1\_38 | 3.64 | .910 | -.234 | .103 | -.284 | .206 |
| PA2\_39 | 3.63 | .907 | -.566 | .103 | 1.123 | .205 |
| PA3\_40 | 3.47 | .995 | -.387 | .103 | .008 | .206 |
| PA4\_41 | 3.47 | 1.028 | -.309 | .137 | -.067 | .273 |
| PA5\_42 | 3.53 | 1.047 | -.624 | .137 | .748 | .273 |
| S6\_43 | 3.70 | .909 | -.507 | .153 | .087 | .304 |
| DC1\_44 | 3.44 | 1.044 | -.331 | .103 | -.324 | .206 |
| DC2\_45 | 3.43 | 1.093 | -.348 | .103 | -.343 | .206 |
| DC3\_46 | 3.59 | 1.026 | -.515 | .103 | .075 | .206 |
| DC4\_47 | 3.47 | 1.061 | -.486 | .103 | -.027 | .206 |
| DC5\_48 | 3.53 | 1.075 | -.573 | .103 | .130 | .206 |
| S7\_49 | 3.60 | .939 | -.314 | .103 | -.059 | .206 |
| JC1\_50 | 3.89 | .856 | -.356 | .103 | -.329 | .205 |
| JC2\_51 | 3.98 | .881 | -.581 | .103 | .515 | .205 |

续表5.3样本各测量条款数据的描述性统计

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 测量  条款 | 均值 | 标准差 | 偏度 | | 峰度 | |
| 统计量 | 统计量 | 统计量 | 标准误 | 统计量 | 标准误 |
| JC3\_52 | 3.90 | .780 | -.782 | .103 | 1.180 | .205 |
| JC4\_53 | 4.19 | .801 | -.259 | .103 | -.734 | .205 |
| S8\_54 | 4.16 | .879 | -.730 | .103 | 1.243 | .205 |
| MTF1\_1 | 4.12 | .762 | -.868 | .103 | .858 | .205 |
| MTF2\_2 | 3.91 | .792 | -1.033 | .103 | 1.891 | .205 |
| MTF3\_3 | 4.08 | .881 | -1.086 | .103 | 1.984 | .205 |
| MTF4\_4 | 4.26 | .799 | -1.345 | .103 | 3.135 | .206 |
| MTF5\_5 | 4.14 | .863 | -1.195 | .103 | 2.463 | .205 |
| MV1\_6 | 3.98 | .901 | -.965 | .103 | 1.565 | .205 |
| MV2\_7 | 4.03 | .852 | -.854 | .137 | 1.112 | .205 |
| MV3\_8 | 4.13 | .916 | -1.378 | .103 | 2.743 | .205 |
| MV4\_9 | 3.79 | .939 | -.662 | .137 | .567 | .205 |
| MV5\_10 | 3.97 | .933 | -1.026 | .103 | 1.594 | .205 |
| MIP1\_11 | 3.92 | .940 | -.667 | .103 | -.030 | .205 |
| MIP2\_12 | 3.89 | .978 | -.756 | .103 | .352 | .205 |
| MIP3\_13 | 3.95 | .983 | -1.007 | .103 | 1.136 | .205 |
| MIP4\_14 | 3.93 | .852 | -.825 | .103 | 1.399 | .205 |
| MIV1\_15 | 3.87 | .974 | -.685 | .103 | .265 | .205 |
| MIV2\_16 | 3.97 | .965 | -.881 | .103 | .511 | .205 |
| MIV3\_17 | 3.93 | .908 | -.673 | .103 | .278 | .206 |
| MIV4\_18 | 3.96 | .977 | -1.161 | .103 | 1.864 | .205 |
| ME1\_19 | 4.13 | .832 | -.954 | .103 | 1.270 | .205 |
| ME2\_20 | 4.08 | .871 | -1.174 | .103 | 2.493 | .205 |
| ME3\_21 | 4.08 | .872 | -1.130 | .137 | 2.422 | .273 |
| MPP1\_22 | 4.16 | .840 | -1.146 | .103 | 2.171 | .205 |
| MPP2\_23 | 4.04 | .861 | -.822 | .103 | .934 | .205 |
| MCP1\_1 | 4.44 | .731 | -1.557 | .103 | 3.873 | .205 |
| MCP2\_2 | 4.33 | .753 | -1.436 | .103 | 4.066 | .205 |
| MCP3\_3 | 4.14 | .879 | -1.311 | .103 | 3.186 | .205 |
| MCP4\_4 | 2.88 | 1.346 | .085 | .103 | -1.129 | .205 |

续表5.3样本各测量条款数据的描述性统计

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 测量  条款 | 均值 | 标准差 | 偏度 | | 峰度 | |
| 统计量 | 统计量 | 统计量 | 标准误 | 统计量 | 标准误 |
| MCP5\_5 | 4.10 | .882 | -1.251 | .103 | 2.639 | .206 |
| MCP6\_6 | 4.07 | .978 | -1.294 | .103 | 2.179 | .205 |
| MCP7\_7 | 4.24 | .866 | -1.488 | .103 | 3.559 | .205 |
| MCP8\_8 | 4.15 | .945 | -1.588 | .103 | 3.798 | .205 |
| MTP1\_9 | 4.23 | .878 | -1.604 | .103 | 4.081 | .205 |
| MTP2\_10 | 4.18 | .898 | -1.560 | .103 | 4.186 | .206 |
| MTP3\_11 | 4.24 | .798 | -1.332 | .103 | 3.247 | .205 |
| MTP4\_12 | 4.17 | .858 | -1.277 | .103 | 2.679 | .205 |
| MTP5\_13 | 4.06 | .923 | -1.316 | .103 | 2.779 | .206 |
| MTP6\_14 | 4.13 | .905 | -1.238 | .103 | 2.292 | .205 |
| MSP1\_15 | 4.16 | .893 | -1.218 | .103 | 2.086 | .205 |
| MSP2\_16 | 4.16 | .854 | -1.011 | .103 | 1.595 | .205 |
| MSP3\_17 | 4.16 | .865 | -1.067 | .103 | 1.553 | .205 |
| MSP4\_18 | 4.09 | .979 | -1.498 | .103 | 3.277 | .205 |
| MSP5\_19 | 2.76 | 1.417 | .311 | .103 | -1.215 | .205 |
| MNP1\_20 | 3.99 | .937 | -1.040 | .103 | 1.266 | .205 |
| MNP2\_21 | 3.92 | .990 | -1.092 | .103 | 1.343 | .205 |
| MNP3\_22 | 3.96 | .964 | -1.010 | .103 | 1.118 | .205 |
| MNP4\_23 | 3.90 | 1.036 | -.923 | .103 | .643 | .205 |
| MNP5\_24 | 3.97 | .981 | -.905 | .103 | .502 | .205 |
| MNP6\_25 | 4.17 | .884 | -1.043 | .103 | 1.011 | .205 |

## 5.2 量表的建构效度与信度

正如本文第4章数据分析技术中所阐明的原因，在假设检验前，首先要对量表的建构效度进行检验。由于本研究获取的样本量较大，并在不同时间收集，因而参照龙立荣、祖伟等（2010）[11]的做法，将565 份有效样本随机分半，一半进行探索性因子分析

（n=292），另一半进行验证性因子分析（n=273）。检验表明，两半样本的人口学与所测变量分布无显著差异。

图 5.1 修正后的“总体报酬”构成

### 5.2.1 总体报酬感知与工作绩效量表的探索性因子分析

（1）总体报酬感知量表的探索性因子分析

首先，用第一半样本292份数据进行取样适切量分析（如表5.4）。结果显示，取样足够度的KMO为0.914> 0.9, Bartlett检验值为3632.779（df=496, *p*<0.001），说明这292份数据适合进行因子分析。其次，采用主成分分析法中的正交极大方差旋转法抽取因子，依次删除交叉负载较大的题项（大于0.4），经过多次探索后，最终得到各项指标均符合相关要求的探索性因子分析结果（如表5.5）。其中，各项目的因子负载值都大于0.52，所提取的6个主因子累计解释方差为65.76%> 50%。原来预设的7个构面中的两个构面，即工作与生活平衡、绩效与认可聚成了一类，将其命名为“自主与认可”，意思是“员工从工作中获得的工作与生活的品质及自身的价值”。因此，将总体报酬感知的构成修正如图5.1。

表5.4 总体报酬感知的KMO和Bartlett检验

| KMO | | .914 |
| --- | --- | --- |
| Bartlett检验 | 近似卡方 | 3632.779 |
| df | 496 |
| Sig. | .000 |



薪酬

福利

工作条件

自主与认可

职业发展

工作关系

总体报酬

外在报酬

内在报酬

图 5.1 修正后的“总体报酬”构成

表5.5 总体报酬感知量表的探索性因子分析结果（N=292）

| 因素 | 构念命名 | 题项 | 成分 | | | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 因素一 | 自主与 认可感知 | JB2\_34工作中身心健康 | .556 |  |  |  |  |  |
| JB3\_35工作场所灵活性 | .616 |  |  |  |  |  |
| JB4\_36公司对家庭的关照 | .693 |  |  |  |  |  |
| PA1\_38公司目标与个人目标的一致性 | .519 |  |  |  |  |  |
| PA2\_39考核标准易于表达 | .602 |  |  |  |  |  |
| PA3\_40受到上司表扬或额外奖励的机会 | .688 |  |  |  |  |  |
| PA4\_41参与管理或提出建议的可能性 | .608 |  |  |  |  |  |
| PA5\_42工作中意见得到反馈的情况 | .689 |  |  |  |  |  |
| 因素二 | 薪酬感知 | P1\_1基本工资逐年上涨 |  | .742 |  |  |  |  |
| P2\_2薪酬水平与技能匹配 |  | .805 |  |  |  |  |
| P3\_3薪酬水平与同行业企业匹配 |  | .842 |  |  |  |  |
| P4\_4薪酬与工作量相符程度 |  | .788 |  |  |  |  |
| P5\_5当月绩效奖金与工作绩效挂钩 |  | .632 |  |  |  |  |
| P6\_6年终绩效奖金与工作绩效挂钩 |  | .646 |  |  |  |  |
| P7\_7本人薪酬与企业利润挂钩 |  | .615 |  |  |  |  |
| 因素三 | 职业发展感知 | DC1\_44公司支持的学习进修培训 |  |  | .740 |  |  |  |
| DC2\_45轮岗或在高岗实习的机会 |  |  | .732 |  |  |  |
| DC3\_46公司组织的培训 |  |  | .700 |  |  |  |
| DC4\_47晋升机会 |  |  | .767 |  |  |  |
| DC5\_48公司提供的晋升阶梯或路径 |  |  | .669 |  |  |  |
| 因素四 | 工作条件感知 | JE1\_27工作环境的安全性 |  |  |  | .764 |  |  |
| JE2\_28工作环境的舒适性 |  |  |  | .770 |  |  |
| JE3\_29休息场所的舒适性 |  |  |  | .712 |  |  |
| JE4\_30工作时间的灵活性 |  |  |  | .569 |  |  |
| JE5\_31交通便利程度 |  |  |  | .598 |  |  |
| 因素五 | 工作关系感知 | JC1\_50主管给予的有价值的帮助 |  |  |  |  | .621 |  |
| JC2\_51对个人情况的关心 |  |  |  |  | .800 |  |
| JC3\_52与同事间的融洽程度 |  |  |  |  | .835 |  |
| JC4\_53受到同事的鼓励情况 |  |  |  |  | .699 |  |
| 因素六 | 福利感知 | B1\_10及时足额为员工缴纳五险一金 |  |  |  |  |  | .834 |
| B2\_11为员工缴纳其他社会保险 |  |  |  |  |  | .875 |
| B4\_13保证员工节假日休息时间 |  |  |  |  |  | .555 |

本研究尝试解释这一结论的理由是：张勉和李海等学者（2011）[323]的研究结果表明，不论从家庭结构的角度，还是在集体主义传统文化的框架中，抑或从社会和经济因素等方面分析，中国员工都遵循工作优先的行为规范，在工作和家庭发生冲突时，倾向于选择工作优先的行为，因而很难推测工作家庭平衡对工作满意感和工作绩效等与工作有关的态度及行为产生显著影响。但在经济转型期的中国，随着收入水平的提高，员工逐渐注重工作与生活的兼顾、生活品质的改善和自我价值的体现。因而对于非国有企业员工来说，工作家庭平衡虽然还难以成为影响其报酬感知的一个独立构面，但它与员工的绩效以及自我价值的实现紧密相关，终将会成为员工看重的一种报酬类型。

（2）工作绩效量表的探索性因子分析

采用同样的方法对工作绩效量表进行探索性因子分析，结果如表5.6。所保留题项的因子负载均大于0.576，它们聚类为四个主成分，分别对应于任务绩效、关系绩效、学习绩效和创新绩效四个变量，累计解释变异量61.326%> 50%的最低要求。

表5.6 工作绩效量表探索性因子结果（N=292）

| 变量 | | 题项 | | 成份 | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 因素一 | 创新绩效 | MNP1\_20寻求新流程和方法 | | .632 |  |  |  |
| MNP2\_21 经常提出有创意的点子和想法 | | .792 |  |  |  |
| MNP3\_22 沟通推销新想法 | | .682 |  |  |  |
| MNP4\_23为新想法争取资源 | | .753 |  |  |  |
| MNP5\_24为新想法制定合适的计划 | | .861 |  |  |  |
| MNP6\_25是一个有创新精神的人 | | .670 |  |  |  |
| 因素二 | 任务绩效 | MTP1\_9履行工作说明书 | |  | .656 |  |  |
| MTP2\_10按领导期望完成工作 | |  | .757 |  |  |
| MTP3\_11实现团队设置的目标 | |  | .847 |  |  |
| MTP4\_12工作效率高 | |  | .603 |  |  |
| 因素三 | 学  习绩效 | MSP1\_15重视经验积累，提高工作效率 | |  |  | .665 |  |
| MSP2\_16通过学习掌握了知识和技能 | |  |  | .748 |  |
| MSP3\_17更好地履行职责 | |  |  | .576 |  |
| MSP4\_18运用学到知识解决工作中的难题 | |  |  | .710 |  |
| 因素四 | 关  系绩效 | MCP1\_1 管理人员不在场也按指令做事 | |  |  |  | .860 |
| MCP2\_2经常协助上级做事 | |  |  |  | .638 |
| MCP3\_3始终维护上级决定 | |  |  |  | .687 |
| 取样足够度的KMO度量 | | | | .908 | | | |
| Bartlett球形度检验验 | | | 近似卡方 | 2041.784 | | | |
| df | 136 | | | |
| Sig. | .000 | | | |

### 5.2.2 工作满意度与个人-工作特征匹配量表的探索性因子分析

工作满意度和个人-工作特征匹配量表的探索性因子分析结果表明（见表5.7），工作满意度8个条目聚类为一个因子，解释了总变异量的69.57%> 50%，表明这8个条目

反映了同一构念；个人-工作特征匹配9个条目也聚类为一个因子，解释了总变异量的

51.4%> 50%，也表明这9个条目反映了一个构念。

表5.7 工作满意度和个人-工作特征匹配量表探索性因子分析结果

| 变  量 | 题项 | 因子  载荷 | 变量 | 题项 | 因子  载荷 |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 工作满意度 | S1\_9 对薪酬的满意程度 | .640 | 个人与工作特征匹  配 | J1\_17工作负荷大小的感觉 | .614 |
| S2\_16 对福利的满意程度 | .973 | J2\_18目前工作的稳定性 | .569 |
| S3\_26 对工作本身的满意程度 | .973 | J3\_19个人能力及特长在工作中发挥的情况 | .651 |
| S4\_32对工作条件的满意程度 | .861 | J4\_20工作对个人能力提升情况 | .746 |
| S5\_37工作与家庭生活兼顾情况 | .818 | J5\_21在工作中的威信和影响力 | .741 |
| S6\_43对工作认可方面满意程度 | .640 | J6\_22所从事工作的挑战性 | .803 |
| S7\_49 对职业发展的满意程度 | .702 | J7\_23工作令人愉快的程度 | .763 |
| S8\_54 对工作关系的满意程度 | .973 | J8\_24觉得工作的重要程度 | .804 |
| J9\_25工作中的自主程度 | .723 |

### 5.2.3 量表的信度检验

依据学者们的建议和通常的做法，本研究运用SPSS21.0统计软件分析各量表的CITC（Corrected Item-Total Correlation）值和Cronbach's Alpha值来判断调研数据的信度水平（Cronbach，1951[324]；孙国强，2011[325]；蔡丽玲，2014[284]。CITC分析法，是运用修正条款的总相关系数对各变量的测量条款进一步净化筛选，以减少测量条款的多因子负载现象，提升整体量表内部一致性水平的方法。一般来说，CITC小于0.3的测量条款应予以删除。表5.8中数据显示，所保留条款的CITC值均大于0.3，Cronbach's a系数均在0.651~0.940范围，大于或接近0.7，各保留条款删除后量表的Cronbach's a系数将会减小，表明所用量表满足研究的基本要求。（如表5.8），

表5.8 研究所用量表的信度检验（N=292）

| 变量 | 维度 | 保留题项 | CITC | 条款删除后的 Cronbach's a | Cronbach's a |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 总体报酬感知 | 薪酬感知 | P1\_1 | .713 | .883 | 0.899 |
| P2\_2 | .695 | .885 |
| P3\_3 | .728 | .883 |
| P4\_4 | .678 | .888 |
| P5\_5 | .687 | .887 |
| P6\_6 | .737 | .880 |
| P7\_7 | .714 | .884 |
| 福利感知 | B1\_10 | .517 | .473 | 0.651 |
| B2\_11 | .587 | .365 |
| B4\_13 | .320 | .632 |
| 总体报酬感知 | 工作条件感知 | JE1\_27 | .608 | .778 | 0.815 |
| JE2\_28 | .719 | .743 |
| JE3\_29 | .639 | .769 |
| JE4\_30 | .603 | .779 |
| JE5\_31 | .463 | .814 |
| 自主与 认可感知 | JB2\_34 | .564 | .850 | 0.862 |
| JB3\_35 | .648 | .840 |
| JB4\_36 | .574 | .849 |
| PA1\_38 | .608 | .845 |
| PA2\_39 | .529 | .853 |
| PA3\_40 | .668 | .839 |
| PA4\_41 | .620 | .844 |
| PA5\_42 | .672 | .837 |
| 职业发展感知 | DC1\_44 | .673 | .863 | 0.880 |
| DC2\_45 | .781 | .837 |
| DC3\_46 | .675 | .863 |
| DC4\_47 | .775 | .839 |
| DC5\_48 | .663 | .866 |
| 工作  关系感知 | JC1\_50 | .650 | .729 | 0.799 |
| JC2\_51 | .703 | .701 |
| JC3\_52 | .561 | .772 |
| JC4\_53 | .537 | .783 |
| 敬业度 | 任务中心 | MTF1\_1 | .688 | .766 | 0.820 |
| MTF2\_2 | .676 | .766 |
| MTF3\_3 | .616 | .784 |
| MTF4\_4 | .571 | .797 |
| MTF5\_5 | .530 | .810 |
| 活力 | MV1\_6 | .649 | .793 | 0.832 |
| MV2\_7 | .704 | .779 |
| MV3\_8 | .664 | .789 |
| MV4\_9 | .578 | .814 |
| MV5\_10 | .570 | .817 |

续表5.8研究所用量表的信度检验（N=292）

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 敬业度 | 主动参与 | MIP1\_11 | .578 | .748 | 0.79 |
| MIP2\_12 | .674 | .698 |
| MIP3\_13 | .553 | .764 |
| MIP4\_14 | .602 | .740 |
| 效能感 | ME1\_19 | .661 | .703 | 0.797 |
| ME2\_20 | .612 | .754 |
| ME3\_21 | .650 | .714 |
| 积极  坚持 | MPP1\_22 | .590 |  | 0.740 |
| MPP2\_23 | .590 |  |
| 敬业度 | 价值内化 | MIV1\_15 | .594 | .709 | 0.773 |
| MIV2\_16 | .613 | .699 |
| MIV3\_17 | .637 | .689 |
| MIV4\_18 | .469 | .771 |
| 工作满意度 | 工作满意度 | S1\_9 | .636 | .938 | 0.945 |
| S2\_16 | .937 | .914 |
| S3\_26 | .985 | .910 |
| S4\_32. | .854 | .921 |
| S5\_37 | .774 | .927 |
| S6\_43 | .636 | .938 |
| S7\_49 | .510 | .943 |
| S8\_54 | .985 | .910 |
| 个人- 工作特征匹配 | 个人- 工作特征匹配 | J1\_17 | .565 | .878 | 0.885 |
| J2\_18 | .514 | .882 |
| J3\_19 | .592 | .876 |
| J4\_20 | .648 | .871 |
| J5\_21 | .664 | .869 |
| J6\_22 | .724 | .865 |
| J7\_23 | .666 | .870 |
| J8\_24 | .726 | .864 |
| J9\_25 | .629 | .873 |
| 2.1.6 工作绩效 | 关系  绩效 | MCP1\_1 | .622 | .659 | 0.785 |
| MCP2\_2 | .656 | .629 |
| MCP3\_3 | .535 | .774 |
| 任务绩效 | MTP1\_9 | .563 | .745 | 0.784 |
| MTP2\_10 | .630 | .710 |
| MTP3\_11 | .610 | .723 |
| MTP4\_12 | .561 | .746 |
| 学习绩效 | MSP1\_15 | .707 | .821 | 0.860 |
| MSP2\_16 | .725 | .815 |
| MSP3\_17 | .735 | .810 |
| MSP4\_18 | .669 | .842 |
| 创新绩效 | MNP1\_20 | .643 | .867 | 0.880 |
| MNP2\_21 | .667 | .864 |
| MNP3\_22 | .673 | .862 |
| MNP4\_23 | .708 | .857 |
| MNP5\_24 | .743 | .850 |
| MNP6\_25 | .705 | .858 |

### 5.2.4 工作绩效量表和总体报酬感知量表的验证性因子分析

（1）工作绩效量表的验证性因子分析

为了进一步确认工作绩效测量量表的维度结构，本研究在探索性因子分析检验其区分效度的基础上，采用LISREL8.70统计软件对另一半样本273份数据进行验证性因子分析，运行结果如表5.9。表5.9数据显示，工作绩效四因子测量模型同样具有良好的结构效度。

表5.9 工作绩效验证性因子分析（N=273）

| 变量 | 保留题项 | | 标准化因子负荷  （R） | | 解释量  R2 | | T 值 | | 解释的平均方差  AVE | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 关系绩效  （MTP） | MCP1\_1 | | 0.62 | | 0.384 | | 13.61 | | 0.376 | |
| MCP2\_2 | | 0.62 | | 0.384 | | 14.61 | |
| MCP3\_3 | | 0.60 | | 0.36 | | 10.57 | |
| 任务绩效  (MCP) | MTP1\_9 | | 0.64 | | 0.410 | | 12.10 | | 0.395 | |
| MTP2\_10 | | 0.66 | | 0.436 | | 12.13 | |
| MTP3\_11 | | 0.61 | | 0.372 | | 12.54 | |
| MTP4\_12 | | 0.60 | | 0.36 | | 11.58 | |
| 学习绩效  (MSP) | MSP1\_15 | | 0.75 | | 0.563 | | 14.93 | | 0.579 | |
| MSP2\_16 | | 0.73 | | 0.533 | | 15.46 | |
| MSP3\_17 | | 0.76 | | 0.58 | | 15.52 | |
| MSP4\_18 | | 0.80 | | 0.64 | | 13.68 | |
| 创新绩效  (MNP) | MNP1\_20 | | 0.74 | | 0.548 | | 13.03 | | 0.595 | |
| MNP2\_21 | | 0.77 | | 0.593 | | 13.02 | |
| MNP3\_22 | | 0.73 | | 0.533 | | 13.65 | |
| MNP4\_23 | | 0.82 | | 0.672 | | 14.20 | |
| MNP5\_24 | | 0.83 | | 0.689 | | 15.10 | |
| MNP6\_25 | | 0.73 | | 0.533 | | 15.06 | |
| 拟合  度指标 | χ2 | df | χ2/df | GFI | NFI | CFI | | NNFI | | RMSEA |
| 284.65 | 113 | 2.51 | 0.89 | 0.96 | 0.98 | | 0.97 | | 0.075 |

（2）总体报酬感知量表的验证性因子分析

采用同样的方法对总体报酬感知量表进行验证性因子分析，分析结果如表5.10。表

5.10中数据显示，有4条测量条款（B4\_13, PA2\_39, JC3\_52和JC4\_53）的标准因素负荷（R）小于0.5，其余均在0.5～0.95之间，说明测量条款基本能有效体现测量变量

表5.10 总体报酬感知验证性因子分析（N=273）

| 变量 | 保留  题项 | | 标准化因子负荷  （R） | | | 解释量  R2 | | T 值 | | 解释的平均  方差 AVE |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 薪酬感知  （Pay） | P1\_1 | | 0.79 | | | 0.624 | | 14.4 | | 0.611 |
| P2\_2 | | 0.73 | | | 0.533 | | 13.84 | |
| P3\_3 | | 0.69 | | | 0.476 | | 14.41 | |
| P4\_4 | | 0.65 | | | 0.423 | | 13.11 | |
| P5\_5 | | 0.83 | | | 0.689 | | 13.69 | |
| P6\_6 | | 0.87 | | | 0.757 | | 14.94 | |
| P7\_7 | | 0.88 | | | 0.774 | | 14.53 | |
| 福利感知  （Well） | B1\_10 | | 0.77 | | | 0.593 | | 10.62 | | 0.560 |
| B2\_11 | | 0.95 | | | 0.903 | | 13.03 | |
| B4\_13 | | 0.43 | | | 0.185 | | 6.32 | |
| 工作条件感知  （JE） | JE1\_27 | | 0.95 | | | 0.903 | | 10.41 | | 0.593 |
| JE2\_28 | | 0.69 | | | 0.476 | | 13.89 | |
| JE3\_29 | | 0.69 | | | 0.476 | | 12.77 | |
| JE4\_30 | | 0.66 | | | 0.436 | | 13.49 | |
| JE5\_31 | | 0.82 | | | 0.672 | | 9.46 | |
| 自主与认可感知  (PA) | JB2\_34 | | 0.59 | | | 0.348 | | 10.57 | | 0.410 |
| JB3\_35 | | 0.52 | | | 0.270 | | 9.11 | |
| JB4\_36 | | 0.61 | | | 0.372 | | 10.31 | |
| PA1\_38 | | 0.59 | | | 0.348 | | 12.37 | |
| PA2\_39 | | 0.46 | | | 0.212 | | 8.78 | |
| PA3\_40 | | 0.72 | | | 0.518 | | 14 | |
| PA4\_41 | | 0.88 | | | 0.774 | | 12.78 | |
| PA5\_42 | | 0.66 | | | 0.436 | | 12.13 | |
| 职业发展感知  (DC) | DC1\_44 | | 0.76 | | | 0.578 | | 13.47 | | 0.684 |
| DC2\_45 | | 0.93 | | | 0.865 | | 16.16 | |
| DC3\_46 | | 0.74 | | | 0.548 | | 13.51 | |
| DC4\_47 | | 0.88 | | | 0.774 | | 16.96 | |
| DC5\_48 | | 0.81 | | | 0.656 | | 13.70 | |
| 工作关系感知  (JC) | JC1\_50 | | 0.70 | | | 0.490 | | 15.01 | | 0.522 |
| JC2\_51 | | 0.72 | | | 0.518 | | 15.76 | |
| JC3\_52 | | 0.44 | | | 0.194 | | 9.82 | |
| JC4\_53 | | 0.48 | | | 0.230 | | 9.96 | |
| 拟合度指标 | χ2 | df | | χ2/df | GFI | NFI | CFI | | NNFI | RMSEA |
| 1700 | 449 | | 3.79 | 0.72 | 0.90 | 0.93 | | 0.92 | 0.10 |

的特征；各测量条款的T值均达到了0.001水平下的显著，表明各测量条款对应潜在变量的回归系数不等于零；解释的平均方差（AVE）除“自主与认可”一项为0.41，其余都大于0.5，表明各变量有较好的聚敛效度；各项拟合度指标均符合标准，说明各潜变量的拟合效果合适。因此，总体报酬感知六因子模型结构效度良好，适合后面的结构方程建模分析。

## 5.3 主要变量的描述性统计和现状分析

运用SPSS21.0的描述统计功能对565份有效问卷进行分析，通过计算各变量的平均值、均值标准误与标准差，透视非国有企业员工的总体报酬、工作满意度、个人-工作特征匹配、敬业度和工作绩效现状。

### 5.3.1 非国有企业员工总体报酬感知现状分析

（1）非国有企业员工外在报酬感知现状分析

非国有企业员工外在报酬感知及其三个维度测量条款的描述性统计结果显示（参见表5.11），薪酬感知的总体均值为3.545，处于一般水平与较好水平之间，表现出一定的离散水平。各测量题项的均值在3.46~3.60之间，差异不大。其中，员工对于当月绩效奖金与工作绩效挂钩的感知较好，而对于薪酬与企业利润挂钩的感知较差。正因为此，在访谈中，员工普遍没有对企业的归属感，更缺乏与企业同舟共济的责任感。非国有企业员工福利感知整体均值为3.73，依然处于一般与较好水平之间，表现出一定的离散水平，但好于薪酬感知。各测量题项的均值在3.61~3.84之间，差异不大。其中，员工对于节假日休息的感知较好，其次是五险一金的缴纳，感知较差的是企业为员工缴纳的其他社会保险。

非国有企业员工工作条件感知整体均值为3.784，表现出一定的离散水平，接近较好水平，且高于薪酬感知和福利感知。各测量题项的均值在3.64~3.86之间，差异不大。其中，员工对于交通便利情况、工作环境的安全性和舒适性感知较好，对于休息场所的舒适性感知较差。这与我们深入企业访谈中看到的情况相符。当前，非国有企业的工作环境，尤其是工作条件已经有了较大的改善，但在人性化管理方面有待于进一步提高，

而工作场所内工间休息场所的完善，对于增进员工之间的交流、促进员工间的和谐关系和缓解员工的身心疲劳大有益处。

表5.11 非国有企业员工外在报酬感知的描述统计（N=565）

| 题项 | 均值 | 均值标准误 | 标准差 | 最大值 | 最小值 |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| P1\_1基本工资逐年上涨 | 3.50 | .046 | 1.084 | 5 | 1 |
| P2\_2薪酬水平与技能匹配 | 3.57 | .041 | .983 | 5 | 1 |
| P3\_3薪酬水平与同行业企业匹配 | 3.57 | .038 | .900 | 5 | 1 |
| P4\_4薪酬与工作量相符程度 | 3.59 | .041 | .962 | 5 | 1 |
| P6\_6当月绩效奖金与工作绩效挂钩 | 3.60 | .047 | 1.108 | 5 | 1 |
| P7\_7年终绩效奖金与工作绩效挂钩 | 3.52 | .047 | 1.116 | 5 | 1 |
| P8\_8本人薪酬与企业利润挂钩 | 3.46 | .048 | 1.133 | 5 | 1 |
| 薪酬感知 | 3.545 | .035 | .823 |  |  |
| B1\_10及时足额为员工缴纳五险一金 | 3.75 | .047 | 1.102 | 5 | 1 |
| B2\_11为员工缴纳其他社会保险 | 3.61 | .047 | 1.115 | 5 | 1 |
| B4\_13保证员工节假日休息时间 | 3.84 | .042 | 1.002 | 5 | 1 |
| 福利感知 | 3.732 | .036 | .846 |  |  |
| JE1\_27工作环境的安全性 | 3.84 | .053 | .946 | 5 | 1 |
| JE2\_28工作环境的舒适性 | 3.82 | .040 | .943 | 5 | 1 |
| JE3\_29休息场所的舒适性 | 3.64 | .041 | .968 | 5 | 1 |
| JE4\_30工作时间的灵活性 | 3.71 | .039 | .915 | 5 | 1 |
| JE5\_31交通便利程度 | 3.86 | .048 | .859 | 5 | 1 |
| 工作条件感知 | 3.784 | .031 | .728 | 5 | 1 |
| 外在报酬感知 | 3.687 | .027 | .636 |  |  |

（2）非国有企业员工内在报酬感知现状分析

非国有企业员工内在报酬感知及其三个维度的描述性统计结果显示（如表5.12）：非国有企业员工自主与认可感知的均值为3.577，依然处于一般与较好水平之间，表现出一定的离散水平，但低于外在报酬感知的均值。各测量题项的均值在3.47~3.70之间，差异不大。其中，受到上司表扬和额外奖励的机会、参与管理提出意见的可能性两个方面感知最差，公司对家庭的关照感知较差，感知较好的是公司目标与个人目标的一致性、考核标准易于达到两个方面，感知最好的是工作中的身心健康。反映出管理实践中，企业领导不能及时给予员工工作肯定，很少创造机会使员工参与管理，对员工的家庭关照较少，使员工对企业缺乏归属感，降低了员工对内在报酬的感知。

非国有企业员工职业发展感知的均值为3.49，属于一般水平，在总体报酬感知中评价最差，反映了员工对职业发展较为关注，但现实与理想的差距较大。各测量题项的均

表5.12 非国有企业员工内在报酬感知的描述统计（N=565）

| 题项 | 均值 | 均值标准误 | 标准差 | 最大值 | 最小值 |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| JB2\_34工作中身心健康 | 3.70 | .041 | .980 | 5 | 1 |
| JB3\_35工作场所灵活性 | 3.56 | .056 | 1.005 | 5 | 1 |
| JB4\_36公司对家庭的关照 | 3.50 | .045 | 1.073 | 5 | 1 |
| PA1\_38公司目标与个人目标的一致性 | 3.64 | .038 | .910 | 5 | 1 |
| PA2\_39考核标准易于达到 | 3.63 | .038 | .907 | 5 | 1 |
| PA3\_40受到上司表扬或额外奖励的机会 | 3.47 | .042 | .995 | 5 | 1 |
| PA4\_41参与管理或提出建议的可能性 | 3.47 | .058 | 1.028 | 5 | 1 |
| PA5\_42工作中意见得到反馈的情况 | 3.53 | .059 | 1.047 | 5 | 1 |
| 自主与认可感知 | 3.577 | .031 | .745 |  |  |
| DC1\_44公司支持的学习进修培训 | 3.44 | .044 | 1.044 | 5 | 1 |
| DC2\_45轮岗或在岗实习机会 | 3.43 | .046 | 1.093 | 5 | 1 |
| DC3\_46公司组织培训 | 3.59 | .043 | 1.026 | 5 | 1 |
| DC4\_47晋升机会 | 3.47 | .045 | 1.061 | 5 | 1 |
| DC5\_48公司提供的未来晋升阶梯或路径 | 3.53 | .045 | 1.075 | 5 | 1 |
| 职业发展感知 | 3.490 | .037 | .888 |  |  |
| JC1\_50主管给予的有价值的帮助 | 3.89 | .036 | .856 | 5 | 1 |
| JC2\_51主管对个人情况的关心 | 3.91 | .037 | .881 | 5 | 1 |
| JC3\_52与同事间的融洽程度 | 4.12 | .033 | .780 | 5 | 1 |
| JC4\_53受到同事的鼓励情况 | 3.98 | .034 | .801 | 5 | 1 |
| 工作关系感知 | 3.979 | .028 | .657 |  |  |
| 内在报酬感知 | 3.681 | .028 | .658 |  |  |
| 总体报酬感知 | 3.685 | .025 | .604 |  |  |

值在3.43~3.59之间，差异不大。其中，轮岗或在岗的实习机会、公司支持的学习培训两项评价最低，晋升机会评价较差；公司组织的培训评价最高，公司提供的晋升路径评价次之。在访谈中，笔者发现，虽然很多企业有计划地开展培训，也有比较明确的晋升路径，但由于培训的内容多为企业文化的说教，与晋升路径配套的制度不健全，一般员工感觉公司的活动和政策似乎与自身的成长发展没有多大关联，因而难以激发员工的内在动力。非国有企业员工工作关系感知的均值为3.979，相当于较好水平，在总体报酬感知中评价最高，既反映了员工对工作关系的看重，又表明了现实与理想较为接近。各

测量题项的均值在3.89～4.12之间，差异不大。其中，对同事关系的评价较高，对上级主管关系的评价较低。

综上，以均值从高到低对总体报酬感知6因子排序，依次为：工作关系感知、工作条件感知、福利感知、薪酬感知、自主与认可感知和职业发展感知。可见，尽管非国有企业员工内在报酬感知均值为3.681，与外在报酬均值3.687基本相当，但内在报酬感知中的自主与认可感知、职业发展感知均排在较后位置，反映了非国有企业员工内在报酬感知较差的客观现实。

### 5.3.2 非国有企业员工工作满意度现状分析

非国有企业员工工作满意度的描述性统计如表5.13。表中数据显示：非国有企业员工工作满意度的均值为3.629，属于一般水平与较好水平之间，表现出一定的离散水平。各测量题项的均值在3.51～3.90之间，差异较大。其中，对薪酬的满意程度最低，对公司福利发放的满意程度较低，对工作与生活兼顾的工作满意度也不高，而对工作关系的满意程度较高。

表5.13 非国有企业员工工作满意度的描述统计

| 题项 | 均值 | 均值标准误 | 标准差 | 最大值 | 最小值 |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| S1\_9对薪酬的满意程度 | 3.51 | .041 | .980 | 5 | 1 |
| S2\_16对公司福利发放的满意程度 | 3.53 | .042 | 1.006 | 5 | 1 |
| S3\_26对工作本身的满意程度 | 3.62 | .378 | 1.069 | 5 | 1 |
| S4\_32对工作条件的满意程度 | 3.81 | .050 | .792 | 5 | 1 |
| S5\_37工作与生活兼顾情况 | 3.55 | .041 | .978 | 5 | 1 |
| S6\_43对绩效认可方面的满意程度 | 3.70 | .057 | .909 | 5 | 1 |
| S7\_49对工作与职业发展的满意程度 | 3.60 | .040 | .939 | 5 | 1 |
| S8\_54对工作关系的满意程度 | 3.90 | .037 | .879 | 5 | 1 |
| 工作满意度 | 3.629 | .0288 | .684 |  |  |

### 5.3.3 非国有企业员工个人-工作特征匹配现状分析

非国有企业员工个人-工作特征匹配描述性统计结果参见表5.14。表中数据显示，个人-工作特征匹配的均值为3.709，属于一般水平与较好水平之间，表现出一定的离散

水平。各测量题项的均值在3.60～3.89之间，差异较大。其中，工作的稳定程度最好，工作中的威信和影响力、工作的负荷两项匹配度最低，工作对个人能力的提升以及工作的挑战性匹配度较低。反映了在当前劳动力市场上，员工对工作的选择有较大的自主权，但从工作中获得的意义感和责任感较小，弱化了员工工作的内在动力。

表5.14 非国有企业员工个人-工作特征匹配的描述统计（N=565）

| 题项 | 均值 | 均值标准误 | 标准差 | 最大值 | 最小值 |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| J1\_17工作负荷大小的感觉 | 3.61 | .039 | .916 | 5 | 1 |
| J2\_18目前工作的稳定性 | 3.89 | .036 | .852 | 5 | 1 |
| J3\_19个人能力及特长在工作中发挥的情况 | 3.73 | .037 | .885 | 5 | 1 |
| J4\_20工作对个人能力提升的情况 | 3.67 | .039 | .932 | 5 | 1 |
| J5\_21在工作中的威信和影响力 | 3.60 | .039 | .930 | 5 | 1 |
| J6\_22所从事工作的挑战性 | 3.66 | .037 | .873 | 5 | 1 |
| J7\_23工作令人愉快的程度 | 3.72 | .035 | .840 | 5 | 1 |
| J8\_24觉得工作的重要程度 | 3.71 | .037 | .887 | 5 | 1 |
| J9\_25工作中的自主程度 | 3.81 | .046 | .822 | 5 | 1 |
| 2.1.8 个人-工作特征匹配 | 3.709 | .027 | .640 |  |  |

### 5.3.4 非国有企业员工敬业度现状分析

非国有企业员工敬业度的描述性统计如表5.15。表中数据显示，各测量题项的均值在3.79～4.19之间，差异较大。其中，均值最高的是“尽全力克服工作上的困难”（4.19），均值最低的是“连续工作很长时间而不厌倦”（3.79）。这与非国有企业岗位责任明确，但工作内容较为枯燥单调，以计件工资形式为主的管理现状有关。六个维度的均值在

3.92～4.14之间，差异不大。按照均值由大到小排序，依次为：任务中心（4.165）、积极坚持（4.104）、效能感（4.094）、活力（3.979）、价值内化（3.93）和主动参与（3.92）。可见，非国有企业员工在主动参与和价值内化两方面均值较低，在任务中心、效能感和积极坚持三方面均值较高。反映了非国有企业员工对工作不仅具有良好的胜任能力，而且持续投入的程度较高。但相对来说，对工作和组织缺乏自内而外的认同。敬业度的总体均值为4.033，属于较好水平。

表5.15 非国有企业员工敬业度描述统计（N=565）

| 题项 | 均值 | 均值标准误 | 标准差 | 最大值 | 最小值 |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| MTF1\_1尽全力克服工作上的困难 | 4.19 | .032 | .762 | 5 | 1 |
| MTF2\_2主动帮同事解决工作上的困难 | 4.16 | .033 | .792 | 5 | 1 |
| MTF3\_3主动传授经验 | 4.08 | .037 | .881 | 5 | 1 |
| MTF4\_4严格遵守单位制度 | 4.26 | .034 | .799 | 5 | 1 |
| MTF5\_5承诺做出高品质工作 | 4.14 | .036 | .863 | 5 | 1 |
| 任务中心 | 4.17 | .026 | .623 |  |  |
| MV1\_6每天上班工作很愉快 | 3.98 | .038 | .901 | 5 | 1 |
| MV2\_7工作是充满激情 | 4.03 | .036 | .852 | 5 | 1 |
| MV3\_8每天尽全力工作 | 4.13 | .039 | .916 | 5 | 1 |
| MV4\_9能够连续工作很长时间不厌倦 | 3.79 | .040 | .939 | 5 | 1 |
| MV5\_10愿意承担有挑战性的工作 | 3.97 | .039 | .933 | 5 | 1 |
| 活力 | 3.98 | .029 | .696 |  |  |
| MIP1\_11主动搜集工作信息或学习技能 | 3.92 | .040 | .940 | 5 | 1 |
| MIP2\_12主动提出改进建议 | 3.89 | .041 | .978 | 5 | 1 |
| MIP3\_13自由表达思想感情 | 3.95 | .041 | .983 | 5 | 1 |
| MIP4\_14认为自己是有价值的人 | 3.93 | .036 | .852 | 5 | 1 |
| 主动参与 | 3.92 | .031 | .738 |  |  |
| MIV1\_15用赞美的语言描述自己的工作 | 3.87 | .041 | .974 | 5 | 1 |
| MIV2\_16主动介绍产品或服务 | 3.97 | .041 | .965 | 5 | 1 |
| MIV3\_17自己的工作对实现目标有作用 | 3.93 | .038 | .908 | 5 | 1 |
| MIV4\_18对外界高度评价自己的公司 | 3.96 | .041 | .977 | 5 | 1 |
| 价值内化 | 3.93 | .031 | .746 |  |  |
| ME1\_19按上级要求高标准完成工作 | 4.13 | .035 | .832 | 5 | 1 |
| ME2\_20工作状态良好 | 4.08 | .037 | .871 | 5 | 1 |
| ME3\_21每天工作发挥其特长 | 4.08 | .049 | .872 | 5 | 1 |
| 效能感 | 4.094 | .030 | .719 |  |  |
| MPP1\_22勇于面对困难 | 4.16 | .035 | .840 | 5 | 1 |
| MPP2\_23工作不顺利也不放弃 | 4.04 | .036 | .861 | 5 | 1 |
| 积极坚持 | 4.104 | .032 | .748 |  |  |
| 敬业度 | 4.033 | .025 | .601 |  |  |

### **5**.3.5 非国有企业员工工作绩效现状分析

非国有企业员工工作绩效的描述性统计结果参见表5.16。表中数据显示，工作绩效的总体均值为4.159，属于较好水平，并表现出一定的离散性。四个维度的均值在3.984～

4.304之间，差异较大。按照均值由大到小排序，依次为：关系绩效（4.304）、任务绩效（4.206）、学习绩效（4.144）和创新绩效（3.984）。可见，非国有企业员工的关系

绩效较高，创新绩效较低。各测量条款的均值在3.92～4.44之间，差异较大。其中，均值最高的是“管理人员不在场也能按指令做事”（4.44），均值最低的是“经常提出有创意的点子和想法”（3.92）。可见，非国有企业要转变盈利模式，必须依靠创新提高效率，因而员工的创新能力亟需提高。

表5.16 非国有企业员工工作绩效描述统计（N=565）

| 题项 | 均值 | 均值标准误 | 标准差 | 最大值 | 最小值 |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| MCP1\_1管理人员不在场也按指令做事 | 4.44 | .031 | .731 | 5 | 1 |
| MCP2\_2经常协助上级做事 | 4.33 | .032 | .753 | 5 | 1 |
| MCP3\_3始终维护上级决定 | 4.14 | .037 | .879 | 5 | 1 |
| 关系绩效 | 4.304 | .027 | .640 |  |  |
| MTP1\_9履行工作说明书 | 4.23 | .037 | .878 | 5 | 1 |
| MTP2\_10按领导期望完成工作 | 4.18 | .038 | .898 | 5 | 1 |
| MTP3\_11实现团队设置的目标 | 4.24 | .034 | .798 | 5 | 1 |
| MTP4\_12工作效率高 | 4.17 | .036 | .858 | 5 | 1 |
| 任务绩效 | 4.206 | .028 | .665 |  |  |
| MSP1\_15重视经验积累，提高工作效率 | 4.16 | .038 | .893 | 5 | 1 |
| MSP2\_16通过学习掌握了知识和技能 | 4.16 | .036 | .854 | 5 | 1 |
| MSP3\_17更好地履行职责 | 4.16 | .036 | .865 | 5 | 1 |
| MSP4\_18用学到知识解决工作中的难题 | 4.09 | .041 | .979 | 5 | 1 |
| 学习绩效 | 4.144 | .031 | .729 |  |  |
| MNP1\_20寻求新流程和方法 | 3.99 | .039 | .937 | 5 | 1 |
| MNP2\_21经常提出有创意的点子和想法 | 3.92 | .042 | .990 | 5 | 1 |
| MNP3\_22沟通推销新想法 | 3.96 | .041 | .964 | 5 | 1 |
| MNP4\_23为新想法争取资源 | 3.90 | .044 | 1.036 | 5 | 1 |
| MNP5\_24为新想法制定合适的计划 | 3.97 | .041 | .981 | 5 | 1 |
| MNP6\_25是一个有创新精神的人 | 4.17 | .037 | .884 | 5 | 1 |
| 创新绩效 | 3.984 | .032 | .764 |  |  |
| 工作绩效 | 4.159 | .025 | .585 |  |  |

## 5.4 人口统计学变量对主要变量的影响分析

已有研究表明，人口统计学特征中的性别、户籍、年龄、婚姻、工龄和受教育程度，对个体报酬的偏好、工作满意度、敬业度和工作绩效会产生影响，且现有的研究结论由于研究对象和所用测量工具的不同尚不一致。为了避免这些因素对解释变量可能产生的影响，本研究将以上变量作为控制变量。在研究主要变量的关系前，有必要探究哪些控制变量会对主要变量产生影响，以免随意放入控制变量对研究结果造成的污染（Becker, 2005[326]; Spector & Brannick, 2011[327]），而且所得出的研究结论也有助于非国有企业施行灵活的自助式报酬策略和人力资源管理方法。对于性别、婚姻和户籍这3个两分类变量，运用平均数差异检验的独立样本T检验，分析它们对总体报酬感知、工作满意度、个人-工作特征匹配、敬业度和工作绩效5个主要变量的影响；对于年龄、工作年限、

受教育程度这3个多分类变量，则需要运用单因素方差分析法进行两两比较，检验它们对主要变量的影响差异。

### 5.4.1 性别对主要变量的影响分析

性别对各主要变量的影响结果如表5.17。结果显示，性别仅对工作绩效中的任务绩效和学习绩效有显著影响。即男女员工在任务绩效和学习绩效方面有显著差异，其中，女性任务绩效均值高于男性0.118，女性学习绩效高于男性0.137；进一步计算效果值

（size of effect）发现，性别可以解释任务绩效变量总方差中的1.2%，解释学习绩效变量总方差中的1.1%，均小于6%，表明性别与绩效这两个变量的关联强度为低度（吴明隆，2010）[319]。此外，从均值来看，除了职业发展外，女性对其他五项报酬的感知均高于男性，工作满意度、敬业度、工作绩效也都高于男性，说明在同等报酬条件下，女性由于自身的特点及其所承担的社会角色更容易满足现状，对企业绩效的贡献更多，但在企业中对女性的职业发展存在着性别歧视现象。

表5.17 性别对主要变量的影响结果（独立样本T检验）

| 变量 | 性别 | N | 均值 | 标准差 | t值 | η2 |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 薪酬感知 | 男 | 301 | 3.502 | .882 | -1.285n.s. |  |
| 女 | 261 | 3.591 | .752 |
| 福利感知 | 男 | 301 | 3.714 | .842 | -.648n.s. |  |
| 女 | 261 | 3.760 | .843 |
| 工作条件感知 | 男 | 301 | 3.760 | .727 | -.917n.s. |  |
| 女 | 261 | 3.816 | .727 |
| 自主与认可感知 | 男 | 301 | 3.561 | .772 | -.578n.s. |  |
| 女 | 261 | 3.597 | .717 |
| 职业发展感知 | 男 | 300 | 3.493 | .892 | .111n.s. |  |
| 女 | 261 | 3.484 | .885 |
| 工作关系感知 | 男 | 301 | 3.952 | .656 | -.969n.s. |  |
| 女 | 261 | 4.006 | .660 |
| 个人-工作特征匹配 | 男 | 301 | 3.670 | .653 | -1.472n.s. |  |
| 女 | 261 | 3.750 | .624 |
| 工作满意度 | 男 | 301 | 3.605 | .688 | -.906n.s. |  |
| 女 | 261 | 3.658 | .681 |
| 敬业度 | 男 | 301 | 3.976 | .629 | -2.089n.s. |  |
| 女 | 261 | 4.084 | .597 |
| 关系绩效 | 男 | 301 | 4.276 | .656 | -1.210n.s. |  |
| 女 | 261 | 4.339 | .622 |
| 任务绩效 | 男 | 301 | 4.155 | .686 | -2.121\* | .  012 |
| 女 | 261 | 4.273 | .634 |
| 学习绩效 | 男 | 301 | 4.077 | .763 | -2.234\* | .  011 |
| 女 | 261 | 4.214 | .681 |
| 创新绩效 | 男 | 301 | 3.934 | .779 | -1.683n.s. |  |
| 女 | 261 | 4.042 | .744 |

注：n. s. P>.05，\*P <.05，\*\*P <.01，\*\*\*P <.001，双尾检验

### 5.4.2 户籍对主要变量的影响分析

户籍对主要变量的影响结果见表5.18。表中结果显示，户籍对福利感知、工作条件感知和敬业度有显著影响。其中，农村户口员工福利感知、工作条件感知和敬业度的均值分别低于城市户口员工的0.344、0.193和0.124；进一步计算效果值，户籍可以分别解释福利感知变量总方差的4.1%，工作条件感知变量总方差的1.9%，敬业度变量总方差的1.1%，均小于6%，说明户籍与这三个变量间的关系为低强度关联。从均值来看，农村户口员工的薪酬感知等同于城市户口的员工，其他五项报酬感知均低于城市户口的员

工，工作满意度、个人-工作特征匹配、敬业度低于城市户口员工，学习绩效和创新绩效略低于城市户口员工，但其任务绩效和关系绩效略高于城市户口员工，说明农村户口员工更遵守纪律，工作效率更高，如果企业能够改善其工作条件、注重对其培训，提供更多的职业机会，农村户口的员工将表现出较高的敬业度和更为全面的工作绩效。

表5.18 户籍对主要变量的影响结果（独立样本T检验）

| 变量 | 户籍 | N | 均值 | 标准差 | t值 | η2 |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 薪酬感知 | 城市户口 | 259 | 3.538 | .822 | -.003n.s. |  |
| 农村户口 | 292 | 3.538 | .829 |
| 福利感知 | 城市户口 | 259 | 3.913 | .760 | 4.871\*\*\* | .041 |
| 农村户口 | 292 | 3.569 | .895 |
| 工作条件感知 | 城市户口 | 259 | 3.880 | .721 | 3.118\*\*\* | .019 |
| 农村户口 | 292 | 3.687 | .733 |
| 自主与认可感知 | 城市户口 | 259 | 3.619 | .735 | 1.429n.s. |  |
| 农村户口 | 292 | 3.527 | .761 |
| 职业发展感知 | 城市户口 | 259 | 3.560 | .893 | 1.893n.s. |  |
| 农村户口 | 291 | 3.416 | .893 |
| 工作关系感知 | 城市户口 | 259 | 4.002 | .666 | 1.007n.s. |  |
| 农村户口 | 292 | 3.945 | .654 |
| 个人-工作特征匹配 | 城市户口 | 259 | 3.758 | .639 | 1.725n.s. |  |
| 农村户口 | 292 | 3.664 | .638 |
| 工作满意度 | 城市户口 | 259 | 3.661 | .685 | 1.144n.s. |  |
| 农村户口 | 292 | 3.594 | .687 |
| 敬业度 | 城市户口 | 259 | 4.088 | .550 | 2.381\* | .011 |
| 农村户口 | 292 | 3.964 | .669 |
| 关系绩效 | 城市户口 | 259 | 4.295 | .618 | -0.339n.s. |  |
| 农村户口 | 292 | 4.314 | .660 |
| 任务绩效 | 城市户口 | 259 | 4.211 | .660 | -0.32n.s. |  |
| 农村户口 | 292 | 4.213 | .671 |
| 学习绩效 | 城市户口 | 259 | 4.181 | .719 | 1.158n.s. |  |
| 农村户口 | 292 | 4.108 | .750 |
| 创新绩效 | 城市户口 | 259 | 4.023 | .750 | -1.090n.s. |  |
| 农村户口 | 292 | 3.952 | .775 |

注：n. s. P>.05，\*P <.05，\*\*P <.01，\*\*\*P <.001，双尾检验。

### 5.4.3 婚姻对主要变量的影响分析

婚姻对各主要变量的影响结果如表5.19。

表5.19 婚姻对主要变量的影响结果（独立样本T检验）

| 变量 | 婚姻 | N | 均值 | 标准差 | t值 | η2 |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 薪酬感知 | 已婚 | 271 | 3.508 | .792 | -.865n.s. |  |
| 未婚 | 285 | 3.569 | .860 |
| 福利感知 | 已婚 | 271 | 3.731 | .790 | -.005n.s. |  |
| 未婚 | 285 | 3.732 | .907 |
| 工作条件感知 | 已婚 | 271 | 3.763 | .729 | -.594n.s. |  |
| 未婚 | 285 | 3.800 | .735 |
| 自主与认可感知 | 已婚 | 271 | 3.533 | .773 | -1.199n.s. |  |
| 未婚 | 285 | 3.610 | .727 |
| 职业发展感知 | 已婚 | 271 | 3.433 | .952 | -1.338n.s. |  |
| 未婚 | 284 | 3.535 | .831 |
| 工作关系感知 | 已婚 | 271 | 3.985 | .672 | 0.332n.s. |  |
| 未婚 | 285 | 3.967 | .647 |
| 个人-工作特征匹配 | 已婚 | 271 | 3.675 | .676 | -0.983n.s. |  |
| 未婚 | 285 | 3.729 | .607 |
| 工作满意度 | 已婚 | 271 | 3.599 | .720 | -.844n.s. |  |
| 未婚 | 285 | 3.649 | .656 |
| 敬业度 | 已婚 | 271 | 4.024 | .655 | .015n.s. |  |
| 未婚 | 285 | 4.022 | .584 |
| 关系绩效 | 已婚 | 271 | 4.262 | .710 | -1.398n.s. |  |
| 未婚 | 285 | 4.339 | .571 |
| 任务绩效 | 已婚 | 271 | 4.209 | .694 | 0 |  |
| 未婚 | 285 | 4.209 | .642 |
| 学习绩效 | 已婚 | 271 | 4.070 | .778 | -2.255\* | .011 |
| 未婚 | 285 | 4.209 | .676 |
| 创新绩效 | 已婚 | 271 | 3.995 | .794 | .231n.s. |  |
| 未婚 | 285 | 3.980 | .730 |

注：n. s. P>.05，\*P <.05，\*\*P <.01，\*\*\*P <.001，双尾检验

表5.17结果显示，婚姻仅对工作绩效中的学习绩效有显著影响。即未婚员工和已婚员工的学习绩效有显著差异，未婚员工学习绩效均值高于已婚员工0.139，说明未婚员工更容易学习新知识并将其应用到工作中；进一步发现，婚姻解释了学习绩效变量总方差的1.1%<6%，说明婚姻与学习绩效间为低度关联强度。从均值来看，除工作关系外，未婚员工对其余五项报酬感知均高于已婚员工，表示已婚员工面临着较大的生活压力，对报酬的期望更高。未婚员工的个人-工作特征匹配均值较高，说明未婚员工受各方面牵绊较少，他们更倾向于寻找工作特征与个人匹配程度高的工作。

### 5.4.4 年龄对主要变量的影响分析

本研究在调查中将年龄分为8组，但从样本的统计情况看，45岁以上样本仅有12人。为了便于对不同年龄非国有企业员工在各主要变量上的差异进行比较，将年龄在40~44岁，45~49岁、50~54岁、55岁以上四组样本合并为“40岁以上”一组，并赋值为5。年龄对各主要变量的影响的结果如表5.20。结果显示，年龄对薪酬感知、福利感知、职业发展感知、个人-工作特征匹配、工作满意度、敬业度和学习绩效均有显著影响。即不同年龄的员工对薪酬、福利和职业发展的关注与评价不同，工作满意度和敬业度、学习绩效的表现均有差异。进一步采用Scheffe法和LSD法进行多重比较，由于福利的方差齐性检验显著性小于0.05，所以再用Tamhane法进行多重比较。

关于薪酬感知，25~29岁员工显著好于25岁以下的员工和40岁以上的员工，30~34岁组员工显著好于40岁以上的员工，35~39岁员工显著好于40岁以上员工。在福利感知方面，25~29岁员工显著好于25岁以下员工。在职业发展感知上，25岁以下员工显著好于40岁以上员工，30~34岁员工显著好于40岁以上员工。在工作满意度、敬业度和学习绩效三个变量上，25~29岁员工显著好于25岁以下员工、30~34岁员工和40岁以上员工。该结论表示，25~29岁是工作的黄金期，这一年龄段的员工精力充沛，既能脚踏实地，又乐于接受新知识，在工作中受到重用，各方面表现出色。25岁以下的员工，多是从学校毕业刚进入工作岗位，有较好的职业发展前景，但在丰满的理想与骨感的现实碰撞中对薪酬和福利等报酬感知较差，工作满意度、敬业度和绩效还不高。40岁以上是事业的衰退期，这一阶段普通员工面临沉重的经济负担，因而期望更高的报酬，当现实不能满足需求时，对薪酬、福利等经济性报酬感知较差，工作满意度、敬业度和绩效随之下降。

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 变量 | 年龄 | N | 均值 | 标准差 | F检验 | 事后多重比较 | |
| Scheffe法 | LSD法 |
| 工作满意度 | 25岁以下（A） | 132 | 3.572 | .670 | 3.241\*\* | n.s. | B>A B>C B>E |
| 25-29岁(B) | 221 | 3.742 | .677 |
| 30-34岁(C) | 107 | 3.585 | .708 |
| 35-39岁(D) | 46 | 3.563 | .697 |
| 40岁以上(E) | 55 | 3.417 | .633 |
| 敬业度 | 25岁以下（A） | 132 | 3.913 | .595 | 3.789\*\* | B>A | B>A B>C B>E |
| 25-29岁(B) | 221 | 4.151 | .599 |
| 30-34岁(C) | 107 | 3.969 | .628 |
| 35-39岁(D) | 46 | 4.054 | .704 |
| 40岁以上(E) | 55 | 3.864 | .562 |
| 关系绩效 | 25岁以下（A） | 132 | 4.293 | .562 | 1.421 |  |  |
| 25-29岁(B) | 221 | 4.360 | .670 |
| 30-34岁(C) | 107 | 4.287 | .643 |
| 35-39岁(D) | 46 | 4.326 | .715 |
| 40岁以上(E) | 55 | 4.109 | .609 |
| 任务绩效 | 25岁以下（A） | 132 | 4.186 | .628 | 1.354 |  |  |
| 25-29岁(B) | 221 | 4.262 | .691 |
| 30-34岁(C) | 107 | 4.248 | .586 |
| 35-39岁(D) | 46 | 4.109 | .790 |
| 40岁以上(E) | 55 | 4.050 | .659 |
| 学习绩效 | 25岁以下（A） | 132 | 4.093 | .703 | 2.381\* | n.s. | B>A B>C B>E |
| 25-29岁(B) | 221 | 4.251 | .736 |
| 30-34岁(C) | 107 | 4.076 | .750 |
| 35-39岁(D) | 46 | 4.085 | .745 |
| 40岁以上(E) | 55 | 3.978 | .667 |
| 创新绩效 | 25岁以下（A） | 132 | 3.861 | .775 | 2.178 |  |  |
| 25-29岁(B) | 221 | 4.089 | .761 |
| 30-34岁(C) | 107 | 3.977 | .737 |
| 35-39岁(D) | 46 | 4.018 | .802 |
| 40岁以上(E) | 55 | 3.818 | .727 |

表5.20 年龄对主要变量的影响结果（单因素方差分析）

注：n. s. P>.05，\*P <.05，\*\*P <.01，\*\*\*P <.001.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 变量 | 年龄 | N | 均值 | 标准差 | F检验 | 事后多重比较 | |
| Scheffe法 | LSD法 |
| 薪酬感知 | 25岁以下（A） | 132 | 3.376 | .950 | 7.219\*\*\* | B>A, B>E C>E | B>A B>E C>E D>E |
| 25-29岁(B) | 221 | 3.737 | .744 |
| 30-34岁(C) | 107 | 3.558 | .753 |
| 35-39岁(D) | 46 | 3.594 | .717 |
| 40岁以上(E) | 55 | 3.100 | .810 |
| 福利感知 | 25岁以下（A） | 132 | 3.543 | .937 | 2.311\* | Tamhane法  B>A |  |
| 25-29岁(B) | 221 | 3.855 | .834 |
| 30-34岁(C) | 107 | 3.723 | .799 |
| 35-39岁(D) | 46 | 3.699 | .833 |
| 40岁以上(E) | 55 | 3.727 | .720 |
| 工作条件感知 | 25岁以下（A） | 132 | 3.726 | .754 | 1.237 |  |  |
| 25-29岁(B) | 221 | 3.853 | .727 |
| 30-34岁(C) | 107 | 3.785 | .711 |
| 35-39岁(D) | 46 | 3.786 | .790 |
| 40岁以上(E) | 55 | 3.619 | .633 |
| 自主与 认可感知 | 25岁以下（A） | 132 | 3.549 | .740 | 1.526 |  |  |
| 25-29岁(B) | 221 | 3.646 | .736 |
| 30-34岁(C) | 107 | 3.579 | .742 |
| 35-39岁(D) | 46 | 3.484 | .867 |
| 40岁以上(E) | 55 | 3.406 | .674 |
| 职业发展感知 | 25岁以下（A） | 132 | 3.452 | .883 | 3.075\*\* | B>E | B>E A>E C>E |
| 25-29岁(B) | 220 | 3.611 | .849 |
| 30-34岁(C) | 107 | 3.450 | .913 |
| 35-39岁(D) | 46 | 3.458 | .862 |
| 40岁以上(E) | 55 | 3.153 | .944 |
| 工作关系感知 | 25岁以下（A） | 132 | 3.962 | .620 | 1.408 |  |  |
| 25-29岁(B) | 221 | 4.022 | .650 |
| 30-34岁(C) | 107 | 4.002 | .650 |
| 35-39岁(D) | 46 | 3.837 | .808 |
| 40岁以上(E) | 55 | 3.882 | .638 |
| 个人- 工作特征匹配 | 25岁以下（A） | 132 | 3.658 | .601 | 2.827\* | n.s. | A>E C>E |
| 25-29岁(B) | 221 | 3.821 | .630 |
| 30-34岁(C) | 107 | 3.615 | .701 |
| 35-39岁(D) | 46 | 3.646 | .690 |
| 40岁以上(E) | 55 | 3.588 | .558 |

续表5.20 年龄对主要变量的影响结果（单因素方差分析）

注：n. s. P>.05，\*P <.05，\*\*P <.01，\*\*\*P <.001.

总体而言，非国有企业员工的薪酬感知、福利感知、职业发展感知、个人-工作特征匹配、工作满意度、敬业度和绩效随着年龄的增长呈先升后降的关系，参见图5.2~图

5.3.



图5.2 年龄对报酬感知和个人-工作特征匹配的影响



图5.3 年龄对工作满意度、敬业度和学习绩效的影响

### 5.4.5 学历对主要变量的影响分析

本研究将学历分为五组：初中及以下（A）、高中或中职（B）、高职或大专（C）、本科（D）、研究生及以上（E）。从回收样本的统计情况看，研究生及以上学历人数较少，

原因在于所选取样本绝大多数来自非科技型企业的一线普通员工。学历影响主要变量的单因素方差分析结果如表5.21。结果显示，学历对福利感知、工作条件感知、职业发展感知、个人-工作特征匹配、工作满意度和学习绩效均有显著影响。进一步采用Scheffe法和LSD法进行多重比较，因福利和工作条件的方差齐性检验显著性小于0.05，所以再用Tamhane法进行多重比较。有以下发现：

关于福利感知，本科学历的员工显著好于初中组和大专组的员工。在工作条件感知方面，大专组显著好于初中组，本科组也显著好于初中组。在职业发展感知上，高中组、大专组、本科组都显著好于初中组。关于工作满意度，大专组显著高于初中组和高中组，本科组显著高于初中组和高中组。在学习绩效上，大专组和本科组都显著好于初中组。这一结论说明，初中学历的员工因受限于自身的能力，对工种的选择面较窄，所从事的工作多属于工作条件差、收入低的体力活，因而对报酬的感知较差，工作满意度低，学习绩效也相对较差。本科和高职毕业的员工在非国有企业中通常能学有所用，大部分企业也设有学历工资，因而对报酬的评价较高，工作满意度和学习绩效也较好。研究生学历的员工是一个特殊的群体，在非科技型企业，他们的知识并不能很好地发挥，因而其职业发展感知、工作满意度、个人-工作特征匹配都较本科生低。

总体而言，非国有企业员工的福利感知、工作条件感知、学习绩效随着学历的提高而呈上升，职业发展感知、个人-工作特征匹配和工作满意度随着学历的上升先升后降，本科学历员工的个人-工作特征匹配程度最高，工作满意度最高。具体情况参见图5.4。



图5.4 学历对主要变量的影响

表5.21 学历对主要变量影响的单因素方差分析

| 变量 | 受教育程度 | N | 均值 | 标准差 | F检验 | 事后多重比较 | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Scheffe法 | LSD法 |
| 薪酬感知 | 初中及以下（A） | 89 | 3.4179 | .78097 | 2.182 |  |  |
| 高中或职中(B) | 141 | 3.4186 | .92210 |
| 大专或高职(C) | 166 | 3.5775 | .79418 |
| 本科(D) | 146 | 3.6887 | .76970 |
| 研究生及以上(E) | 16 | 3.7054 | .65459 |
| 福利感知 | 初中及以下（A） | 89 | 3.4944 | .92163 | 7.317\*\*\* | Tamhane  法： D>A D>B D>C |  |
| 高中或职中(B) | 141 | 3.6868 | .82795 |
| 大专或高职(C) | 166 | 3.6145 | .86842 |
| 本科(D) | 146 | 4.0228 | .69111 |
| 研究生及以上(E) | 16 | 4.1875 | .83417 |
| 工作条件感知 | 初中及以下（A） | 89 | 3.5146 | .66127 | 4.284\*\*\* | Tamhane  法： C>A D>A |  |
| 高中或职中(B) | 141 | 3.7246 | .82794 |
| 大专或高职(C) | 166 | 3.8855 | .70796 |
| 本科(D) | 146 | 3.8842 | .65795 |
| 研究生及以上(E) | 16 | 3.9208 | .59739 |
| 自主与认可感知 | 初中及以下（A） | 89 | 3.4261 | .72003 | 1.614 |  |  |
| 高中或职中(B) | 141 | 3.5328 | .79552 |
| 大专或高职(C) | 166 | 3.6081 | .71983 |
| 本科(D) | 146 | 3.6848 | .69872 |
| 研究生及以上(E) | 16 | 3.5641 | .84513 |
| 职业发展感知 | 初中及以下（A） | 89 | 3.1556 | .92323 | 3.757\*\* | C>A D>A | B>A C>A D>A |
| 高中或职中(B) | 141 | 3.4426 | .93589 |
| 大专或高职(C) | 166 | 3.6163 | .87097 |
| 本科(D) | 145 | 3.5907 | .79237 |
| 研究生及以上(E) | 16 | 3.4625 | .80239 |
| 工作关系感知 | 初中及以下（A） | 89 | 3.8483 | .63248 | .964 |  |  |
| 高中或职中(B) | 141 | 3.9911 | .75321 |
| 大专或高职(C) | 166 | 4.0301 | .63651 |
| 本科(D) | 146 | 3.9914 | .59409 |
| 研究生及以上(E) | 16 | 3.9063 | .67623 |
| 个人- 工作特征匹配 | 初中及以下（A） | 89 | 3.5435 | .65130 | 2.121\*\*\* | n.s. | C>A D>A |
| 高中或职中(B) | 141 | 3.6773 | .65847 |
| 大专或高职(C) | 166 | 3.7244 | .62856 |
| 本科(D) | 146 | 3.8161 | .59520 |
| 研究生及以上(E) | 16 | 3.7266 | .75227 |

注：n. s. P>.05，\*P <.05，\*\*P <.01，\*\*\*P <.001.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 变量 | 受教育程度 | N | 均值 | 标准差 | F检验 | 事后多重比较 | |
| Scheffe法 | LSD法 |
| 工作满意度 | 初中及以下（A） | 89 | 3.4941 | .66181 | 2.612\* | n.s. | C>A C>B D>A D>B |
| 高中或职中(B) | 141 | 3.5270 | .75787 |
| 大专或高职(C) | 166 | 3.7034 | .59732 |
| 本科(D) | 146 | 3.7393 | .68165 |
| 研究生及以上(E) | 16 | 3.5518 | .75807 |
| 敬业度 | 初中及以下（A） | 89 | 3.8479 | .70740 | 2.014 |  |  |
| 高中或职中(B) | 141 | 4.0149 | .60785 |
| 大专或高职(C) | 166 | 4.0909 | .60128 |
| 本科(D) | 146 | 4.0668 | .58556 |
| 研究生及以上(E) | 16 | 4.0238 | .48467 |
| 关系绩效 | 初中及以下（A） | 89 | 4.2809 | .62543 | .086 |  |  |
| 高中或职中(B) | 141 | 4.2884 | .75511 |
| 大专或高职(C) | 166 | 4.3273 | .61679 |
| 本科(D) | 146 | 4.3025 | .57669 |
| 研究生及以上(E) | 16 | 4.3125 | .46298 |
| 任务绩效 | 初中及以下（A） | 89 | 4.1414 | .63606 | .950 |  |  |
| 高中或职中(B) | 141 | 4.1578 | .75024 |
| 大专或高职(C) | 166 | 4.2937 | .62763 |
| 本科(D) | 146 | 4.1832 | .64510 |
| 研究生及以上(E) | 16 | 4.2656 | .57350 |
| 学习绩效 | 初中及以下（A） | 89 | 3.9148 | .77259 | 2.952\* | n.s. | C>A D>A |
| 高中或职中(B) | 141 | 4.0904 | .78903 |
| 大专或高职(C) | 166 | 4.2149 | .68160 |
| 本科(D) | 146 | 4.2277 | .65779 |
| 研究生及以上(E) | 16 | 4.2500 | .82158 |
| 创新绩效 | 初中及以下（A） | 89 | 3.8090 | .84483 | 1.881 |  |  |
| 高中或职中(B) | 141 | 3.9574 | .83224 |
| 大专或高职(C) | 166 | 4.0522 | .63640 |
| 本科(D) | 146 | 4.0331 | .74731 |
| 研究生及以上(E) | 16 | 3.9583 | .86603 |

续表5.21 学历对主要变量影响的单因素方差分析

注：n. s. P>.05，\*P <.05，\*\*P <.01，\*\*\*P <.001.

### 5.4.6 工龄对主要变量的影响分析

为了便于比较，本研究结合企业员工的离职曲线将工作年限分为五个时段：1年以下、1～2年、2～5年、5～10年、10年以上。工龄对各主要变量的影响结果如表5.22。

表5.22 工龄对主要变量的影响结果（单因素方差分析）

| 变量 | 工龄 | N | 均值 | 标准差 | F检验 | 事后多重比较 | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Scheffe法 | LSD法 |
| 薪酬感知 | 1年以下（A） | 35 | 3.4490 | .82876 | 3.787\*\* | Tamhane  法：  E>C |  |
| 1-2年(B) | 49 | 3.5131 | .83753 |
| 2-5年(C) | 110 | 3.3506 | .97500 |
| 5-10年(D) | 74 | 3.4173 | .83382 |
| 10年以上(E) | 297 | 3.6658 | .73698 |
| 福利感知 | 1年以下（A） | 35 | 3.4381 | .94202 | 4.196\*\* | Tamhane  法： E>A E>B E> D |  |
| 1-2年(B) | 49 | 3.5238 | .87665 |
| 2-5年(C) | 110 | 3.7152 | .87418 |
| 5-10年(D) | 74 | 3.5541 | .96558 |
| 10年以上(E) | 297 | 3.8513 | .76564 |
| 工作条件感知 | 1年以下（A） | 35 | 3.8457 | .72936 | 3.389\*\* | Tamhane  法： E>C E>B |  |
| 1-2年(B) | 49 | 3.6000 | .80829 |
| 2-5年(C) | 110 | 3.6109 | .72281 |
| 5-10年(D) | 74 | 3.8081 | .85524 |
| 10年以上(E) | 297 | 3.8646 | .66760 |
| 自主与认可感知 | 1年以下（A） | 35 | 3.4536 | .83693 | .498 |  |  |
| 1-2年(B) | 49 | 3.5867 | .68617 |
| 2-5年(C) | 110 | 3.5239 | .68266 |
| 5-10年(D) | 74 | 3.5989 | .82475 |
| 10年以上(E) | 297 | 3.6046 | .74673 |
| 职业发展感知 | 1年以下（A） | 35 | 3.3543 | .97990 | .294 |  |  |
| 1-2年(B) | 49 | 3.4367 | .83434 |
| 2-5年(C) | 110 | 3.4982 | .80628 |
| 5-10年(D) | 74 | 3.5243 | .94894 |
| 10年以上(E) | 296 | 3.5034 | .90275 |
| 工作关系感知 | 1年以下（A） | 35 | 3.8857 | .64837 | 1.499 |  |  |
| 1-2年(B) | 49 | 3.8214 | .68084 |
| 2-5年(C) | 110 | 3.9841 | .60510 |
| 5-10年(D) | 74 | 4.0980 | .77063 |
| 10年以上(E) | 297 | 3.9840 | .63966 |
| 个人- 工作特征匹配 | 1年以下（A） | 35 | 3.6825 | .65742 | .847 |  |  |
| 1-2年(B) | 49 | 3.5669 | .57968 |
| 2-5年(C) | 110 | 3.7222 | .58384 |
| 5-10年(D) | 74 | 3.6742 | .70904 |
| 10年以上(E) | 297 | 3.7389 | .64939 |

注：n. s. P>.05，\*P <.05，\*\*P <.01，\*\*\*P <.001.

续表5.22 工龄对主要变量的影响结果（单因素方差分析）

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 变量 | 工龄 | N | 均值 | 标准差 | F检验 | 事后多重比较 | |
| Scheffe法 | LSD法 |
| 工作满意度 | 1年以下（A） | 35 | 3.4873 | .81651 | 1.284 |  |  |
| 1-2年(B) | 49 | 3.5607 | .59073 |
| 2-5年(C) | 110 | 3.5532 | .63673 |
| 5-10年(D) | 74 | 3.6468 | .74143 |
| 10年以上(E) | 297 | 3.6814 | .68277 |
| 敬业度 | 1年以下（A） | 35 | 3.8047 | .76141 | 2.580\* | n.s. | D>A D>C D>E |
| 1-2年(B) | 49 | 3.9137 | .52943 |
| 2-5年(C) | 110 | 3.9904 | .60973 |
| 5-10年(D) | 74 | 4.1550 | .68188 |
| 10年以上(E) | 297 | 4.0497 | .58815 |
| 关系绩效 | 1年以下（A） | 35 | 4.2571 | .64719 | 2.907\* | D>B | D>B D>C D>E |
| 1-2年(B) | 49 | 4.1429 | .55277 |
| 2-5年(C) | 110 | 4.3212 | .73215 |
| 5-10年(D) | 74 | 4.5090 | .63683 |
| 10年以上(E) | 297 | 4.2778 | .60745 |
| 任务绩效 | 1年以下（A） | 35 | 4.3071 | .62452 | 1.733 |  |  |
| 1-2年(B) | 49 | 4.1582 | .62227 |
| 2-5年(C) | 110 | 4.1773 | .71785 |
| 5-10年(D) | 74 | 4.3750 | .69766 |
| 10年以上(E) | 297 | 4.1703 | .64481 |
| 学习绩效 | 1年以下（A） | 35 | 4.2714 | .62829 | 2.204 |  |  |
| 1-2年(B) | 49 | 4.0561 | .61081 |
| 2-5年(C) | 110 | 4.1227 | .78675 |
| 5-10年(D) | 74 | 4.3480 | .86486 |
| 10年以上(E) | 297 | 4.1004 | .69094 |
| 创新绩效 | 1年以下（A） | 35 | 3.9095 | .80475 | 1.317 |  |  |
| 1-2年(B) | 49 | 3.8061 | .73231 |
| 2-5年(C) | 110 | 3.9515 | .76969 |
| 5-10年(D) | 74 | 4.1059 | .89160 |
| 10年以上(E) | 297 | 4.0028 | .72447 |

注：n. s. P>.05，\*P <.05，\*\*P <.01，\*\*\*P <.001.

表5.20结果显示，工龄对薪酬感知、福利感知、工作条件感知、敬业度和关系绩效均有显著影响。即不同工龄的员工对薪酬、福利、工作条件的关注与评价不同，所表现的敬业行为和关系绩效存在差异，2～5年员工的薪酬感知均值最低，5～10年员工的福利感知均值最低，工龄对员工的内在报酬感知没有影响。

进一步采用Scheffe法和LSD法进行多重比较，因薪酬感知、福利感知和工作条件感知的方差齐性检验显著性小于0.05，所以再用Tamhane法进行多重比较，结果显示：工龄在10年以上的员工对薪酬的关注和评价显著好于2～5年的员工，对福利的关注和评价显著好于2年以下的员工和5～10年的员工，对工作条件的关注和评价显著好于1～5年的员工。5～10年工龄的员工敬业度显著好于1年以下、2～5年工龄和10年以上工龄的员工，其关系绩效也显著好于1～5年工龄和10年以上工龄的员工。

总体而言，非国有企业员工的外在报酬感知随着工龄的延长而提高，敬业度和关系绩效随着工龄的增长先升后降，如图5.5所示。



图5.5 工龄对主要变量的影响

## 5.5 本章小结

本章研究和阐述了四个方面的内容：

首先，对回收的问卷进行了检查和筛选，最终保留了565套有效问卷。运用SPSS21.0统计软件的频率分析功能对样本的组织特征和人口统计学特征进行了简单的分析，分析结果表明所调查的样本具有非国有企业的一般特征，所收回的问卷具有较好的外部效度。对问卷各测量条款的均值、标准差、峰度和偏度进行了分析，结果显示样本数据服从正态分布，可以进行下一步的分析。

其次，对量表进行了效度和信度分析。采用SPSS21.0统计软件的降维功能进行探索性因子分析，结果显示，中国非国有企业员工总体报酬感知包括6个维度，将其命名为薪酬感知、福利感知、工作条件感知、自主与认可感知、职业发展感知和工作关系感知；工作绩效包括四个因子，将其命名为任务绩效、关系绩效、学习绩效和创新绩效。之后进行的可靠性分析结果表明，探索性因子分析后所保留条款的各变量CITC值均大于0.3，各级量表的a系数在0.651~0.940之间，均大于或接近0.7，反映了所有测量量表具有较好的信度，满足了研究的基本要求。在此基础上，采用LISREL8.70统计软件对总体报酬感知量表和工作绩效量表进行验证性因子分析，结果显示，两个量表中各测量条款的标准化因子负荷（R）、T值和平均方差抽取量（AVE）基本达到相应的指标，表明各测量条款基本能有效体现测量变量的特征，各变量有较好的聚敛效度；各项拟合指标均符合标准，说明各潜变量的拟合效果合适。

第三，对总体报酬感知、工作满意度、敬业度、个人-工作特征匹配和工作绩效5个主要变量进行了描述性统计分析，通过均值和标准差的计算，剖析了中国非国有企业员工总体报酬感知、工作满意度、敬业度、个人-工作特征匹配和工作绩效的现状。

第四，运用独立样本T检验和单因素方差分析的方法，探究了员工的性别、户籍、婚姻、年龄、受教育程度和工龄等人口统计特征变量对其总体报酬感知六个维度、工作满意度、敬业度、个人-工作特征匹配、工作绩效四个维度的影响。分析结果显示：对影响总体报酬感知的变量有户籍、年龄、受教育程度和工龄；影响工作满意度的变量有年龄和受教育程度；影响敬业度的变量有户籍、年龄和工龄，影响个人-工作特征匹配的变量有年龄和受教育程度，影响工作绩效的变量有性别、婚姻、年龄和受教育程度。这一结论说明，人口统计学变量对5个主要变量有显著影响，应该作为控制变量放入主效应分析的回归方程中；同时，非国有企业通过实行灵活的自助式报酬策略，有可能提高员工的工作满意度、敬业度和绩效，因而对提高报酬的激励效率有着积极的意义。

# **第6**章 假设检验和研究结果

本章运用SPSS21.0统计软件、LlSREL8.70软件对调查所获得的565份数据进行变量的信度分析、相关分析和区分效度分析，再利用多元层级回归分析方法和结构方程模型检验第1章建立的概念模型和第3章推演的研究假设，最后形成相应的研究结论。

## 6.1 主要变量的相关分析和区分效度检验

### 6.1.1 主要变量的相关分析

总体报酬感知及其6个维度、工作满意度、敬业度、个人-工作特征匹配、工作绩效及其4个维度等变量的均值、标准差、相关系数和信度系数参见表6.1。结果显示，各级量表的内部一致性系数均大于0.7，说明各变量的测量量表均具有较好的内部一致性。

从相关系数来看，员工的工作绩效与总体报酬感知（*r*=0.340, *p*<0.01）及其6个维度：薪酬感知（*r*=0.208, *p*<0.01）、福利感知（*r*=0.196, *p*<0.01）、工作条件感知（*r*=0.250, *p*<0.01）、自主与认可感知（*r*=0.293, *p*<0.01）、职业发展感知（*r*=0.316, *p*<0.01）、工作关系感知（*r*=0.325, *p*<0.01）均显著正相关，与工作满意度（*r*=0.296, *p*<0.01）、敬业度（*r*=0.747, *p*<0.01）、个人-工作特征匹配（*r*=0.398, *p*<0.01）也显著正相关；员工敬业度与其工作满意度（*r*=0.396, *p*<0.01）、总体报酬感知（*r*=0.464, *p*<0.01）及其6个维度、个人-工作特征匹配（*r*=0.499, *p*<0.01）显著正相关；员工工作满意度与其总体报酬感知（*r*=0.863, *p*<0.01）及其6个维度显著正相关，与个人-工作特征匹配

（*r*=0.745, *p*<0.01）显著正相关；工作绩效4个维度与敬业度、工作满意度也都显著正相关。这一结论使本文所提出的研究假设H1~H6得到了初步的支持。此外，总体报酬感知与敬业度的相关系数（*r*=0.464, *p*<0.01）比其与工作绩效的相关系数（*r*=0.340, *p*<0.01）更大，而敬业度与工作绩效的相关系数（*r*=0.747, *p*<0.01）比总体报酬感知与工作绩效的相关系数更大，这一模式提示敬业度可能在总体报酬感知与工作绩效间起着中介作用。同理，敬业度在工作满意与工作绩效间也可能起着中介作用。假设H7、H8也得到了初步支持。但要验征所提出的研究假设，还需进一步采用层级回归技术和结构方程模型探讨变量间的关系。

非国有企业员工总体报酬感知、敬业度与工作绩效研究

表6.1 主要变量的均值、标准差、相关系数和内部一致性系数

| 变量 | M | SD | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1.薪酬感知 | 3.56 | .82 | （.902） | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2.福利感知 | 3.73 | .85 | .414\*\* | (.70) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3.工作条件感知 | 3.78 | .73 | .555\*\* | .390\*\* | （.843） |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4.自主与认可感知 | 3.58 | .75 | .600\*\* | .454\*\* | .685\*\* | （.885） | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 5.职业发展感知 | 3.49 | .89 | .624\*\* | .412\*\* | .604\*\* | .753\*\* | (.893) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 6.工作关系感知 | 3.98 | .66 | .333\*\* | .333\*\* | .497\*\* | .563\*\* | .503\*\* | (.800) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 7.总体报酬感知 | 3.68 | .60 | .772\*\* | .661\*\* | .797\*\* | .872\*\* | .851\*\* | .674\*\* | (.946) |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 8.个人-工作特征匹配 | 3.71 | .64 | .606\*\* | .507\*\* | .611\*\* | .731\*\* | .684\*\* | .591\*\* | .804\*\* | (.878) |  |  |  |  |  |  |  |
| 9.工作满意度 | 3.63 | .68 | .697\*\* | .472\*\* | .672\*\* | .797\*\* | .748\*\* | .616\*\* | .863\*\* | .745\*\* | (.931) |  |  |  |  |  |  |
| 10.敬业度 | 4.03 | .62 | .303\*\* | .268\*\* | .353\*\* | .407\*\* | .433\*\* | .396\*\* | .464\*\* | .499\*\* | .396\*\* | (.942) |  |  |  |  |  |
| 11.关系绩效 | 4.30 | .64 | .138\*\* | .123\*\* | .169\*\* | .173\*\* | .205\*\* | .226\*\* | .220\*\* | .258\*\* | .201\*\* | .547\*\* | (.745) |  |  |  |  |
| 12.任务绩效 | 4.21 | .67 | .167\*\* | .167\*\* | .207\*\* | .251\*\* | .229\*\* | .318\*\* | .284\*\* | .289\*\* | .246\*\* | .595\*\* | .561\*\* | (.780) |  |  |  |
| 13.学习绩效 | 4.14 | .73 | .156\*\* | .156\*\* | .213\*\* | .236\*\* | .242\*\* | .245\*\* | .267\*\* | .350\*\* | .223\*\* | .633\*\* | .581\*\* | .679\*\* | (.829) |  |  |
| 14.创新绩效 | 3.98 | .76 | .227\*\* | .203\*\* | .241\*\* | .308\*\* | .367\*\* | .295\*\* | .354\*\* | .417\*\* | .312\*\* | .709\*\* | .506\*\* | .599\*\* | .657\*\* | (.875) |  |
| 15.工作绩效 | 4.16 | .59 | .208\*\* | .196\*\* | .250\*\* | .293\*\* | .316\*\* | .325\*\* | .340\*\* | .398\*\* | .296\*\* | .747\*\* | .779\*\* | .844\*\* | .878\*\* | .840\*\* | (.923) |

注：（1）*N*=565；\**P* <.05 ，\*\**P* <.01，\*\*\**P* <.001，双尾检测；（2）表中括号加黑的数字为相应量表的内部一致性信度系数。

128

### 6.1.2 主要变量的区分效度检验

为了确认研究模型中所涉及的总体报酬感知、工作满意度、敬业度、个人-工作特征匹配和工作绩效5个主要变量的区分效度，本研究假设了所有的备选模型，包括1个五因子基准模型、2个四因子模型、1个三因子模型、1个二因子模型和1个单因子模型，再采用LISREL8.70统计软件通过全部样本（565份数据）对总体报酬感知、工作满意度、敬业度、个人-工作特征匹配和工作绩效5个主要变量的所有条目进行验证性因子分析（参见表6.2）。

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 模型 | *χ2* | *df* | *χ2/df* | GFI | NFI | CFI | NNFI | RMSEA | AIC | *χ2* |
| 总体报酬  感知 | 1625.00 | 499 | 3.26 | 0.85 | 0.96 | .97 | 0.97 | 0.068 |  |  |
| 敬业度 | 1881.6 | 215 | 8.75 | 0.78 | 0.95 | .96 | 0.95 | 0.12 |  |  |
| 工作绩效 | 320.75 | 113 | 2.84 | 0.94 | 0.98 | .98 | 0.98 | 0.055 |  |  |
| 五因子  基准模型 | 14650.6 | 3817 | 3.84 | 0.63 | 0.94 | .96 | 0.96 | .071 | 15026. | \_ |
| 四因子  模型 A | 16005.7 | 3821 | 4.19 | 0.61 | 0.94 | .95 | 0.95 | .075 | 16373 | *χ2(4)=*  1355.1\*\* |
| 四因子  模型 B | 15454.6 | 3821 | 4.04 | 0.62 | 0.94 | .95 | 0.95 | .073 | 15822 | *χ2(4)=*  804\*\* |
| 三因子  模型 | 15495.4 | 3824 | 4.05 | 0.62 | 0.94 | .95 | 0.95 | .074 | 15857 | *χ2(7)*=  844.8\*\* |
| 二因子  模型 | 16837.3 | 3826 | 4.40 | 0.6 | 0.93 | .95 | 0.95 | .078 | 17195 | *χ2(9)*=  2186.7\*\* |
| 一因子  模型 | 57227.6 | 3827 | 14.95 | 0.3 | 0.91 | .92 | 0.92 | .16 | 57583 | *χ2(10)*=  42577\*\* |

表6.2 五变量验证性因子分析结果（N=565）

注：N=565, \**P <.05,* \*\**P <.01,*双尾检验；GFI= Goodness of Fit Index; NFI = Normed Fit Index CFI = Comparative Fit Index; RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation；

NNFI = Non-Normed Fit Index; AIC=Akaike informationg criteria

五因子模型：总体报酬感知；工作满意度；个人-工作特征匹配；敬业度；工作绩效四因子模型A：总体报酬感知；工作满意度；个人-工作特征匹配；敬业度+工作绩效四因子模型B：总体报酬感知+个人-工作特征匹配；工作满意度；敬业度；工作绩效三因子模型：总体报酬感知+个人-工作特征匹配+工作满意度；敬业度；工作绩效 二因子模型：总体报酬感知+个人-工作特征匹配+工作满意度；敬业度+工作绩效

一因子模型：总体报酬感知+个人-工作特征匹配+工作满意度+敬业度+工作绩效

表6.2数据显示，总体报酬感知、敬业度和工作绩效测量模型的大样本数据拟合程度可以接受；五因子模型具有可接受的拟合度（χ*2*/df=3.84，GFI=0.63，CFI=0.96，

NNFI=0.96, RMSEA=0.071），而且相对于其他备选模型，五因子模型对数据的拟合效果最理想（χ2/df最小，RMSEA也最小）。另外，按照杨付、刘军和张丽华（2014）[328]的做法，通过χ2值和AIC值来比较，基准模型的AIC值最小，与备选模型的χ2均显著，进一步证明基准模型与备选模型存在显著差异，且在所有模型中，基准模型最优。因此，五因子模型能更好地代表测量的因子结构，五个变量具有良好的区分效度，确实代表了5个不同的构念。

## 6.2 总体报酬感知与工作满意度、敬业度、工作绩效关系的假设检验

多元层级线性回归法能够简洁地说明自变量和因变量之间的关系以及关系的强度，发现自变量对因变量的预测力差异，因而本节采用多元层级线性回归法来检验假设H1、

H2和H3.

### 6.2.1 总体报酬感知与工作满意度关系的假设检验

具体分两步进行检验：第1步，将控制变量和因变量放入；第2步，用强制进入法放入自变量。多重共线性统计量方差膨胀因子(*VIF*)在1.045~3.740间，小于4，说明多元回归共线性问题不明显，不会显著影响假设检验结果。分析结果见表6.3中的M1和M2。

M1显示，控制变量解释了工作满意度方差的3.3%（*F=*2.067, *P<*0.1），仅有学历与工作满意度显著正相关（*P<*0.05）。M2显示，在控制了有关变量的影响后，总体报酬感知6个维度能显著增加工作满意度变异70.9%的解释量（F=78.896, P<0.001），表明总体报酬感知6个维度共同对工作满意度有显著的正向作用，但各维度对工作满意度的影响不同。其中，薪酬感知对工作满意度的影响最大（*ß*=0.320, *P<*0.001），之后依次为自主与认可感知（*ß*=0.249, *P*<0.001）、工作关系感知（*ß*=0.200, *P<*0.001），职业发展感知（*ß*=0.156, *P<*0.001），工作条件感知（*ß*=0.119, *P<0*.01），而福利感知对工作满意度的影响不显著（*ß*=0.047, *ns*）。M3显示，在控制了有关变量的影响后，总体报酬感知能显著增加工作满意度变异68.5%的解释量（F=127.776, P<0.001），表明总体报酬感知对工作满意度有显著的正向作用（*ß*=0.845, *P<*0.001）。

图6.1 总体报酬感知与工作满意度的关系模型

总体报酬感知与工作满意度的关系模型如图6.1。假设H1、H1-1、H1-3、H1-4、H1-5、H1-6都得到了支持，但H1-2不成立。

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 变量 | 工作满意度 | | | 敬业度 | | |
| M1 | M2 | M3 | M4 | M5 | M6 |
| 性别 | .092 | .002 | .006 | .102 | .063 | .051 |
| 户籍 | -.025 | -.001 | .025 | -.054 | -.046 | -.032 |
| 年龄 | -.132 | -.030 | -.042 | -.005 | .008 | .039 |
| 婚姻状况 | -.033 | -.023 | -.026 | .089 | .075 | .018 |
| 学历 | .139\* | -.001 | -.005 | -.051 | -.060 | .006 |
| 工龄 | .148 | .052 | .036 | .004 | -.012 | -.005 |
| 薪酬感知 |  | .320\*\*\* |  |  | .003 |  |
| 福利感知 |  | .047 |  |  | .002 |  |
| 工作条件感知 |  | .119\*\* |  |  | -.043 |  |
| 自主与认可感知 |  | .249\*\*\* |  |  | .045 |  |
| 职业发展繁殖 |  | .156\*\*\* |  |  | .264\*\* |  |
| 工作关系感知 |  | .200\*\*\* |  |  | .203\*\* |  |
| 总体报酬感知 |  |  | .845\*\*\* |  |  | .370\*\*\* |
| R2 | .033 | .746 | .718 | .013 | .188 | .155 |
| △R2 | .033 | .709 | .685 | .013 | .175 | .136 |
| F | 2.067† | 78.896\*\*\* | 127.776\*\*\* | .792 | 6.210\*\*\* | 5.309\*\*\* |
| △F | 2.067† | 138.225\*\*\* | 731.338\*\*\* | .792 | 10.600\*\*\* | 37.198\*\*\* |

表6.3 总体报酬感知各维度对工作满意度、敬业度影响的回归分析结果

注：†*P* <.1, \**P* <.05, \*\**P*<0.01, \*\*\*P<0.001



薪酬感知

福利感知

0.320\*\*\*

0.04

工作条件感知

0.119\*\*\*

0.249\*\*\*

0.156\*\*\*

工作满意度

自主与认可感知

0.20\*\*\*

职业发展感知

工作关系感知

总体报酬感知

工作满意度

图 6.1 总体报酬感知与工作满意度的关系模型

0.845\*\*\*

图6.2 总体报酬感知与敬业度的关系模型1

### 6.2.2 总体报酬感知与敬业度关系的假设检验

检验方法同6.2.1，分析结果见表6.3中的M4、M5和M6。多重共线性诊断表明，所有方差膨胀因子(*VIF*)在1.016~3.413范围，小于4，说明多元回归共线性问题不明显，对假设检验结果没有显著影响。M4显示，控制变量解释了敬业度方差的1.3%（*F=*0.792，

*P>* 0.1），表明控制变量对敬业度没有显著影响。

M5显示，在控制了有关变量的影响后，总体报酬感知各维度能显著增加敬业度变异17.5%的解释量（F=6.210, P<0.001），表明总体报酬感知各维度共同对敬业度有显著的正向作用，而且总体报酬感知各维度对敬业度的影响不同：薪酬感知、福利感知、工作条件感知、自主与认可感知对敬业度的都没有显著影响，而职业发展感知对敬业度有显著正向影响，且影响较大（*ß*=0.264, *P*<0.001），工作关系感知对敬业度也有显著正向影响，但影响程度小于职业发展感知（*ß*=0.203, *P<0*.001）。



薪酬感知

福利感知

工作条件感知

-0.043

敬业度

0.045

自主与认可感知

0.156\*\*\*

职业发展感知

0.203\*\*\*

工作关系感知

总体报酬感知

0.003

0.002

0.370\*\*\*

M6显示，在控制了有关变量的影响后，总体报酬感知能显著增加敬业度变异13.6%的解释量（F=5.309, P<0.001），表明总体报酬感知各维度共同对敬业度有显著的正向作用（*ß*=0.370, *P*<0.001）。总体报酬感知与敬业度的关系模型如图6.2。假设H2得到了部分支持，假设H2-1、H2-2、H2-3、H2-4不成立，假设H2-5、H2-6通过了验证。



敬业度

图 6.2 总体报酬感知与敬业度的关系模型

### 6.2.3 总体报酬感知与工作绩效关系的假设检验

检验方法同6.2.1，分析结果见表6.4中的M7～M16。多重共线性统计量方差膨胀因子(*VIF*)在1.016~3.413范围，均小于3，表明多元回归共线性问题不明显，对假设检验不会造成显著影响。

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 变量 | 关系绩效 | | 任务绩效 | | 学习绩效 | | 创新绩效 | | 工作绩效 | |
| M7 | M8 | M9 | M10 | M11 | M12 | M13 | M14 | M15 | M16 |
| 性别 . | 104 | .083 | .164\* | .128\* | .071 | .044 | .049 | .026 | .111† | .130\* |
| 户籍 | -.057 | -.034 | .007 | .029 | -.010 | .004 | .003 | .007 | -.015 | 0.029 |
| 年龄 | -.049 | -.133 | -.019 | -.012 | -.017 | -.001 | .053 | .070 | -.007 | -.008 |
| 婚姻 . | 195\* | .176\* | .187\* | .175\* | .17\* | .157\* | -.021 | -.001 | .184\* | .168\* |
| 学历 | -.049 | -.008 | .008 | -.012 | .061 | .039 | -.015 | -.041 | -.049† | -.007 |
| 工龄 . | 313\*\*\* | .292\*\* | .163\* | .131 | .008 | -.008 | -.031 | -.037 | .183\* | .154\* |
| 薪酬感知 |  | -.086 |  | -.019 |  | -.043 |  | -.021 |  | -.049 |
| 福利感知 |  | .071 |  | .063 |  | .016 |  | .002 |  | .043 |
| 工作条件  感知 |  | -.030 |  | -.015 |  | .036 |  | -.089 |  | -.013 |
| 自主与认  可感知 |  | -.055 |  | -.084 |  | .041 |  | .018 |  | .027 |
| 职业发展  感知 |  | .057 |  | .001 |  | .070 |  | .264\*\* |  | .121\* |
| 工作关系  感知 |  | .233\*\* |  | .250\*\* |  | .197\*\* |  | .185\*\* |  | .220\*\* |
| R2 . | 062 | .112 | .05 | .126 | .02 | .097 | .005 | .128 | .019 | .114 |
| △R2 . | 062 | .05 | .05 | .076 | .02 | .077 | .005 | .123 | .019 | .084 |
| F | 2.196\* | 2.199\*\* | 1.744† | 3.279 \*\* | 1.210 | 2.877\*\*\* | .310 | 3.943\*\*\* | 1.201 | 3.468\*\* |
| △F | 2.196\* | 2.128\* | 1.744† | 2.508\*\* | 1.210 | 4.202\*\*\* | .310 | 6.940\*\*\* | 1.201 | 5.272\*\* |

表6.4 工作绩效对总体报酬感知的回归分析结果

注：†*P* <.1, \**P* <.05, \*\**P*<0.01, \*\*\*P<0.001

M7显示，控制变量解释了关系绩效方差的6.2%（△*F=*2.196*, P<*0.1），表明控制变量对关系绩效有显著影响，其中，工龄对关系绩效的影响最大（*ß*=0.313, *P*<0.001），其次是婚姻（*ß*=0.195, *P*<0.05），其他控制变量对关系绩效影响不显著。M8显示，在控制了有关变量的影响后，总体报酬感知能增加关系绩效变异5%的解释量（*△F=2.128, P<*0.0*5*），表明总体报酬感知对关系绩效有显著的正向作用，进一步发现，仅有工作关

系感知对关系绩效的正向影响显著（*ß*=0.233, *P<0*.01），其他五个维度对关系绩效的影响没有达到显著水平。

M9显示，控制变量解释了任务绩效方差的5%（*F=*1.744, *P<*0.1），表明控制变量对任务绩效有显著影响，其中，婚姻对任务绩效影响最大（*ß*=0.187, *P<*0.05），之后依次是性别（*ß*=0.164, *P<*0.05）与工龄（*ß*=0.163, *P<*0.1），其他控制变量对任务绩效无显著影响。M10显示，在控制了有关变量的影响后，总体报酬感知能增加任务绩效变异7.6%的解释量（*F=*3.729, *P<*0.01），表明总体报酬感知对任务绩效有显著的正向作用，进一步发现，仅有工作关系感知这一维度对任务绩效的正向影响显著（*ß*=0.25, *P<*0.01），其他五个维度对任务绩效的影响没有达到显著水平。

M11显示，控制变量解释了学习绩效方差的2%（*F=*1.21, *P>* 0.1），表明控制变量整体对学习绩效影响不显著，仅有婚姻对学习绩效影响显著（*ß*=0.17, *P<0*.05）。M12显示，在控制了有关变量的影响后，总体报酬感知能增加学习绩效变异7.7%的解释量

（*F=*2.877, *P<*0.001），表明总体报酬感知对学习绩效有显著的正向作用，进一步发现，也仅有工作关系感知这一维度对学习绩效的正向影响显著（*ß*=0.197, *P<*0.01），其他五个维度对学习绩效的影响没有达到显著水平。

M13显示，控制变量解释了创新绩效方差的0.5%（*F=*0.31, *P>* 0.1），表明控制变量对创新绩效影响不显著，M14显示，在控制了有关变量的影响后，总体报酬感知能增加创新绩效变异12.3%的解释量（*F=*3.943, *P<*0.001），表明总体报酬感知对创新绩效有显著的正向作用，进一步发现，职业发展感知对创新绩效的正向影响最为显著

（*ß*=0.264, *P<0*.01），其次是工作关系感知（*ß*=0.185, *P*<0.01），其他四个维度对创新绩效的影响没有达到显著水平。

M15显示，控制变量解释了工作绩效方差的1.9%（*F=*1.201, *P>* 0.1），表明控制变量整体对工作绩效影响不显著，但婚姻、性别、工龄和学历对工作绩效有一定的影响，其他控制变量对工作绩效影响不显著。M16显示，在控制了有关变量的影响后，总体报酬感知能增加工作绩效变异8.4%的解释量（*F=*3.468, *P<*0.01），表明总体报酬感知对工作绩效有显著的正向作用，进一步发现，仅有工作关系感知（*ß*=0.22, *P<*0.01）和职业发展感知（*ß*=0.121, *P<*0.05）对工作绩效有显著正向影响，其他四个维度对工作绩效的影响没有达到显著水平。总体报酬感知与工作绩效的关系模型如图6.3。

图6.3 总体报酬感知与工作绩效的关系模型1

综上，假设H3、H3-5得到了部分支持，H3-6得到了支持，但假设H3-1、H3-2、H3-3、

H3-4都不成立。



薪酬感知

-.086

福利感知

.063

.002

.233\*\*\*

-.019

-.03

工作条件感知

-.015

-.089

.036

.250\*\*\*

-.055

-.043

自主与认可感知

0.041

.018

.197\*\*\*

.057

.001

-.021

职业发展感知

.264\*\*\*

.007

.185\*\*\*

工作关系感知

关系绩效

任务绩效

学习绩效

创新绩效



总体报酬感知

工作绩效

0.340\*\*\*

图 6.3 总体报酬感知与工作绩效的关系模型

## 6.3 工作满意度与敬业度、工作绩效关系的假设检验

### 6.3.1 工作满意度与敬业度关系的假设检验

同理，采用多元回归分析法检验工作满意度与敬业度的关系。多重共线性统计量方差膨胀因子(*VIF*)均在1.016~2.227之间，小于3，表明多元回归共线性问题不明显，没有对假设检验结果造成显著影响。回归分析结果见表6.5中的M17～M18。

M17显示，控制变量解释了敬业度方差的1.3%（△*F=0.792, P> 0.1*），表明控制变量对敬业度影响不显著。

M18显示，在控制了有关变量的影响后，工作满意度能增加敬业度变异9.4%的解释量（*F=6.018, P<0.001*），表示工作满意度对敬业度有显著的正向影响（*ß*=0.312, *P<0*.001）。工作满意度与敬业度的关系模型如图6.4。假设H4通过了检验，成立。

表6.5 敬业度对工作满意度的回归分析结果

| 变量 | | 性别 | 户籍 | 年龄 | 婚姻 | 学历 | 工龄 | 工作满意度 | 备注 |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 敬业  度 | M17 | .102 | .054 | -.005 | .089 | .004 | .097 |  | R2=.013, △R2=.013  F=.792 |
| M18 | .073 | -.046 | .037 | .100 | -.016 | .050 | .312\*\*\* | R2=.107, △R2=.094 F=6.018\*\*\* |

注：†*P* <.1, \**P* <.05, \*\**P*<0.01, \*\*\*P<0.001



工作满意度



0.312\*\*\*



敬业度

图 6.4 工作满意度与敬业度的关系模型

### 6.3.2 工作满意度与工作绩效关系的假设检验

图6.4 工作满意度与敬业度的关系模型1

多重共线性统计量方差膨胀因子(*VIF*)在1.023~2.227范围，小于3，表明多元回归共线性问题不明显，没有对假设检验造成显著影响。回归分析结果见表6.5中的M19～M23。控制变量对因变量的影响与表6-3中的M7、M9、M11、M13和M15相同，故略去。M19显示，控制了有关变量的影响后，工作满意度能增加关系绩效变异1.1%的解释量

（*F*=2.084, *P<*0.1），表明工作满意度对关系绩效有较为显著的正向影响（*ß*=0.105，

*P<*0.1）。

M20显示，控制了有关变量的影响后，工作满意度能增加任务绩效变异2.6%的解释量（*F=*3.474, *P*<0.01），表明工作满意度对任务绩效有显著的正向影响（*ß*=0.163, *P<*0.01）。

M21显示，控制了有关变量的影响后，工作满意度能增加学习绩效变异3.9%的解释量（*F*=3.148, *P*<0.0*01*），表明工作满意度对学习绩效有显著的正向影响（*ß*=0.202, *P<*0.001）。

M22显示，控制了有关变量的影响后，工作满意度能增加创新绩效变异5.4%的解释量（*F*=3.146, *P*<0.001），表明工作满意度对创新绩效有显著的正向影响（*ß*=0.236, *P*<0.001）。

M23显示，控制了有关变量的影响后，工作满意度能增加工作绩效变异4.3%的解释量（*F*=3.354, *P*<0.1），表明工作满意度对工作绩效有显著的正向影响（*ß*=0.211, *P*<0.001）。

工作满意度对工作绩效的影响关系模型如图6.5。因此，假设H5、H5-1、H5-2、H5-3、

H5-4均获得了支持，成立。

表6.6 工作满意度对工作绩效影响的回归分析结果

| 变量 | 关系绩效 | 任务绩效 | 学习绩效 | 创新绩效 | 工作绩效 |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| M19 | M20 | M21 | M22 | M23 |
| 性别 | .079 | .142\* | .055 | .030 | .088 |
| 户籍 | -.055 | .01 | -.005 | .008 | -.155 |
| 年龄 | -.037 | .000 | .006 | .080 | .017 |
| 婚姻 | .138\* | .143\* | .101 | .000 | .109 |
| 教育 | .024 | -.014 | .033 | -.048 | -.002 |
| 工龄 | .139† | .042 | -.011 | -.054 | .029 |
| 工作满意度 | .105† | .163\*\* | .202\*\*\* | .236\*\*\* | .211\*\*\* |
| R2 | .04 | .065 | .059 | .059 | .063 |
| △R2 | .011 | .026 | .039 | .054 | .043 |
| F | 2.084† | 3.474 \*\* | 3.148\*\*\* | 3.146\*\* | 3.354\*\* |
| △F | 3.371† | 8.276\*\* | 12.605\*\*\* | 17.241\*\*\* | 13.861\*\*\* |

注**：**†*P* <.1, \**P* <.05, \*\**P*<0.01, \*\*\*P<0.001



关系绩效

.163\*\*

任务绩效

工作满意度

.202\*\*\*

学习绩效

创新绩效

.105†

.236\*\*\*



工作满意度

工作绩效

.211\*\*\*

图 6.5 工作满意度与工作绩效的关系模型

## 6.4

敬业度与工作绩效关系的假设检验

图6.5 工作满意度与工作绩效的关系模型1

依然采用多元回归分析法检验敬业度与工作绩效的关系。共线性诊断表明所有方差膨胀因子(*VIF*)均在1.016~2.227范围，小于3，说明多元回归共线性问题不明显，没有显著影响假设检验的结果。回归分析结果见表6.7中的模型M24～M28。控制变量对因变量的影响与表6.4中的相同，故略去。

M24显示，控制了有关变量的影响后，敬业度能增加关系绩效变异27.9%的解释量

（*F*=22.299, *P*<0.001），表明敬业度对关系绩效有显著的正向影响（*ß*=0.531, *P<*0.001）。

M25显示，控制了有关变量的影响后，敬业度能增加任务绩效变异35.6%的解释量

（*F*=32.693, *P*<0.*001*），表明敬业度对任务绩效有显著的正向影响（*ß*=0.6, *P*<0.001）。

M26显示，控制了有关变量的影响后，敬业度能增加学习绩效变异42.2%的解释量

（*F*=39.647, *P*<0.*001*），表明敬业度对学习绩效有显著的正向影响（*ß*=0.654, *P<*0.001）。

M27显示，控制了有关变量的影响后，敬业度能增加创新绩效变异49.7%的解释量

（*F*=50.653, *P*<0.001），表明敬业度对创新绩效有显著的正向影响（*ß*=0.710, *P*<0.001）。

M28显示，控制了有关变量的影响后，敬业度能增加工作绩效变异53.9%的解释量

（*F*=63.393, *P*<0.001），表明敬业度对工作绩效有显著的正向影响（*ß*=0.739, *P*<0.001）。敬业度对工作绩效的影响关系模型如图6.6。综上，假设H6、H6-1、H6-1、H6-3、

H6-4都通过了检验，成立。

图6.6 敬业度与工作绩效的关系模型

表6.7 工作绩效对敬业度的回归分析结果

| 变量 | 关系绩效 | 任务绩效 | 学习绩效 | 创新绩效 | 工作绩效 |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| M24 | M25 | M26 | M27 | M28 |
| 性别 | .043 | .104\* | .016 | -.011 | .042 |
| 户籍 | -.030 | .007 | .024 | .041 | .024 |
| 年龄 | -.053 | -.023 | -.022 | .048 | -.012 |
| 婚姻 | .134\* | .134\* | .090† | -.014 | .097\* |
| 教育 | .002 | -.033 | .016 | -.064 | -.024 |
| 工龄 | .138\* | .045 | -.006 | -.047 | .033 |
| 敬业度 | .531\*\*\* | .600\*\*\* | .654\*\*\* | .710\*\*\* | .739\*\*\* |
| R2 | .308 | .395 | .0441 | .502 | .558 |
| △R2 | .279 | .356 | .422 | .497 | .539 |
| F | 22.299\*\*\* | 32.693\*\*\* | 39.647\*\*\* | 50.653\*\*\* | 63.393\*\* |
| △F | 121.128\*\*\* | 176.742\*\*\* | 227.298\*\*\* | 300.825\*\*\* | 367.076\*\*\* |

**注：**†*P* <.1, \**P* <.05, \*\**P*<0.01, \*\*\*P<0.001



关系绩效

任务绩效

敬业度

学习绩效

创新绩效

.531\*\*\*

.600\*\*\*

.654\*\*\*

.710\*\*\*



敬业度

工作绩效

.739\*\*\*

图 6.6 敬业度与工作绩效的关系模型

## 6.5 敬业度的中介作用检验

中介作用（mediator effect）表达了一组变量间的间接因果关系（徐云杰，2011）[329]。研究中介作用旨在探索某些已知关系背后的原理和内部作用机制，使变量之间的关系链更为清楚和完善，以便整合现有的片段式的研究和理论。本研究假设敬业度是总体报酬感知和工作绩效间、工作满意度和工作绩效间的中介变量，旨在清晰和完善员工对报酬的态度与工作结果间的关系链。对于中介作用的检验，最常用也是最传统的方法是Baron和Kenny(1986) [330]的三部曲，即变量间中介作用成立需满足三个条件：一是因变量受自变量显著影响；二是中介变量受自变量显著影响；三是控制中介变量后，自变量对因变量的影响明显变化，若是作用显著减小，则是部分中介，若是作用消失，则是完全中介。本文依据这一步骤对敬业度的中介效应进行检验。

### 6.5.1 敬业度在总体报酬感知与工作绩效间的中介作用检验

表6.3中的M6显示，总体报酬感知对中介变量敬业度的影响显著（*ß*=0.370, *P*<0.001），满足了中介效应检验的第二个条件。M29显示，总体报酬感知对因变量工作绩效的影响显著（*ß*=0.252, *P<*0.001），满足了中介效应检验的第一个条件。还需要进一步考察工作绩效对员工总体报酬感知和敬业度的预测作用，分析结果见表6.8中的M30（控制变量的影响结果同表6.4中的M15，略去）。共线性统计量方差膨胀因子（*VIF*）在1.016~2.221范围，表明多元回归分析多重共线性不明显，对假设检验结果没有显著影响。M30显示，当总体报酬感知和敬业度同时进入回归方程时，敬业度对组织绩效的影响达到极其显著的水平（*ß*=0.748, *P<*0.001），但总体报酬感知对工作绩效的回归系数却明显降低，不仅由M29中的极其显著（*ß*=0.252, *P<*0.001）变成不显著（*ß*=-0.025, *P*> 0.1），回归系数还成为负数，说明总体报酬感知对工作绩效的影响因为敬业度的加入而显著降低，满足了中介效应检验的第三个条件。因此，敬业度在总体报酬感知对工作绩效的影响中起到了完全中介作用，即总体报酬感知对工作绩效的影响完全是通过敬业度传递的，总体报酬感知通过影响敬业度作用于工作绩效，假设H7通过检验，成立。

表6.8 工作绩效对总体报酬感知、工作满意度和敬业度的回归分析结果

| 变量 | 工作绩效 | | |
| --- | --- | --- | --- |
| M29 | M30 | M31 |
| 性别 | .082 | .044 | .044 |
| 户籍 | -.030 | .021 | -.120 |
| 年龄 | .015 | -.015 | -.015 |
| 婚姻 | .109\* | .096\* | .096\* |
| 教育 | -.016 | -.021 | -.022 |
| 工龄 | .031† | .035 | .035 |
| 总体报酬感知 | .252\*\*\* | -.025 |  |
| 工作满意度 |  |  | -.021 |
| 敬业度 |  | .748\*\*\* | .745\*\*\* |
| R2 | 0.080 | .559 | .559 |
| △R2 | 0.061 | .478 | .496 |
| F | 4.379\*\*\* | 54.721\*\*\* | 54.244\*\*\* |
| △F | 19.892\*\*\* | 325.314\*\*\* | 337.116\*\*\* |

注：†*P* <.1, \**P* <.05, \*\**P*<0.01, \*\**\*P*<0.001

进一步地，检验总体报酬感知中与敬业度和工作绩效显著相关的职业发展感知和工作关系感知两个维度，是否都通过敬业度的中介作用间接影响有关的工作绩效维度。前面的检验已经证实，总体报酬感知中的职业发展感知与敬业度和工作绩效中的创新绩效显著正相关，满足了敬业度具有中介效应的前提条件。同样地，总体报酬感知中的工作关系感知与敬业度和工作绩效的四个维度均显著正相关，也具备了敬业度起着中介作用的基础。相关回归方程见表6.9。

表6.9 多元回归分析结果

| 变量 | 创新绩效 | | | | 关系绩效 | | 任务绩效 | | 学习绩效 | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| M32 | M33 | M34 | M35 | M36 | M37 | M38 | M39 | M40 | M41 |
| 性别 | .048 | -.014 | .028 | -.012 | .082 | .053 | .132\* | .098† | .034 | -.001 |
| 户籍 | .000 | .042 | .018 | .040 | -.046 | -.030 | .022 | .041 | .004 | .023 |
| 年龄 | .105 | .089 | .082 | .090 | -.110 | -.104 | -.006 | .000 | .005 | .012 |
| 婚姻 | .081 | .021 | .068 | .022 | .183\* | .150\* | .169\* | .131\* | .155† | .115† |
| 教育 | -.123† | -.097† | -.079 | -.100 | .004 | -.011 | -.042 | -.059 | .015 | -.003 |
| 工龄 | .038 | -.015 | .024 | -.013 | .291\*\*\* | .265\*\*\* | .132 | .100 | .096 | .063 |
| 职业发展感知 | .266\*\*\* | -.012 |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 工作关系感知 |  |  | .24\*\*\* | -.026 | .174\*\* | -.015 | .250\*\*\* | .028 | .211\*\*\* | -.020 |
| 敬业度 |  | .71\*\*\* |  | .72\*\*\* |  | .515\*\*\* |  | .61\*\*\* |  | .63\*\*\* |
| R2 | .092 | .514 | .077 | .515 | .092 | .317 | .111 | .423 | .066 | .404 |
| △R2 | .061 | .422 | .055 | .438 | .029 | .226 | .06 | .312 | .043 | .338 |
| F | 2.939\*\* | 27.05\*\*\* | 2.413\* | 27.10\*\*\* | 2.91\*\*\* | 11.87\*\*\* | 3.59\*\*\* | 18.71\*\*\* | 2.06\* | 17.32\*\*\* |

注：†*P* <.1, \**P* <.05, \*\**P*<0.01, \*\**\*P*<0.001

比较M32和M33发现，当职业发展和敬业度同时进入回归方程时，敬业度对组织绩效的影响达到极为显著的水平（*ß*=0.71, *P*<0.001），而职业发展对创新绩效的回归系数由原来的极其显著（*ß*=0.266, *P*<0.001）变成不显著（*ß*= -0.12, *P>* 0.1），回归系数变为负值，说明职业发展对工作绩效的影响因为敬业度的加入而显著降低。因此，敬业度在职业发展感知对创新绩效的影响中起到了完全中介作用，即职业发展感知对创新绩效的影响完全是通过敬业度来传递的。同理，分别将M34和M35、M36和M37、M38和M39、M40和M41进行比较，得出结论，敬业度在工作关系感知与创新绩效、关系绩效、任务绩效和学习绩效间起到完全中介的作用，即工作关系感知对工作绩效四个维度的影响也完全通过敬业度进行传递。

### 6.5.2 敬业度在工作满意度与工作绩效间的中介作用检验

表6.5中的M18和表6.6中的M23显示，工作满意度对中介变量敬业度及因变量工作绩效的影响均显著，满足了中介效应检验的前两个条件。还需要进一步考察工作绩效对员工工作满意度和敬业度的预测作用，分析结果见表6.8中的M31（控制变量的影响结果同表6.4中的M15，略去）。共线性统计量方差膨胀因子(*VIF*)在1.016~2.229范围，小于3，表明多元回归分析共线性不明显，未对假设检验结果造成显著影响。

M31显示，当工作满意度和敬业度同时进入回归方程时，敬业度对工作绩效的影响达到极其显著的水平（*ß*=0.745, *P*<0.001），但是工作满意度对对工作绩效的回归系数却明显降低，不仅由原来的极其显著（*ß*=0.211, *P*<0.001）变得不显著（*ß*= -0.021, *P*> 0.1），而且成为负数，说明工作满意度对工作绩效的影响因为敬业度的加入而显著降低，满足了中介效应检验的第三个条件。因此，敬业度在工作满意度对工作绩效的影响中起到了完全中介作用，即工作满意度对工作绩效的影响完全是通过敬业度传递的，工作满意度通过对敬业度的影响作用于工作绩效，假设H8通过了检验，成立。

### 6.5.3 敬业度中介效应的结构方程检验

由于分步的中介检验方法不能准确考察间接作用的大小，结构方程却能同时计算多个因变量间的复杂关系，因此本研究进一步采用LISREL8.70统计软件对非国有企业员工的总体报酬感知、工作满意度、敬业度和工作绩效相互影响的复杂关系进行检验，画

出了总体报酬感知-敬业度-工作绩效的路径图（图6.7），工作满意度-敬业度-工作绩效的路径图（图6.8），以及考虑总体报酬感知与工作满意度间关系的影响，构建了整合模型（图6.9）。在图中，TOTPAY代表总体报酬感知，JYD代表敬业度，WP代表工作绩效；总体报酬感知包括6个维度，薪酬感知（PAY）、福利感知（WELL）、工作条件感知（JE）、自主与认可感知（JBPA）、职业发展感知（DC）、工作关系感知（JC）；敬业度有6个维度，任务中心（MTF）、活力（MV）、主动参与（MIP）、价值内化

（MIV）、积极坚持（MPP）、效能感（ME）；工作绩效有4个维度，关系绩效（MCP）、任务绩效（MTP）、学习绩效（MSP）、创新绩效（MNP）。

图6.7显示，总体报酬感知对敬业度影响路径的标准化系数为0.36（标准误差0.04，

T值9.16），敬业度对工作绩效影响路径的标准系数为0.80（标准误差0.05，T值16.13）。图6.8显示，工作满意度对敬业度的影响路径的标准化系数为0.29（标准误差0.06，T值6.81），敬业度对工作绩效影响路径的标准化系数为0.76（标准误差0.76，T值14.98）。

可见，结构方程对中介作用的验证结果与回归分析结果吻合，表明：总体报酬感知、工作满意度对工作绩效的影响都要通过敬业度的传导，即敬业度在总体报酬感知、工作满意度与工作绩效之间起着完全中介的作用；而工作满意度并未在总体报酬感知对敬业度的影响中起到中介作用。



图6.7 总体报酬感知-敬业度-工作绩效路径图



图6.8 工作满意度-敬业度-工作绩效路径图

## 6.6 个人-工作特征匹配的调节效应检验

调节效应（moderator effect）也常被称作相互影响效应（interaction effect），对其研究的目的是为了探析一组关系在不同条件下的变化，从而找出理论的适用范围，使理论对变量间关系的解释更为精细。本研究假设“个人-工作特征匹配”会影响到总体报酬感知与工作满意度、敬业度两个变量间的关系，旨在探索个人-工作特征匹配不同的情况下，总体报酬感知各维度与工作满意度、敬业度关系的变化。

检验连续变量调节效应的方法有多种。由于样本数量有限，本文依据罗胜强、姜嬿

（2008）[331]的建议，采用层级回归分析法分三步检验调节效应：第一，将变量中心化，以减小变量间的多重共线性；第二，构造中心化后的自变量和调节变量的乘积项；第三，构造方程，先把控制变量和因变量放入方程，再把未中心化的自变量和调节变量、所构造的乘积项都放到多元层级回归方程中。若乘积项的系数显著（或R2显著），说明调节作用存在，否则，调节作用不存在。

首先，检验个人-工作特征匹配对总体报酬感知与工作满意度关系的调节效应。共线性统计量方差膨胀因子(*VIF*)在1.016~2.223范围，均小于3，表明多元回归中共线性

问题不明显，不会对假设检验结果有显著影响。层级线性回归分析结果见表6.10，表

## 6.3 中的M1显示了控制变量对工作满意度的影响。

表6.10 个人-工作特征匹配对总体报酬感知与工作满意度关系的调节效应

| 变量 | 工作满意度 | | | | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| M42 | M43 | M44 | M45 | M46 | M47 | M48 |
| 性别 | -.007 | .020 | .008 | .024 | .032 | .006 | .003 |
| 年龄 | -.035 | -.086 | -.043 | -.052 | -.059 | -.067 | -.045 |
| 婚姻状况 | -.024 | -.045 | -.030 | -.047 | -.023 | -.032 | -.024 |
| 学历 | .037 | .060 | .026 | .062 | .047 | .072 | .004 |
| 工龄 | .052 | .060 | .033 | .044 | .067 | .053 | .038 |
| 薪酬感知 | .42\*\*\* |  |  |  |  |  |  |
| 福利感知 |  | .094\*\* |  |  |  |  |  |
| 工作条件感知 |  |  | .34\*\*\* |  |  |  |  |
| 自主与认可感知 |  |  |  | .51\*\*\* |  |  |  |
| 职业发展感知 |  |  |  |  | .44\*\*\* |  |  |
| 工作关系感知 |  |  |  |  |  | .25\*\*\* |  |
| 总体报酬感知 |  |  |  |  |  |  | .686\*\*\* |
| 个人-工作匹配 | .49\*\*\* | .68\*\*\* | .55\*\*\* | .35\*\*\* | .45\*\*\* | .58\*\*\* | .204\*\*\* |
| 薪酬感知×个人工作特征匹配 | .03 |  |  |  |  |  |  |
| 福利感知×个人工作特征匹配 |  | .080\* |  |  |  |  |  |
| 工作条件感知×个人工作特征匹配 |  |  | .077\* |  |  |  |  |
| 自主与认可感知×个人工作特征匹配 |  |  |  | .055 |  |  |  |
| 职业发展感知×个人工作特征匹配 |  |  |  |  | .106\*\* |  |  |
| 工作关系感知×个人工作特征匹配 |  |  |  |  |  | .080\* |  |
| 总体报酬感知×个人工作特征匹配 |  |  |  |  |  |  | .030 |
| R2 | .658 | .188 | .624 | .669 | .669 | .582 | .735 |
| △R2 | .001 | .006 | .006 | .003 | .011 | .006 | .001 |
| F | 71.9\*\*\* | 46.01  \*\*\* | 62.0\*\*\* | 75.7\*\*\* | 75.5\*\*\* | 52.1\*\*\* | 103.65  \*\*\* |

**注：**†*P* <.1, \**P* <.05, \*\**P*<0.01, *\*\*\*P*<0.001

M42 表明个人-工作特征匹配对薪酬感知与工作满意度的关系没有调节作用

（*ß*=0.030, *ns*），即薪酬感知对工作满意度的影响程度与个人-工作特征匹配程度无关。因此，假设H9-1不成立。

M43显示，控制了福利感知（*ß*=0.094, *P*<0.01）和个人-工作特征匹配（*ß*=0.68，

*P*<0.001）的主效应之后，“福利感知×个人-工作特征匹配”交互项对工作满意度的影响显著（*ß*=0.08, *P*<0.05），表明个人-工作特征匹配能调节福利感知与工作满意度之间的关系。为了更直观地反映个人-工作特征匹配在福利感知与工作满意度关系中的调节

效应方向，按照Aiken和West（1991）[332]的建议进行了单斜率检验（simple slope test），并以高于平均值一个标准差（+1SD）作为高水平个人-工作特征匹配的代表，以低于平均值一个标准差（-1SD）作为低水平个人-工作特征匹配的代表，绘制了交互效应图6.9。单斜率检验结果显示，对于个人-工作特征匹配高的员工，福利感知与工作满意度的正相关关系更强，而对于个人-工作特征匹配程度低的员工，福利感知对工作满意度的正相关关系更弱。因此，假设H9-2通过了检验。可见，对于个人-工作特征匹配较低的员工，增加福利方面的投入，并不一定能增加其工作满意度。依此可以推测，模型2显示的工作满意度对福利感知影响不显著，与当前中国非国有企业员工大多数个人与工作特征匹配程度低有很大的关系。



图6.9 个人-工作特征匹配对福利感知与工作满意度关系的调节作用

M44显示，控制了工作条件感知（*ß*=0.34, *P*<0.001）和个人-工作特征匹配（*ß*=0.55，

*P*<0.001）的主效应之后，“工作条件感知×个人-工作特征匹配”交互项对工作满意度的影响显著（*ß*=0.077, *P<*0.05），表明个人-工作匹配也会调节工作条件感知与工作满意度之间的关系。单斜率检验结果显示，对于个人-工作特征匹配高的员工，工作条件感知与工作满意度的正相关关系更强，而对于个人-工作特征匹配低的员工，工作条件与工作满意度的正相关关系更弱。交互效应图参见6.10。因此，假设H9-3通过了检验。



图6.10 个人-工作特征匹配对工作条件感知与工作满意度关系的调节作用

M45表明，控制了自主与认可感知（*ß*=0.51, *P*<0.001）和个人-工作特征匹配（*ß*=0.35，

*P*<0.001）的主效应之后，“自主与认可感知×个人-工作特征匹配”交互项对工作满意度的影响不显著（*ß*=0.055, *ns*），表明个人-工作特征匹配对自主与认可感知和工作满意度的关系没有调节作用，即自主与认可感知对工作满意度的影响与个人-工作特征匹配没有关系。因此，假设H9-4不成立。

M46显示，控制了职业发展感知（*ß*=0.44, *P*<0.001）和个人-工作特征匹配（*ß*=0.45，

*P*<0.001）的主效应之后，“职业发展感知×个人-工作特征匹配”交互项对工作满意度的影响显著（*ß*=0.106, *P*<0.01），表明个人-工作特征匹配也会调节职业发展感知与工作满意度的关系。单斜率检验显示，对个人-工作特征匹配高的员工，职业发展感知与工作满意度的正相关关系更强，而对于个人-工作特征匹配低的员工，职业发展感知对工作满意度的正相关关系更弱。因此，假设H9-5得到了验证。交互效应参见图6.11。

M47显示，控制了工作关系感知（*ß*=0.25, *P*<0.001）和个人-工作特征匹配（*ß*=0.58，

*P*<0.001）的主效应之后，“工作关系感知×个人-工作特征匹配”交互项对工作满意度的影响显著（*ß*=0.08, *P*<0.05），表明个人-工作特征匹配能调节工作关系感知与工作满意度的关系。单斜率检验结果显示，对于高个人-工作特征匹配的员工，工作关系感知与工作满意度的正相关关系更强，而对于低个人-工作特征匹配的员工，工作关系感知与工作满意度的正相关关系更弱。假设H9-6得到了验证。交互效应参见图6.12。





图6.11 个人-工作特征匹配对职业发展感知与工作满意度关系的调节作用

图6.12 个人-工作特征匹配对工作关系感知与工作满意度关系的调节作用

M48显示，控制了总体报酬感知（*ß*=0.686, *P*<0.001）和个人-工作特征匹配（*ß*=0.204，

*P*<0.001）的主效应之后，“总体报酬感知×个人-工作特征匹配”交互项对工作满意度的影响不显著（*ß*=0.03, *ns*），这一结果表明个人-工作特征匹配对总体报酬感知与工作满意度的关系没有调节作用，即总体报酬感知对工作满意度的影响与个人-工作特征匹配程度没有关系。因此，假设H9不成立。

其次，检验个人-工作特征匹配对总体报酬感知与敬业度关系的调节效应。共线性统计量方差膨胀因子(*VIF*)在1.045~2.817范围，表明变量间多重共线性不明显，对假设检验结果没有显著影响。层级线性回归分析结果见表6.11，表6.3中的M4显示了控制变量对敬业度的影响。

表6.11 个人-工作特征匹配对总体报酬感知与敬业度关系的调节效应（N=565）

| 变量 | 敬业度 | | | | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| M49 | M50 | M51 | M52 | M53 | M54 | M55 |
| 性别 | .059 | .062 | .067 | .069 | .072 | .056 | .063 |
| 户籍 | -.036 | -.033 | -.040 | -.037 | -.047 | -.034 | -.036 |
| 年龄 | .008 | .027 | .028 | .030 | .030 | .023 | .030 |
| 婚姻状况 | .094 | .079 | .087 | .080 | .085 | .083 | .089 |
| 学历 | -.008 | -.011 | -.016 | -.003 | -.026 | .005 | -.059 |
| 工龄 | .070 | .040 | .047 | .040 | .054 | .033 | -.019 |
| 薪酬感知 | .036 |  |  |  |  |  | .046 |
| 福利感知 |  | .006 |  |  |  |  |  |
| 工作条件感知 |  |  | -.001 |  |  |  |  |
| 自主与认可感知 |  |  |  | .083 |  |  |  |
| 职业发展感知 |  |  |  |  | .254\*\* |  |  |
| 工作关系感知 |  |  |  |  |  | .244\*\* |  |
| 总体报酬感知 |  |  |  |  |  |  | .18\*\*\* |
| 个人-工作特征匹配 | .350\*\*\* | .374\*\*\* | .386\*\*\* | .307\*\*\* | .201\* | .214\*\* | .23\*\*\* |
| 薪酬感知×个人工-作特征匹配 | .147\* |  |  |  |  |  |  |
| 福利感知×个人工-作特征匹配 |  | .021 |  |  |  |  |  |
| 工作条件感知×个人-工作特征匹配 |  |  | .104† |  |  |  |  |
| 自主与认可感知×个人-工作特征匹配 |  |  |  | .061 |  |  |  |
| 职业发展感知×个人-工作特征匹配 |  |  |  |  | .046 |  |  |
| 工作关系感知×个人-工作特征匹配 |  |  |  |  |  | .112† |  |
| 总体报酬感知×个人-工作特征匹配 |  |  |  |  |  |  | .074 |
| R2 | .180 | .180 | .168 | .165 | .159 | .199 | .178 |
| △R2 | .021 | 0 | .011 | .004 | .002 | .011 | .005 |
| F | 5.03  \*\*\* | 4.30  \*\*\* | 4.63  \*\*\* | 4.51  \*\*\* | 5.53  \*\*\* | 5.68  \*\*\* | 4.96  \*\*\* |

注：†*P* <.1, \**P* <.05, \*\**P*<0.01, *\*\*\*P*<0.001

M49显示，控制了薪酬感知（*ß*=0.036, *ns*）和个人-工作特征匹配（*ß*=0.35, *P*<0.001）的主效应之后，“薪酬感知×个人-工作特征匹配”交互项对敬业度的影响显著（*ß*=0.147, *P*<0.05），表明个人-工作特征匹配调节薪酬感知与敬业度的关系。单斜率检验显示，个人-工作特征匹配高的员工，薪酬感知与敬业度正相关关系更强，而个人-工作特征匹

配低的员工，薪酬感知与敬业度的相关关系更弱，甚至出现负相关，即随着薪酬感知的增加，敬业度降低。假设H10-1得到了验证。交互效应如图6.13。



图6.13 个人-工作特征匹配对薪酬感知与敬业度关系的调节作用

M50表明，控制了福利感知（*ß*=0.006, *ns*）和个人-工作匹配（*ß*=0.374, *P*<0.001）的主效应之后，“福利感知×个人-工作匹配”交互项对敬业度的影响不显著（*ß*=0.021, *ns*），表明个人-工作特征匹配对福利感知与工作满意度的关系没有调节作用，即福利感知对工作满意度的影响与个人-工作特征匹配程度没有关系。因此，假设H10-2不成立。

M51表明，控制了工作条件感知（*ß*= -0.01, *ns*）和个人-工作特征匹配（*ß*=0.386，

*P*<0.001）的主效应之后，“工作条件×个人-工作特征匹配”交互项对敬业度的影响较为显著（*ß*=0.104, *P*<0.1），表明个人-工作特征匹配调节工作条件感知与敬业度的关系。单斜率检验显示，个人-工作特征匹配高的员工，工作条件感知与敬业度正相关关系更强，而个人-工作特征匹配低的员工，工作条件感知与敬业度的相关关系更弱，甚至出现负相关，即随着工作条件的改善，敬业度降低。假设H10-3得到了验证。交互效应参见图6.14。

M52显示，控制了自主与认可感知（*ß*=0.083, *ns*）和个人-工作特征匹配（*ß*=0.307, *P*<0.001）的主效应之后，“自主与认可感知×个人-工作特征匹配”交互项对敬业度的影响不显著（*ß*=0.061, *ns*），表明个人-工作特征匹配程度对自主与认可感知和敬业度的关系没有影响。

M53显示，控制了职业发展感知（*ß*=0.254, *P*<0.001）和个人-工作匹配（*ß*=0.201, *P*<0.05）的主效应之后，“职业发展感知×个人-工作特征匹配”交互项对敬业度的影响不显著（*ß*=0.046, *ns*），表明个人-工作特征匹配对职业发展感知与敬业度的关系没有影响。因此，假设H10-5、H10-6均不成立。



图6.14 个人-工作特征匹配对工作条件感知与敬业度关系的调节作用

M54显示，控制了工作关系感知（*ß*=0.244, *P*<0.001）和个人-工作特征匹配（*ß*=0.214, *P*<0.01）的主效应之后，“工作关系感知×个人-工作特征匹配”交互项对敬业度的影响比较显著（*ß*=0.112, *P*<0.1），表明个人-工作特征匹配程度调节工作关系感知对敬业度的作用。单斜率检验显示，个人-工作特征匹配高的员工，工作关系感知与敬业度的相关关系更强，而个人-工作特征匹配低的员工，工作关系感知对敬业度的相关关系更弱，假设H10-6得到了验证。交互效应如图6.15。

图 6.17 本研究的整合模型 1



图6.15 个人-工作特征匹配对工作关系感知与敬业度关系的调节作用

## 6.7 研究结果

### **6.7.1** 假设检验结果统计与模型修正

（1）通过检验，所提出的48条假设中有30条成立，2条部分获得支持，16条不成立（如表6.11），获得支持率66.7%。

（2）依据检验结果，将构建的理论模型修订如图6.16。

**全面报酬感知**

♦薪酬感知

♦福利感知

♦工作条件感知

♦自主与认可感知

♦职业发展感知

♦工作关系感知

**工作满意度**

**敬业度**

个人-工作特征匹配

**工作绩效**

♦任务绩效

♦关系绩效

♦学习绩效

♦创新绩效

图 6.16 本研究的整合模型

### **6.7.2** 研究结果和讨论

（1）总体报酬感知及其6个维度对工作满意度都有正向影响，但影响程度存在差异。从解释变量的标准化回归系数的大小来看，薪酬感知对工作满意度的影响最为显著，之后依次为自主与认可感知、工作关系感知、职业发展感知、工作条件感知和福利感知。从显著性来看，薪酬感知、自主与认可感知、工作关系感知、职业发展感知和工作条件感知的标准化回归系数都通过了1%的显著性水平检验，而福利感知的回归系数未通过10%的显著性水平检验。这一结论与陈利军等（2009）[108]、王炳成（2011）[109]、张宁俊（2011）[114]等学者的研究结论一致，但与龙立荣（2010）[11]、才国伟等（2013）[104]的观点不一致。龙立荣等（2010）[11]认为，中国员工对“社保类福利”的整体偏好水平最高，才国伟等（2013）[154]以广东地区企业员工为样本，发现对工作满意度影响最大的因素是工资收入，相对于简单提高工资而言，购买各种保险和完善保险制度有助于提高员工工作满意度。分析其原因，一方面本研究的样本分布区域较广，主要以非国有企业员工为研究对象，区域不同，工作特征不同，员工的需求也不同；另一方面，大多数非国有企业，尤其是北方地区的中小非国有企业既没有很好地履行为员工缴纳国家规定保险的义务，更没有为员工办理其他社会保险，而养老金发放不足，养老双轨规制带来的不公平都进一步影响了员工对社会福利的感知。中国社科院发布的《中国养老金发展报告2012》表明，2011年，企业部门缴费人数占参保职工人数比例不断下滑，2006年比例为89.98%，2011年下降至85.22%；不同养老保险制度的养老金最低200元，最高10000元，相差比例最高近50倍。此外，从调查情况看，非国有企业基层员工主要实行责任到人的计件工资制，为了得到较高的工资，员工不得不被自愿加班，因而公司保证节假日休息的福利对于员工来说似乎无关痛痒。调查数据也显示，90%以上的样本每天平均工作时间在8小时及以上，60%的样本每周工作时间在6天及以上。

（2）总体报酬感知及其6个维度对敬业度影响程度存在差异，内在报酬感知中的职业发展感知与工作关系感知对敬业度有显著正向影响，因而比外在报酬感知对敬业度的影响更强，彰显了内部报酬对提高员工敬业度的重要性。从解释变量标准化回归系数的大小来看，职业发展感知对敬业度的影响最为显著，之后依次为工作关系感知、自主与认可感知、工作条件感知、薪酬感知和福利感知。其中，工作条件感知与敬业度负相关。从显著性来看，职业发展感知、工作关系感知与敬业度的标准化回归系数通过了

1%的显著性检验，而自主与认可感知、工作条件感知、薪酬感知福利感知对敬业度的回归系数没有通过10%的显著性水平检验。总的来说，总体报酬感知对敬业度有显著正向影响。这一结论虽然否定了先前的部分假设，但也得到了Saks（2006）[148]和陈方英

（2007）[156]等学者研究结果的支持，充分说明在不同的国家激发员工敬业度的有效因素不尽相同，经济性报酬对敬业度的影响带有明显的区域性（Kiisa等, 2012）[158]。之所以出现这种情况，与报酬不同要素使个体在工作角色扮演过程产生的心理状态有关。埃德加・沙因（1965）①认为，一个人是否感到心满意足，肯为组织出力，决定于他本身的动机构建、与组织之间的相互关系、工作的性质、本身的工作能力和技术水平、动机的强弱以及与同事相处的状况，人们可以在许多不同类型的动机基础上，成为组织中生产率最高的一员，全心全意地参加到组织中去。Kahn（1990）[134]也指出，工作的意义、心理的安全性和资源可获得性三种心理状态对员工敬业度有显著影响。非国有企业为员工所提供的内在报酬，尤其是职业发展能够使员工感受到工作的意义，而工作关系使员工产生更高的心理安全感，因此对员工敬业度产生显著的影响；所提供的薪酬、福利、工作条件和自主与认可几个方面的报酬难以促使员工从根本上对工作产生意义感、心理安全感及资源的可获得性，因此对敬业度的影响不显著。

（3）总体报酬感知及其6个维度对工作绩效及其四个维度的影响存在差异，内在报酬感知对工作绩效的影响显著高于外在报酬感知。从解释变量的标准化回归系数大小来看，对于关系绩效，工作关系感知对其影响最为显著，其次是薪酬感知、福利感知、职业发展感知、自主与认可感知、工作条件感知。对于任务绩效，工作关系感知对其影响最为显著，其次是自主与认可感知、福利感知、薪酬感知、工作条件感知和职业发展感知。对于学习绩效，工作关系感知对其影响最为显著，之后依次是职业发展感知、薪酬感知、自主与认可感知、工作条件感知和福利感知。对于创新绩效，则是职业发展感知对其影响最为显著，之后依次是工作关系感知、工作条件感知、薪酬感知、自主与认可感知和福利感知。从显著性来看，总体报酬感知中的工作关系感知对工作绩效及其四个维度的回归系数通过了1%的显著性检验，职业发展感知对创新绩效的回归系数也通过了1%的显著性检验。其余回归系数均未通过10%的显著性水平检验。整体而言，总体报酬感知对工作绩效有显著正向影响。这一结论与总体报酬感知及其各维度对敬业度

①刘延平，组织理论代表人物评析[M]，北京：经济科学出版社，2010, 223-230

的影响基本相同，说明某些报酬要素，并不一定能促使员工形成内在驱动力，采取行动实现绩效，而且即使有所行动，并不一定会获得相应的绩效，因为绩效除了受行动的影响外，还受到个人能力、知识和经验的影响（Borman et al., 1997）[185]。同时，也说明在中国这个以关系为导向的社会环境中，工作关系这一报酬要素对工作绩效的提升具有重要的意义。

（4）工作满意度对敬业度有显著正向影响，这一结论与杨红明等（2012）[161]、汪伟等（2013）[122]的研究结果一致，说明工作满意度是敬业度的前提条件。

（5）工作满意度对工作绩效及其四个维度都有显著正向影响。这一结论与传统的观点一致（Harter et al, 2002[21];韩翼, 2007[188]），表明快乐的员工具有较高的效率。

（6）敬业度与工作绩效强相关。这一结论与Harter et al.（2002）[21]、方来坛和时堪等（2011）[176]以及李鸿雁等（2014）[272]的研究结论一致，表明敬业度对工作绩效有较好的预测作用，在一定程度上是生产力和利润率的衡量标准。

（7）敬业度在总体报酬感知与工作绩效的关系间，在工作满意度与工作绩效的关系间具有完全中介作用。这一结论表明敬业度作为一个倾向于行为的变量，在态度变量和结果变量之间起到传导机制的作用。

（8）个人-工作特征匹配对于福利感知与工作满意度的关系、对于工作条件感知与工作满意度的关系、对于职业发展感知与工作满意度的关系、对于工作关系感知与工作满意度的关系都具有正向调节作用。具体而言，当个人与工作特征匹配程度较高时，原来与工作满意度关系并不显著的福利感知呈现较为明显的正向关系、工作条件感知、职业发展感知和工作关系感知对工作满意度的作用更强；当个人与工作特征匹配程度较低时，福利感知、工作条件感知、职业发展感知和工作关系感知对工作满意度的影响更弱，最终出现福利感知对工作满意度影响不显著的情形。这一结论说明，当个人-工作特征匹配程度高时，福利的提高增强了员工对工作的安全感和归属感，工作条件的改善有助于增强员工的荣誉感和身心健康，职业发展使员工看到了希望，工作关系又使员工感受到更多的支持，这些因素的综合作用及大地提高了员工的工作满意度；同时也表示，福利感知对工作满意度的影响存在边界条件，从而揭示了假设H1-2不成立的根本原因。

但个人-工作特征匹配对薪酬感知与工作满意度的关系、对自主与认可感知和工作满意度的关系没有调节作用，表明不论个人-工作特征匹配程度高低，薪酬感知和自主与认可感知对工作满意度的影响都不变。这一结论虽然与假设矛盾，但也说明，薪酬感

知和自主与认可感知属于当下非国有企业员工的基本需要，两者对工作满意度的影响并不会因为个人与工作特征匹配程度的变化而变化。

（9）个人-工作特征匹配对薪酬感知与敬业度的关系、对工作条件感知与敬业度的关系、对工作关系感知与敬业度的关系具有增强型调节作用。即，当个人-工作特征匹配程度较高时，原来与敬业度正向关系并不显著的薪酬感知对敬业度产生较为显著的正向影响、工作关系感知对敬业度的影响更强，更为有趣的是，原来与敬业度成负相关的工作条件感知却表现出较为显著的正向关系。这一结论说明，当员工感觉到个体与工作特征匹配较好时，提高薪酬感知更能满足其被社会承认的心理，改善工作条件，更有利于培养员工的愉悦情绪从而缓解其工作的疲惫感，工作关系的改善使其得到更多的安全感和工作资源，这些都促使员工更多地将精力、热情等投入到工作中，表现出更高的敬业度。同时也说明，薪酬感知和工作条件感知对敬业度的影响存在边界条件，在个人-工作特征匹配程度较低的情况下，薪酬感知、工作条件感知和工作关系感知对员工敬业度的影响较低，甚至出现薪酬的提高以及工作条件的改善降低员工敬业度的现象，从而解释了假设H2-1和H2-3未通过检验的深层原因。

但是，个人-工作特征匹配对福利感知与敬业度的关系、自主与认可感知和敬业度的关系以及职业发展感知与敬业度的关系不具有调节作用。这一结论与假设相矛盾，反映了福利感知、自主与认可感知、职业发展感知这三项报酬对中国非国有企业员工敬业度的影响程度并不随着个人-工作特征匹配程度的高低而变化，即，不论个人-工作特征匹配如何，福利感知、自主与认可感知始终不会显著影响其敬业度，而职业发展感知始终对敬业度有显著的正向影响。

（10）个人-工作特征匹配对工作满意度、敬业度和工作绩效及其四个维度具有显著的正向影响。虽然个人-工作特征匹配对主要变量的关系并不是本研究关注的核心问题，但实证检验发现，个人-工作特征匹配对工作满意度、敬业度和工作绩效的标准化回归系数分别为0.746(p<0.001)、0.573(p<0.001)、0.436（p<0.001），表明当员工个人的兴趣与能力和工作岗位的要求越契合，其工作的幸福感越高，在工作中的行为更敬业，对组织的贡献更高。这一结论与黄桂（2005）[94]、张世菊等(2007)[103]、May等(2006)[146]的研究结论一致。

## 6.8 本章小结

本章首先运用SPSS21.0统计工具通过565套有效问卷对总体报酬感知及其6个维度、工作满意度、敬业度、个人-工作特征匹配、工作绩效及其4个维度等主要变量进行了相关分析和信度分析，信度分析结果显示，数据的内部一致性良好，相关系数也初步支持了本研究的假设。其次，借助LISREL8.70统计工具对总体报酬感知、工作满意度、敬业度、个人-工作特征匹配、工作绩效5个主要变量进行了区分效度检验，结果显示，这5个变量反映了不同的构念，5因子基准模型的拟合度最优。在此基础上，采用多元层次回归分析的方法对所提出的假设进行了检验，并应用LISREL8.70统计工具通过结构方程建模技术对有中介的模型进行了整合分析。最后对检验结果进行了汇总，讨论了假设不成立的原因，修正了本研究的初始模型。

表6.12 研究假设检验结果汇总

| 编号 | 假设内容 | 检验结果 |
| --- | --- | --- |
| H1 | 非国有企业员工总体报酬感知及其六个维度对工作满意度有显著正向影  响，且影响程度存在差异。 | 支持 |
| H1-1 | 员工薪酬感知对其工作满意度的正向影响最为显著； | 支持 |
| H1-2 | 员工福利感知对其工作满意度有显著正向影响； | 不支持 |
| H1-3 | 员工工作条件感知对其工作满意度有显著正向影响； | 支持 |
| H1-4 | 员工自主与认可感知对其工作满意度有显著正向影响； | 支持 |
| H1-5 | 员工职业发展感知对其工作满意度有显著正向影响； | 支持 |
| H1-6 | 员工工作关系感知对其工作满意度有显著正向影响。 | 支持 |
| H2 | 非国有企业员工总体报酬感知及其六个维度对其敬业度有显著正向影响，  且内在报酬感知对敬业度的正向影响比外在报酬感知更为显著。 | 支持 |
| H2-1 | 员工薪酬感知对其敬业度有显著正向影响； | 不支持 |
| H2-2 | 员工福利感知对其敬业度有显著正向影响； | 不支持 |
| H2-3 | 员工工作条件感知对其敬业度有显著正向影响； | 不支持 |
| H2-4 | 员工自主与认可感知对其敬业度有显著正向影响； | 不支持 |
| H2-5 | 员工职业发展感知对其敬业度有显著正向影响； | 支持 |
| H2-6 | 员工工作关系感知对其敬业度有显著正向影响。 | 支持 |
| H3 | 非国有企业员工总体报酬感知及其六个维度对工作绩效及其四个维度有  显著正向影响，且内在报酬感知对工作绩效影响较外在报酬感知更显著。 | 部分支持 |
| H3-1 | 员工薪酬感知对工作绩效及其 4 个维度有显著正向影响； | 不支持 |
| H3-2 | 福利感知对工作绩效及其 4 个维度有显著正向影响； | 不支持 |
| H3-3 | 员工工作条件感知对工作绩效及其 4 个维度有显著正向影响； | 不支持 |
| H3-4 | 员工自主与认可感知对工作绩效及其 4 个维度有显著正向影响； | 不支持 |
| H3-5 | 员工职业发展感知与对工作绩效及其四个维度有显著正向影响； | 部分支持 |
| H3-6 | 员工工作关系感知对工作绩效及其四个维度有显著正向影响。 | 支持 |
| H4 | 非国有企业员工工作满意度对其敬业度有显著正向影响。 | 支持 |
| H5 | 非国有企业员工工作满意度对其工作绩效有显著正向影响。 | 支持 |
| H5-1 | 员工工作满意度对其任务绩效有显著正向影响； | 支持 |
| H5-2 | 员工工作满意度对其关系绩效有显著正向影响； | 支持 |
| H5-3 | 员工工作满意度对其学习绩效有显著正向影响； | 支持 |
| H5-4 | 员工工作满意度对其创新绩效有显著正向影响。 | 支持 |

续表6.12 研究假设检验结果汇总

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 编号 | 假设内容 | 类型 |
| **H6** | **非国有企业员工敬业度对其工作绩效有显著正向影响。** | 支持 |
| H6-1 | 员工敬业度对其任务绩效有显著正向影响； | 支持 |
| H6-2 | 员工敬业度对其关系绩效有显著正向影响； | 支持 |
| H6-3 | 员工敬业度对其学习绩效有显著正向影响； | 支持 |
| H6-4 | 员工敬业度对其创新绩效有显著正向影响。 | 支持 |
| **H7** | **非国有企业员工总体报酬感知通过敬业度的中介作用间接影响其工作绩效。** | 支持 |
| **H8** | **非国有企业员工工作满意度通过敬业度的中介作用间接影响其工作绩效。** | 支持 |
| **H9** | **"个人-工作特征匹配”对总体报酬感知与工作满意度关系有显著调节作用。** | 不支持 |
| H9-1 | "个人-工作特征匹配”对薪酬感知与工作满意度关系有显著的调节作用； | 不支持 |
| H9-2 | "个人-工作特征匹配”对福利感知与工作满意度关系有显著的调节作用； | 支持 |
| H9-3 | "个人-工作特征匹配”对工作条件感知与工作满意度关系有显著的调节作用； | 支持 |
| H9-4 | "个人-工作特征匹配”对自主与认可感知和工作满意度关系有显著调节作用； | 不支持 |
| H9-5 | "个人-工作特征匹配”对职业发展感知与工作满意度关系有显著的调节作用； | 支持 |
| H9-6 | "个人-工作特征匹配”对工作关系感知与工作满意度关系有显著的调节作用。 | 支持 |
| **H10** | **"个人-工作特征匹配”对总体报酬感知与敬业度的关系有显著的调节作用。** | 不支持 |
| H10-1 | "个人-工作特征匹配”对薪酬感知与敬业度的关系有显著的调节作用； | 支持 |
| H10-2 | "个人-工作特征匹配”对福利感知与敬业度的关系有显著调节作用； | 不支持 |
| H10-3 | "个人-工作特征匹配”对工作条件感知与敬业度的关系有显著调节作用； | 支持 |
| H10-4 | "个人-工作特征匹配”对自主与认可感知和敬业度的关系有显著的调节作用； | 不支持 |
| H10-5 | "个人-工作特征匹配”对职业发展感知与敬业度的关系有显著的调节作用； | 不支持 |
| H10-6 | "个人-工作特征匹配”对工作关系感知与敬业度的关系有显著的调节作用。 | 支持 |

# 第 7 章 提升非国有企业报酬激励效率的对策建议

本章将实证研究结果应用于非国有企业管理实践，提出现阶段非国有企业提升报酬激励效率的总体思路和对策建议。

## 7.1 现阶段非国有企业提升报酬激励效率的总体思路

基于前述分析和实证研究结果，本文认为，在当代社会背景下，个体的价值驱动力因素已从唯一走向多元，人们工作不只是为了谋生，而是有着多样化的目标，深入了解员工的需求，明晰大多数员工所看重的报酬及其可能在各类报酬中做出的选择，进而整合各种对于员工最具吸引力的报酬要素，形成大部分员工认可、成本低廉且能创造出显著价值的最优报酬方案，即把“钱”用在“刀刃”上，对于降低人工成本、提高人力资源效能和组织盈利能力将更有意义。杨俊青等（2014）[279]进一步拓展了之前“以人为本的新劳动密集型战略模型”，提出非国有企业应该充分发挥薪酬的激励作用，通过提高薪酬待遇和保险福利来激发员工的积极性，进而提高其劳动生产率。本文在此思路下，根据本研究已通过验证的假设，提出现阶段非国有企业提升报酬激励效率的总体思路

——实施人本管理下的以员工需求为导向的效率驱动型总体报酬战略，即综合考虑企业、员工和外部环境三方面因素，充分理解员工内心真正的需求，整合各种报酬要素的激励效能，实现员工满意和企业投资回报最大化的双赢。

总体报酬战略的核心就是优化各种报酬要素，使企业在花费最少的情况下对员工工作积极性的促进作用最大，因而这一战略思想对当下内外交困的非国有企业转型发展无疑更加适宜，也是中国企业从依托于低劳动力成本的粗放式人力资源管理模式向依靠高素质人才的精益化人力资源管理模式转变，进而实现人力资源效能制胜与效能管理的必要选择。

## 7.2 提升非国有企业报酬激励效率的管理举措

现如今，人力资源管理在经历了由结果控制到过程控制的转变后，进入了投入控制的阶段。基于人本管理的以员工需求为导向的效率驱动型总体报酬战略的落地，需要将

外在报酬与内在报酬统筹起来平衡设计、整合规划与协同管理，因而在实际操作的技术层面存在较大的难度，这也是非国有企业不能有效运用报酬工具提升人力资源效能的重要原因之一。本章依据实证分析结果，针对非国有企业薪酬管理实践中存在的问题，建议非国有企业在操作层面上采取以下举措提升总体报酬的激励效率。

（1）构建以人为本的企业文化，树立以员工需求为导向的“总体报酬”理念

本文实证研究结果显示，影响工作满意度和敬业度的报酬因素不仅有传统的经济报酬，还有其他非物质报酬，各种报酬要素对工作满意度和敬业度的影响程度不同；个体属性相异的员工对相同报酬的感知因需求不同也存在差异，所表现出的敬业度和工作绩效也不尽相同。由此可以推论，各类报酬组成的报酬结构将影响报酬的激励效率。此外，由于内在报酬中的职业发展与工作关系对非国有企业员工的敬业度和工作绩效影响作用最为显著，而这些内在报酬又是较为精细的为员工贡献付酬的方式，具有成本小、内容丰富的特点。因而任何企业都有一种理论上的最佳报酬组合形式，帮助企业实现两个期望：激励成本既定条件下的员工效用最大化和激励效用既定前提下的激励成本最小化。无独有偶，一些学者（张健、张再生、赵丽华，2010）[333]从经济学的角度运用消费者均衡理论推理出了与此相似的结论。可见，以员工需求为导向的总体报酬战略至少能给企业带来两方面的优势，一是提高组织的弹性和竞争力，原因在于总体报酬允许将各种报酬进行不断的组合，为企业针对不同员工创造个性化的混合报酬包提供了空间，从而能更有效地满足员工的真正需要，使企业在劳动力市场竞争中更富有弹性，更具有竞争力；二是降低企业的成本，提高企业的绩效，理由是总体报酬战略不仅能够帮助企业依据员工的需要取舍报酬要素，使企业可能实现在员工激励效果不变下的适度节约人工成本的期望，而且更注重员工的内在驱动，对激发员工的自主性与创新行为更有意义。

但遗憾的是，中国非国有企业对人的认识和报酬管理存在两大误区：一是把人当作“经济人”，认为人的动机来源于外在刺激，因而报酬的形式以物质性报酬为主。在物质性报酬中，各种形式的工资（如岗位工资和职务工资）所占比例较大，社会保险与各种津贴等福利较少；短期激励以奖金和绩效工资为主，长期激励的主要形式是虚拟股票，但很少有企业使用，人工成本连年上升，员工流失率居高不下，忠诚度和敬业度持续走低；二是将人视同于其他物质要素，忽视了人的主动性和差异性，陷入了报酬激励失效和激励不足的困境。鉴于此，非国有企业要提高人力资源效能和报酬的激励效率，首先要构建“以人为本”的企业文化，并把这种文化体现在企业管理的各个方面，正如组织

文化之父埃德加・沙因（1965）所言，成熟的个人希望自作主张，自主整合自己的生活方式与工作，因而切实把人力资源作为第一资源，尊重人、理解人、关心人、研究人，了解员工的真正需求就成为企业报酬激励的出发点和风向标；其次，树立以员工需求为导向的“总体报酬”理念，在了解个体实际需求的基础上，把握不同属性员工的偏好特点，通过优化报酬要素，将有限的资源用于满足员工的主要期望，才有可能实现员工幸福感与高效能的统一。

（2）设立灵活多样的报酬组合，满足不同特征员工的需求

人口统计特征变量与总体报酬感知各要素、工作满意度、敬业度、个人-工作特征匹配和工作绩效的关系表明，每个员工都是独立的个体，他们因为自身条件的不同，有着不同的需求，在工作中所表现出的工作行为和工作结果存在差异，因而就每类员工而言，运用报酬工具提升其工作满意度和敬业度的驱动组合不尽相同。迄今为止，尽管由于所选择的测量工具、研究时间和研究样本差异的缘故，学者们的研究结果并不一致，但一致的看法是，人的需求、动机、价值观和行为规范会随着社会的发展、组织的变化、以及自身的成长与发展而发生变化。因此，本研究建议非国有企业在设计优化报酬方案前，首先要通过问卷调查、访谈交流、内部数据分析等多种方式深入而持续地了解本企业员工的价值观，以明确各类员工的真正需求，再根据企业自身特点和员工的个体特征，实行模块报酬和差别激励。依据本研究的分析结果，建议非国有企业做到以下几点：

一要消除性别歧视，更加关注女性的职业发展。本研究实证分析结果表明，在相同报酬情况下，女性员工由于社会角色分工不同，各项报酬感知的均值除职业发展感知一项外，均高于男性员工；工作满意度、敬业度、个人-工作特征匹配和工作绩效四个维度的均值都高于男性，尤其是任务绩效和学习绩效显著高于男性。因此，非国有企业没有理由歧视女性员工。倘若给予女性更多的教育培训和更广阔的职业晋升机会，她们将会给企业贡献更多的工作绩效。

二要消除户籍歧视，更加关注农民工群体。在当前情况下，尽管农民工的福利感知、工作条件感知较差，个人-工作特征匹配程度较低，所表现出的敬业度、学习绩效和创新绩效也比较低，但其表现出的任务绩效和关系绩效较高。因此，改善农民工的福利待遇和工作条件，关注农民工的教育培训和职业发展，帮助他们融入企业，以及所生活的城市，他们在一如既往回报给企业更高的任务绩效和关系绩效的同时，将会提高敬业度，而且随着本身素质的提升，将贡献给企业相应的学习绩效和创新绩效。

三要关注已婚员工与未婚员工的不同。已婚员工由于较重的家庭负担而对各种报酬要素期望更高，学习绩效较低，企业应该在薪酬、工作生活与平衡、职业发展、个人-工作特征匹配几个方面采取措施，促使已婚员工将压力变成学习与发展的动力，进而提高已婚员工的敬业度和绩效。

四要更多关注研究生及以上高学历员工和初中及以下低学历员工。对于研究生及以上高学历员工，提高其自主与认可感知、职业发展感知，加强个人与工作特征的匹配程度，才能做到人尽其才，激发其内在动力，提高其创新绩效；初中及以下学历的员工，由于自身能力有限，多数从事着工作条件差、收入低的体力劳动，关于各种报酬的感知、工作满意度、敬业度和绩效都较差，对于这部分员工，企业更要关注其工作条件的改善和收入水平的提高，注重员工岗位技能的培训，提高员工的工作满意度和敬业度。

五要对不同职业阶段的员工采取差异化的激励措施。在员工的职业探索期，一方面要提高试用期的薪酬待遇和福利水平，另一方面要注重对新员工的职业引领和工作培养，使其形成合理的预期值，增强员工的归属感，减少员工的流失率；在员工职业成长期，通过提供多种学习培训机会，提高员工的内外雇佣性及个人与工作特征的匹配程度，激发员工的内在动力和工作积极性，延长员工高满意、高敬业、高绩效的黄金时段；在员工的职业高原期，采取授权、轮岗等措施增加工作的成就感、挑战性、完整性和发展性，消除员工的职业倦怠感，帮助员工不断突破职业上升的天花板；在员工职业衰退期，通过实施合理的福利政策、人文关怀和自主与认可计划，保持年长员工对企业的依恋感、自豪感和老有所养的安全感，从而提高其敬业度和绩效中的任务绩效与关系绩效。

（3）营造良好的人文环境，构建和谐的工作关系

实证研究结果表明，工作关系感知是唯一显著影响非国有企业员工工作满意度、敬业度和工作绩效及其四个维度的报酬因素，反映了在中国这个典型的以关系为导向的国度里，工作关系的改善，即良好的软工作环境对员工的幸福感、敬业度和工作绩效都有积极的促进作用。员工有1/3的时间在企业度过，如果企业能努力营造一个积极向上、互相支持、互相关心的工作氛围，给员工搭建一个拥有愉悦心情和能够尽量施展才华的舞台，使员工对企业有一种家的感觉，被理解和认同、受尊重和信任、允许犯错和失败，就能促进员工的胜任感、成就感和积极的工作情绪，使其快乐而投入地努力工作。

（4）关心员工成长，重视员工教育培训和职业生涯规划，培养员工敬业度

职业发展感知对员工的工作满意度、敬业度和学习绩效均有显著的正向影响，与员工的任务绩效、关系绩效和创新绩效显著正相关，表明非国有企业的青壮年员工（本研究的样本90%年龄在40岁以下）更希望通过企业的培育提升人力资本，为日后发展提供更多的机会。这一结论与韬睿咨询公司的调查结果一致。韬睿咨询公司对中国大陆员工的调研结果显示，学习、发展机遇、有竞争力的底薪，依次是大多数员工选择雇主、是否留任和投入工作的主要影响因素。韬睿咨询公司资深咨询顾问陈国涛先生对这一结论的看法是：“中国是全球增长最快的经济体之一，中国员工最重视寻找掌握新知识和技能的机会，以此保持自己的竞争力、也更容易找到工作。员工也渴望能与公司一起发展、成长。优厚的薪酬虽可吸引人才，但雇主努力为员工提供良好的学习和事业发展机遇才是挽留优秀人才和驱使他们为企业做出重要贡献的关键因素。”

实际上，有针对性的培训、为员工量身定制职业发展路径，不仅有利于提高员工的可雇佣性、开发员工的潜能，更有利于塑造优秀的企业文化，增强企业凝聚力，促进企业学习，提高企业创新能力和竞争能力。管理实践中，华为、连续几年获得亚洲最佳雇主第一名的上海波特曼丽嘉酒店等都为员工设计了多通道成才途径，在成就员工的同时成就了企业。目前，中国非国有企业普遍存在培训经费投入较低，培训计划执行不好，培训内容不受欢迎，培训效果不显著的问题，严重影响了员工素质和生产率的提高。针对此，本文建议非国有企业首先要开拓视野，放弃小农意识，重视员工教育培训和职业生涯规划，通过增加员工培养的投入，鼓励员工与企业共同成长，让每个员工都看到未来，帮助他们实现梦想，激发他们的内在动力，提高他们的敬业度和工作绩效。其次要完善培训计划，加强执行力度，将培训内容与员工的可雇佣性相结合，提高培训对绩效的影响作用。从国家层面来讲，通过税收减免、财政支持等政策引导，促进非国有企业加大培训教育投入，将不仅有助于减轻非国有企业过重的负担，使非国有企业能够养精蓄锐，而且对于提高国民素质，进而提高全社会生产力水平意义重大。

（5）提高薪酬水平，建立公正的分配机制

薪酬虽然对敬业度和工作绩效的正向影响不显著，但它是显著影响非国有企业员工工作满意度的首要因素，与敬业度和工作绩效也显著正相关，是吸引并留住员工的前提条件。一方面，薪酬水平的高低是工作成就的信号，表明个人绩效与他人相比处于何种地位，而且内在激励和外在激励通过公平感促使员工形成满意；另一方面，内在激励和

外在报酬对促进人员创新行为有互补的交互效应，即当外在报酬水平较高时，内在激励对创新行为的积极影响更加突出，而且在实施高水平外在报酬的同时加大内在激励，强化两者对于创新行为的正向互补效应，化解外在报酬可能带来的对创新行为的“过度侵蚀效应”（曾湘泉、周禹，2008）[334]可见，薪酬水平与公平感的提高对员工的幸福感和敬业度都有积极的影响。但长期以来，中国非国有企业确定员工工资标准主要是依据公司历史水平和参照同类企业经验数据进行，普遍低于国有企业和全国平均水平。在企业内部，非国有企业多实行岗位工资，管理者与一线员工差距较大，加剧了员工的不公平感，而员工工资与企业利润脱钩，又降低了员工的归属感和责任感。因此，提高员工的薪酬感知是非国有企业必须认真考虑的一个因素。本文建议非国有企业在财力允许的情况下，首先应该提升员工尤其是一线员工的工资，即使经济困难，员工的工资最低也应该与同行业现行的薪资水平保持一致；其次，本着公平性原则，“控高提低”，缩小企业内部收入差距，尤其使那些绩效好的员工感觉公平；第三，建立一套公平合理、公开透明和公正合法的薪酬管理制度，确保薪酬政策和期望绩效的沟通无误，以使薪酬的信号功能和引导功能得到充分发挥。

此外，提高非国有企业员工的薪酬水平和公平感，还需要政府做出努力。一方面，行业薪酬差距过大是当前薪酬分配秩序的突出问题，这一问题是导致社会冲突加剧的主要原因，因此，政府需要深化收入分配制度改革，不仅通过规范垄断行业薪酬分配缩小行业收入差距，而且要通过完善初次分配的法律法规，提高劳动报酬在国民收入中的比例，促进初次分配向企业一线职工倾斜，实现工资水平与GDP的同步增长；另一方面，还要通过舆论宣传，加强执法监督等手段，在全社会营造公平、公正的就业环境和工作环境。

（6）建立全面自主与认可的激励体系

自主与认可是显著影响非国有企业员工工作满意度的第二重要因子，与员工敬业度和工作绩效显著正相关，反映了非国有企业员工较为强烈的社交、归属、尊重和自我实现等方面的需要。此外，自主与认可感知并不受人口统计特征变量和个人-工作特征匹配的影响，说明这一报酬因素是所有员工的基本需求。因此，企业应该通过倡导自由、诚信的企业文化，加强员工的责任感和信任感；根据工作特征，因地制宜地地引入弹性工作时间、弹性休假等制度，通过“认可积分”、“名誉奖励”、“及时赞赏”（包括非正式的赞赏和正式的赞赏）、“关注员工福祉”等方法建立全面的自主与认可激励体

系，让每个员工都感觉到自己是独特的、被关心的、甚至富有魅力、对企业很珍贵、很有价值，从而激励员工开发潜能、创造高绩效。

（7）进一步完善社会保险福利制度

本研究中非国有企业员工福利感知与其工作满意度、敬业度的关系不显著，可能是由于以下原因造成，一是中国社会保险制度尚不完善，影响了非国有企业员工对社会福利的感知，比如，保险缴费额较高，企业难以承受，现实中很多非国有企业，尤其是中小非国有企业并未为员工缴纳五险一金，或只缴纳了工伤保险和养老保险，导致员工对福利的感知较差；二是社会保险类福利对于员工的实际效用具有时间延迟性，其费用还需要企业和员工按一定比例共同支付，很可能导致员工将福利作为一种当前损失，而非长期收益，对企业在社会保险福利方面的支付效率产生了严重影响，致使现实中存在着当企业按照相关要求为员工上保险时，员工辞职率上升的现象；三是保险的可转移性与员工的流动性不够匹配，城镇与农村养老医疗的双轨制等，使非国有企业员工尤其是农村户籍的员工对社会保险福利的关心程度较低。因此，中国的社会福利制度尚需从缴费额、移转性等方面进一步完善，企业给予员工的福利体系既要切合员工的需要、设计合理，又要保证清晰明了、公平公正和操作易行。

（8）加强个人与工作特征的匹配

个人与工作特征的匹配程度不仅对员工工作满意度、敬业度和工作绩效有直接影响，而且对报酬要素与工作满意度的关系、报酬要素与敬业度的关系具有正向或增强型调节作用。因此，在可能的情况下，根据员工的特点和工作特征，加强相互间的匹配，通过授权、培训等提高员工在工作中的自主性、威信和影响力以及胜任力，通过氛围营造，提高员工工作的愉悦性，增强同等报酬对员工的激励作用，达到事半功倍的效果。具体而言，对于个人-工作特征匹配低的员工，首先要发挥自主与认可报酬要素的激励作用，使员工能有尊严地工作，再通过职业发展报酬要素，逐渐改善员工个人与工作特征的匹配程度，适当提高薪酬感知，但要控制在一定的范围内，以免影响员工的敬业度。对于个人-工作特征匹配高的员工，首先通过改善工作条件、和谐工作关系与增强组织支持等报酬要素的提高促进员工的工作满意度和敬业度，再通过教育培训投入的增加、职业发展路径的明晰等，以培养员工的内在动机，促进工作满意度向敬业度的转化，提高员工的创新绩效。

## 7.3 本章小结

基于实证研究结果，本章提出非国有企业在转型发展时期充分发挥人力资源管理效能、提升报酬激励效率的总体思路是，选择人本管理下的以员工需求为导向的效能驱动型总体报酬战略。在具体操作层面上，为非国有企业提出了8条管理建议：构建以人为本的企业文化，树立以员工需求为导向的“总体报酬”理念；设立灵活多样的报酬组合，满足不同特征员工的需求；营造良好的人文环境，构建和谐的工作关系；关心员工成长，重视员工教育培训和职业生涯规划，培养员工敬业度；提高薪酬水平，建立公正的分配机制；建立全面认可的激励体系；进一步完善社会保险福利制度；加强个人与工作特征的匹配。

# 第 8 章 结论与展望

## 8.1 研究结论与贡献

中国社会正处于转型发展的关键时期，效率驱动增长是经济持续发展的必然选择

（索洛, 1956[31];吴敬琏, 2011[32];蔡昉, 2013[33]）。非国有企业是中国经济的重要组成部分，自2003年以来，面临着全国性的“用工荒”、劳资关系冲突和劳动生产率居世界较低水平的问题，陷入了人工成本持续增长，员工工作满意度和敬业度持续下降的两难境地。这就意味着非国有企业长期赖以生存与发展的盈利模式——依靠压低工资获得竞争优势和提高利润已难以为继，转型发展势在必然。在“人口红利”已经消失，“未富先老”已经来临的社会环境中，如何提升员工劳动生产率，实现效率驱动？如何在人工成本受限的情况下，提高报酬的激励效率，就成为非国有企业必须认真思考的问题，也是理论界始终探索的热点问题。本研究以近年来风行薪酬领域的“总体报酬”为切入点，以非国有企业员工为研究对象，考察现阶段中国非国有企业员工总体报酬构成，探讨在总体报酬框架下，不同报酬要素对员工工作满意度、敬业度和工作绩效的影响机制，旨在建立与非国有企业员工需求相匹配的总体报酬体系，构建总体报酬感知与工作满意度、敬业度和工作绩效的关系模型，发现促进员工工作满意度和敬业度共同提高的报酬要素，为非国有企业运用报酬工具提升员工幸福感和人力资源效能的统一提供管理参考。这一研究成果对于拓展激励理论，丰富总体报酬理论、工作满意度理论、敬业度理论和工作绩效理论，帮助非国有企业解决“用工荒”，激励员工积极性，进而实现中国经济社会发展新常态，持续推进工业化、城镇化、信息化与农业现代化具有重要的理论价值和现实意义。

确定研究主题后，本研究在清晰界定“总体报酬”、“总体报酬感知”、“工作满意度”、“敬业度”、“个人-工作特征匹配”和“工作绩效”等概念的基础上，首先沿循心理学中的个体“认知——态度——行为——结果”经典研究框架，引入人-组织匹配理论构建了以员工需求为导向的总体报酬感知、工作满意度、敬业度、个人-工作特征匹配和工作绩效的关系模型，并通过文献梳理，运用现代激励理论、社会交换理论、资源保存理论和自我决定理论等，以及实证研究已经得出的结论推演了模型中各变量间

关系的假设。其次以美国第二代总体报酬模型为蓝本，结合对非国有企业员工的访谈调查，提出了中国非国有企业总体报酬结构模型，开发了总体报酬的操作性定义及总体报酬感知测量问卷，精简了韩翼（2006）开发的工作绩效调查问卷，选择了测量敬业度、工作满意度和个人-工作特征匹配的测量工具。再次，采用配套问卷的调查方法在全国25个省市自治区149个非国有企业进行了调查，以有效避免数据同源性误差和社会赞许性误差。最后运用描述性统计分析、因子分析、结构方程模型、独立样本T检验、单因素方差分析、相关分析和回归分析等方法对回收的565份有效调查数据进行了研究，形成如下主要结论：

（1）非国有企业总体报酬可以划分为六个维度，即薪酬、福利、工作条件、自主

与认可、职业发展和工作关系。其中，薪酬、福利和工作条件属于外在报酬，自主与认可、职业发展和工作关系属于内在报酬。所开发的总体报酬感知测量工具共有32条测

量项目，其中薪酬感知7项、福利感知3项、工作条件感知5项、自主与认可感知 8

项、职业发展感知5项、工作关系感知4项，量表具有良好的信度和效度。该量表的Cronbach's a系数分别是，总量表0.95、薪酬感知分量表0.90、福利感知分量表0.70、工作条件感知分量表0.84、自主与认可感知分量表0.89、职业发展感知分量表0.89、工作关系感知分量表0.80；各测量条款的临界比值达到了0.001水平下的显著，各项拟合指标均符合标准，χ2/df=3.73，GFI=0.90，NFI=0.90，CFI=0.93，NNFI=0.92，PMSEA=0.075。

以上指标达到了科学研究的要求，表明总体报酬测量模型具有适配的拟合结果，因而本研究的六因子模型具有良好的结构效度，所提出的总体报酬的操作性定义具有一定的科学性与合理性，为总体报酬中国情境下的深入研究打下了基础。

（2）敬业度是工作绩效的“催化剂”，总体报酬感知和工作满意度通过敬业度的完全中介作用影响工作绩效。总体报酬感知和工作满意度是一种态度变量，敬业度是一种行为变量，工作绩效是一种结果变量。依据激励理论和自我决定理论，企业付给员工的报酬首先使员工形成对报酬的感知，进而形成一种对工作的态度，这种态度只有引起内在动机，才会产生行为，再形成绩效。敬业度在总体报酬感知（工作满意度）与工作绩效的关系间具有完全中介作用。这一结论澄清了在中国情境下，工作满意度与敬业度、工作绩效的关系，表明工作幸福感是员工敬业的基础，工作幸福感向工作绩效的转化还依赖于敬业行为的催化。换言之，敬业度是工作绩效的催化剂。本研究所构建的“总体报酬感知（工作满意度）——敬业度——工作绩效”的研究路径，不仅为报酬的作用机

制提供了新的理论视角，对报酬影响过程的深化具有理论建构意义，而且打开了美国薪酬协会第二代总体报酬模型中关于工作满意度和敬业度的黑箱，解决了现有文献中关于工作满意度与工作绩效关系的争论，揭示了“快乐的员工就是高效率的员工”这一因果关系形成的机理。

（3）个人-工作特征匹配对报酬感知与工作满意度的关系、报酬感知与敬业度的关系具有调节作用。本研究将个人-工作特征匹配变量融入到“总体报酬感知—工作满意度”与“总体报酬感知—敬业度”的关系中考察，发现个人-工作特征匹配对报酬感知中的福利感知、职业发展感知、工作关系感知与工作满意度间的关系有正向增强型调节作用，对薪酬感知、工作关系感知两个要素与敬业度的关系具有正向增强型调节作用，而对总体报酬感知中的工作条件感知与敬业度的关系具有反向的增强型调节作用。这一研究表明，影响员工行为和结果的因素除了来自周围的环境因素和个人特征外，还有来自个人与环境互动的影响。员工与其所从事工作特征的匹配程度不仅影响员工的态度和行为，而且，员工个人-工作特征匹配程度越高，外在报酬感知就越可能引起其内心的满足和内在的动机，其工作满意度和敬业度也越高。这一研究注重了总体报酬感知研究的情境化，透析了总体报酬感知各维度与工作满意度、敬业度关系的边界条件。此外，现有的研究更多地讨论个人-工作特征匹配对员工动机行为和目标实现的直接影响，有关个人-工作特征匹配调节作用的研究还很少见。本研究基于人-组织匹配理论，检验了人-工作特征匹配对报酬感知作用的调节机制，在很大程度上弥补了人与环境匹配调节效应检验的研究不足，为将来相关方面的研究开拓了新的途径。

（4）总体报酬感知各维度对工作满意度的影响存在差异。多元回归分析结果表明，

薪酬感知是影响中国非国有企业员工工作满意度的最重要的报酬因素（ß=0.320 \*\*\*），其次是自主与认可感知（ß=0.249 \*\*\*），之后依次是工作关系感知（ß=0.20 \*\*\*）、职业发展感知（ß=0.156 \*\*\*）和工作条件感知（ß=0.119 \*\*\*），福利感知对员工工作满意度的影响不显著（ß=0.04, n. s.）。这一结论与访谈结果基本一致，对赫茨伯格双因素理论的跨文化应用进行了拓展。双因素理论认为，薪金、人际关系和工作条件都是保健因素，只有那些满足人们高层次需要的因素才是激励因素。但对于中国非国有企业员工来说，激励因素既包括高层次需要，也包括低层次需要，说明对个体的激励因素会因为政治、经济和文化的不同而存在差异，不能一概而论。因此，在运用西方人力资源理论解决中国问题时应该结合中国的情境加以修正。

（5）总体报酬感知各维度对敬业度和工作绩效的影响存在差异。社会交换理论认为，当个体从组织中得到期望的报酬后，会依据互惠、理性、利他主义及群体利益等交换原则表现出组织期望的行为和结果。但由于员工需求的差异，各种报酬对员工的激励不同，只有那些满足员工内在需求的报酬才会形成内在动机，进而转化成行为，产生绩效。对中国非国有企业员工而言，工作关系感知是影响其敬业度最重要的因素

（ß=0.203 \*\*\*），其次是职业发展感知（ß=0.156 \*\*\*），而薪酬感知（ß=0.003）、福利感知（ß=0.003）、工作条件感知（ß= -0.043）和自主与认可感知（ß=0.045）对敬业度没有显著影响；同样，工作关系感知是影响员工工作绩效的重要因素（ß=0.220 \*\*），其次是职业发展感知（ß=0.121 \*），其余报酬感知对工作绩效则没有显著影响。这一结论不仅从另一个侧面验证了杨付、张丽华（2012）[296]的观点，即中国是一个典型的关系导向的社会，而且从关注和满足员工需求的视角综合考量了总体报酬感知各要素对敬业度和工作绩效的影响作用，推进了敬业度与工作绩效前因变量的研究，拓宽了敬业度和工作绩效的研究领域，找到了一条运用报酬感知工具，在同等人工成本情况下提升员工敬业度和工作绩效的有效途径。

（6）独立样本T检验和单因子方差分析表明，非国有企业员工的人口统计特征对主要变量有一定的显著影响，反映了员工个人特征是影响其报酬偏好、态度和行为及结果的重要因素。具体结论是：

第一，女性员工的学习绩效和任务绩效显著高于男性员工，反映了女性员工更愿意通过学习掌握工作技能并按照岗位要求完成工作任务。

第二，户籍对福利感知、工作条件感知和敬业度有显著影响。农村户口员工福利感知、工作条件感知和敬业度的均值分别低于城市户口员工的0.344、0.193和0.124，因而消除用工歧视，提高农民工的福利和改善其工作条件是深化户籍制度改革的一项重要任务。

第三，婚姻对学习绩效有显著影响。未婚员工学习绩效均值高于已婚员工0.139。第四，年龄对薪酬感知、福利感知、职业发展感知、个人-工作特征匹配、工作满

意度、敬业度和学习绩效均有显著影响。总体而言，薪酬感知、福利感知、职业发展感知、个人-工作特征匹配、工作满意度、敬业度和绩效随着年龄的增长呈先升后降的关

系。25~29岁年龄段是员工工作的黄金期，这一阶段员工的个人-工作特征匹配度、工作满意度、敬业度和学习绩效最高。

第五，学历对福利感知、工作条件感知、职业发展感知、个人-工作特征匹配、工作满意度和学习绩效均有显著影响。总的来说，福利感知、工作条件感知、学习绩效随着学历的提高而上升，职业发展感知、个人-工作特征匹配和工作满意度随着学历的上升先升后降，本科学历员工的个人-工作特征匹配程度最高，工作满意度也最高。

第六，工龄对薪酬感知、福利感知、工作条件感知、敬业度和关系绩效均有显著影响。整体而言，员工对外在报酬的感知随着工龄的延长而提高，而敬业度和关系绩效随着工龄的增长先升后降，5~10年工龄的员工敬业度和关系绩效最高。

总之，以上结果表明，每个员工都是独立的个体，对报酬有着不同的偏好，其敬业度和工作绩效会随着年龄和工龄的变化而变化。这一研究区别于以往的分离式研究，综合考察了个人特征对工作满意度、敬业度或工作绩效的影响，为非国有企业针对员工特征，实行自助式的弹性薪酬制度和职业生涯规划，有效增强员工的幸福感和提高报酬的激励效率，提供了理论基础。

（7）非国有企业员工的总体报酬感知水平差异较大，整体处于一般水平工作满意度一般，个人-工作特征匹配状况一般，敬业度和工作绩效处于较好水平。

第一，总体报酬感知一般，均值为3.685，以均值从高到低对总体报酬感知6因子排序，依次为：工作关系感知（3.979）、工作条件感知（3.784）、福利感知（3.732）、自主与认可感知（3.577）、薪酬感知（3.545）与职业发展感知（3.49），反映了非国有企业员工内在报酬感知较差的客观现实。

第二，工作满意度一般，均值为3.629。对薪酬的满意程度最低（M=3.51），对福利的满意度较低（M=3.53），对工作与生活兼顾的满意度也不高（M=3.55），而对工作关系的满意程度较高（M=3.90）。

第三，个人-工作特征匹配均值为3.709，各测量题项的均值在3.60～3.89之间，差异不大。其中，工作的稳定程度最好，工作中的威信和影响力、工作的负荷两项匹配度最低，工作对个人能力的提升以及工作的挑战性匹配度较低。反映了在当前劳动力市场

上，员工对工作的选择有较大的自主权，但从工作中获得的意义感和责任感较小，弱化了员工工作的内在动力。

第四，敬业度较高，均值为4.033。按照均值由大到小对六个维度排序为：任务中心（4.14）、效能感（4.104）、积极坚持（4.094）、活力（3.979）、价值内化（3.93）、和主动参与（3.92）。说明非国有企业员工对工作不仅具有良好的胜任能力，而且持续投入的程度较高。但相对来说，对工作和组织缺乏自内而外的认同。

第五，工作绩效较好，均值为4.159。四个维度按照均值由大到小排序，依次为：关系绩效（4.304）、任务绩效（4.206）、学习绩效（4.144）和创新绩效（3.984）。可见，非国有企业员工的关系绩效较高，创新绩效较低。各测量题项的均值在3.92～4.44之间，差异较大。其中，均值最高的是“管理人员不在场也能按指令做事”（4.44），均值最低的是“经常提出有创意的点子和想法”（3.92）。进一步说明，非国有企业要转变盈利模式，必须依靠创新提高效率，亟需提高员工的创新能力。

## 8.2 研究局限

尽管在研究设计和数据调查的过程中，本研究尽可能遵循科学研究的范式，并取得了令人欣喜的成果，基本达到了研究的目的，但由于资源有限，仍然存在着许多不足之处，比较突出的研究局限体现在以下四个方面：

第一，为了避免社会赞许性误差和同源数据可能引起的共同方法差异，本研究采用配套问卷通过直接领导和下属员工多来源收集数据，提高了研究结论的可靠性。但由于人力和财力的限制，采用了方便抽样技术，使得研究结论的可推广性受到局限。此外，本文针对非国有企业面临的问题开展研究，研究对象为非国有企业员工，依此得出的研究结论是否适用于国有企业，还需要进一步探讨，原因在于一些学者认为不同所有制形式的企业薪酬结构不同，因此影响员工对薪酬的态度，但Susan & Anastasia(2012)[335]对来自Armenia、Kazakhstan、Kyrgyzstan、Russia和Serbia五个国家不同行业的9400份数据实证分析表明，企业性质对员工的报酬期望与工作满意度并没有显著影响。

第二，虽然本研究基于心理学中的“认知-态度-行为-结果”经典研究框架构建了总体报酬感知对工作绩效作用机制的整合模型，推断并验证了工作满意度通过敬业度的

中介作用影响工作绩效，但由于时间限制，用来自同一时间点的横截面数据而非面板数据验证变量间的因果关系显得不够充分，难以有效反映研究的阶段特征。自我知觉理论

（self-perception theory）认为，态度不是指导行动的工具，而是一种很随意的言语陈述，人们倾向于在事实发生之后找出一种听起来合理的答案，用态度使已经发生的事实具有意义（Bem, 1972）[336]。自我知觉理论得到了广泛的支持，认为“行为-态度之间的关系”较“传统的态度-行为正相关的关系”更为有力，且当态度不够清晰、模棱两可时尤其如此（罗宾斯、贾奇，2008）[23]。方来坛、时堪等（2011）[128]基于角色理论，采用横截面数据验证了“敬业度——工作绩效——工作满意度”的关系模型。因此，工作满意度、工作绩效哪个是因、哪个是果还需要进一步检验。

第三，在本研究中，依据理论和已有研究成果逻辑推演的假设并未得到全部支持，虽然本文也在第六章中的结果与讨论中对不成立的假设进行了解释，但其内在的原因还值得深入探究。

第四，总体报酬是一个内涵极其丰富的概念，随着社会的发展和个体需求的变化，报酬的内容也将随之而变。因此，对于总体报酬内涵、结构及影响结果的研究不可避免地带有一定的地域性、文化性和时代性。此外，本研究对总体报酬感知的前因变量只是简单地分析了人口统计特征的影响，并未从心理特征等方面进行深入的研究；在报酬的构成上，仅考虑了个体报酬部分，并未探讨集体报酬对员工态度和行为可能带来的影响，而现实中，由于团队的存在，确实有集体报酬的形式，而且这种形式的报酬不仅会因为同事压力和团队成员的重复博弈而影响员工的态度与行为（甑朝党、张肖虎、杨桂红，

2005）[41]，而且有可能促进员工协同合作，降低生产成本和提高企业利润，这一点已在

1938年由约瑟夫・F.·斯坎伦实施的针对团体激励的薪酬计划获得成功而得到证实（何燕珍，2002）[337]。

## 8.3 未来展望

中国企业已进入人力资源效能致胜与效能管理的时代（彭剑锋，2014）[338]，综合考虑员工的需求偏好和企业的资产结构，充分发挥各类报酬的激励作用是非国有企业提升人力资源效能的有效途径。本研究以员工需求为导向，在总体报酬框架下探讨了各类报酬要素对员工工作绩效的影响机制，表明各类报酬要素对员工的工作满意度、敬业度

和工作绩效的影响程度不同，非国有企业可以通过优化报酬要素，促进员工工作满意度向敬业度转化，实现相同人工成本下的人力资源高效能和员工满意度的统一。科学研究无止境，针对本研究存在的局限，后续的研究可以沿着以下四个方向进行发展和突破：

第一，为了提高研究结论的信度和效度，未来的研究需要在样本的选择上，采取规范的随机抽样技术进一步扩大样本量来证实本研究的结论。同时，将样本的选择扩大到国有企业，通过对来自国有企业与非国有企业调查数据的统计分析和结果比较，进一步提高研究结论的应用范围。

第二，为了更准确地检验研究变量之间的因果关系，后续的研究可以采用纵向研究设计，通过收集多时间点的数据来检验本文的理论模型。

第三，对于研究中不成立的研究假设，可以从各种报酬类型的交互效应以及个人心理特征的调节效应两个方面进行深入研究，以进一步解释其中的原因。

第四，在报酬管理领域，往往实践先于理论，推动着理论不断向前发展（何燕珍，2002）[337]。因此，未来关于报酬的研究还需要随着时空的变化不断深入与发展；此外，从注重个体性和事务性等方面的日常行政监督逐渐转向团队性和战略性等方面的规划调控，将是现代薪酬管理在管理层次上的突破（李宝元，2012）[339]，也是今后研究的一个方向。因此，未来的研究应该扩大报酬的范围，注重集体报酬与团队氛围对员工态度和行为的影响。

附 录

附录 1 调查问卷

尊敬的先生/女士：

您好！非常感谢您在百忙中填写这份问卷。

本问卷是国家自然科学基金项目“我国非国有企业薪酬、盈利与吸纳农业劳动力研究”的部分调查问卷，恳请您给予协助，据实填写。本次调查所收集到的数据仅限于研究使用，不会涉及您与企业之间的利害关系，并且会为您严格保密。如您需要本调查的分析结果或有其它要求，请与我们联系，我们十分乐意为您效劳。

联系单位：ft西财经大学科研处

联系人Email: [lyglx1999@163. com](mailto:lyglx1999@163.com)：

**第一部分：企业基本信息（请企业人事主管填写）**

（请您根据贵企业的实际情况填写数字或划“√”）

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 本企业所在地 | 省市县（市、区） | | |
| 注册时间 |  | 注册资金 | 万元 |
| 2013 年资产总额 | 万元 | 2013 年营业收入 | 万元 |
| 2013 年工资总额 | 万元 | 2013 年福利总额 | 万元 |
| 2013 年奖金总额 | 万元 | 2013 年劳动力总成本 | 万元 |
| 2013 年员工总数 | 人 | 2013 年农民工总数 | 人 |
| 本企业类型 | A.个人独资企业 B.合伙企业 C.有限责任公司 D.股份有限公司  E.外资企业 F.其他（请注明：） | | |
| 公司在行业中属于 | A.大型 B.偏大型 C.中型 D.偏小型 E.小型 | | |
| 公司所处发展阶段 | A.创业阶段 B.成长阶段 C.成熟阶段 D.衰退阶段 E.转型阶段 | | |
| 行业竞争程度 | A.很激烈 B.较激烈 C.一般 D.不太激烈 E.很少竞争 | | |
| 行业技术变革 | A.很快 B.比较快 C.一般 D.比较慢 E.很慢 | | |
| 市场竞争地位 | A.市场领导者（在行业中占有最大的市场份额，最强的实力，有一定的垄断权）  B.市场挑战者（在行业中举足轻重，有重要影响，不满足现状，扮演挑战角色）  C.市场追随者（行业中处于中间，维持现状，注意市场动向，紧跟市场方向） D.市场补缺者（在行业中占有较低市场份额，选择较小市场） | | |
| 企业所属行业 | □农、林、牧、渔业□采矿业□制造业  □建筑业 □批发和零售业 □住宿和餐饮业  □居民服务和其他服务业 □房地产业 □金融业  □信息传输、计算机服务和软件业 □租赁和商务服务业  □卫生、社会保障和社会福利业 □教育  □文化、体育和娱乐业 □交通运输、仓储和邮电业  □科学研究、技术服务和地质勘察业  □其他行业（请注明：）  **若企业从事多种行业，请在最重要的前三（至五）个行业的序号前，按重要性标出 1、2、3、4、5 填在□处。** | | |

**企业名称：该问卷在本企业内部的编号：＿＿**

**第二部分：员工敬业度和工作绩效调查问卷（请员工的主管填写）**

该部分问卷填写有关事项说明如下：

1.本问卷是佐佑国家自然科学基金项目（71373149）的一部分，仅供学术研究使用。您的认真填写对科研项目的完成有重要意义。请您根据自己的真实看法填写。

2.每位上级评价1~5位员工，即每位上级填写1~5张问卷；

3.高层可以评价中层，中层可以评价一般员工和基层管理人员，基层管理人员可以评价一般员工。



经理或主管

上级评价 B 员工的敬业度和工作绩效问卷

员工 B 自己评价的问卷（问卷的第三部分）

4.上级评价的问卷和员工的自评问卷必须相对应。若一个主管评价三位员工A、B和C，那么上级对A员工的评价问卷必须与A员工的自评问卷（即第三部分问卷）相对应，如下图所示。

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 上级评价 A 员工的敬业度和工作绩效问卷 | |  |
| **对应** | **对应对应** | |
| 员工 A 自己评价的问卷（问卷的第三部分） | | |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 上级评价的 C 员工的敬业度和工作绩效问卷 | | |
|  |  | |
| 员工 C 自己评价的问卷（问卷的第三部分） | |  |

5.对“”类的题目，需要您填写文字和数字；

6.对“﹙﹚”类的题目，需要您进行A、B、C、D的选择；

7.对表格中的打分题目，每题只选一个答案，请您凭直觉尽快在相应的分值下面打“√”，尽量少选“一般”或“不确定”、“中等”。对从未思考过的问题，也尽可能做出选择，请不要遗漏。

**一、员工敬业度情况（请员工的上级填写）**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **该员工** | **完全不**  **符合** | **较不**  **符合** | **不确**  **定** | **比较**  **符合** | **完全**  **符合** |
| 1.总是尽自己全部的力量克服工作上的困难 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 经常主动帮助同事解决工作上的困难 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3.总是主动将自己的工作经验毫无保留地传授给新同事 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4.严格遵守单位的规章制度 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5.承诺做出高品质的工作 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **6.**每天上班工作都表现得很愉快 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7.工作时充满激情 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8.每天尽全力工作 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9.能够连续工作很长时间而不厌倦 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10.愿意承担有挑战性的工作 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11.总是主动搜集工作所需的相关信息或学习工作技能 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12.经常主动对工作方法或制度规范提出改进建议 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13.能够对同事或上级充分表达自己的思想与感情 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14.认为自己是对公司非常有价值的人 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15.用赞美的语言描述自己的工作 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16.主动向顾客介绍公司的产品和服务 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17.知道自己的工作对公司目标的实现起着重要的作用 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18.对外界高度评价所在的公司 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19.总能按上级要求，高标准、严要求地完成工作 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20.工作时充满自信，精神状态良好 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21.每天的工作能够发挥其特长 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22.具有高度的工作责任感，勇于面对工作中遇到的困难 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23.既使工作不顺利，也能坚定不移地完成既定的工作任  务，从不放弃 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**二、员工工作绩效情况（请员工的上级填写）**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **该员工** | **从来没有** | **基本没有** | **不 清楚** | **有时如此** | **经常如此** |
| 1.即使管理人员不在场，也能按照指令做事 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2.在团队中，经常协助上级做事 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3.始终维护上级的决策 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4.工作时经常和其他部门同事扯皮 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5.经常支持并鼓励同一级别的同事 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6.自愿做许多有利于公司利益的工作 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7.很注意个人形象，举止礼貌且有修养 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8.密切关注工作中的重要细节 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9.能够履行工作说明书中的职责 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10.能够按照自己期望的方式按时完成工作任务 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11.能够实现团队或部门设置的目标 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12.工作效率明显提高 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13.口头交流技能很强 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14.具有较好的与工作相关的专业知识和技能 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15.重视通过学习，积累经验，提高工作效率 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16.通过学习掌握了专业知识和技能 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17.通过学习能够更好地履行岗位职责 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18.运用学到的知识解决工作中遇到的问题 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19.认为学习对提高工作绩效没有帮助 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20.总是寻求应用新的流程、技术与方法 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21.经常提出有创意的点子和想法 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22.经常与别人沟通并推销自己的新想法 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23.为了实现新想法，想办法争取所需资源 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24.为了实现新想法，制定合适的计划和规划 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25.整体而言，是一个具有创新精神的人 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**三、主管个人基本情况**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1.性别() A.男 B.女 |  | 2.户籍()A.城市户口 B.农村户口 |
| 3.年龄() A.20 岁以下 B.20~29 岁 C.30~35 岁 D.35~40 岁  E.40~50 岁 F.50 岁以上 | | |
| 4.婚姻状况()A.已婚 B.未婚 |  | 5.您的血型() |
| 6.受教育程度()  A.初中及以下 B.高中或职中 C.大专或高职 D.本科 E.研究生及以上 | | |
| 7.您的工作年限：年 |  | 8．本企业的工作年限： 年 |
| 9.每周工作天数：天 |  | 10.每天应工作时间：小时 |
| 11.平均每天工作时间：小时 |  | 12.月工资：元 |
| 13.福利：元/月 |  | 14.奖金：元/月 |
| 15.工作性质() A.生产部门 B.营销部门 C.职能部门  D.技术部门 E.后勤服务部门 F.其他 | | |
| 16.工作职务()  A. 基层管理人员 B. 中层管理人员 C. 高层管理人员 | | |
| 17.您的劳动报酬构成有哪些？请按照您认为的重要性排序()  A.基本工资 B.绩效工资 C.学历工资 D.津贴和补贴 E.工龄工资  F.劳动保护 G.社会保险 H.企业年金 I.公积金 J.带薪休假  K.奖金 L.家庭照顾 M.教育培训 N.职业指导 O.利润分享  P.企业股份 Q.其他（请填写）： | | |
| 18.公司为您**足额**缴纳的保险险种有（可多选）：( )  A.养老保险 B.医疗保险 C.失业保险 D.生育保险 E.工伤保险 | | |
| 19．您的薪酬能及时发放吗？()  A.能 B.基本能 C.经常拖欠 | | |
| Y7 20.当您出色完成任务时，您最希望获得的奖励是**（请排序）**：()  A.薪酬提高 B.职位晋升 C.在同事面前得到表扬 D.被人尊重  E.领导认可 F.旅游休假 G.得到向往已久的培训机会 | | |
| 21.您认为敬业的员工有什么样的特征？（请回答） | | |

**第三部分：请企业员工填写该问卷在本企业的编号：＿＿**

**本问卷仅供学术研究使用。您的认真填写对科研项目的完成有重要意义，请据实逐项填写。**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **题项** | **很差** | **比较差** | **一般** | **比较好** | **很好** |
| 1.基本工资逐年稳定上涨 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2.工资水平与个人技能匹配程度 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3.工资水平与同行业企业相比 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4.工资水平与工作量相符程度 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5.公司对加班工资的计算与给付情况 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6.当月的绩效奖与工作绩效挂钩情况 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7.年终奖与工作绩效挂钩情况 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8.个人薪酬与企业利润挂钩情况 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9.对薪酬的满意程度 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10.公司足额为员工缴纳五险一金 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11.公司为员工缴纳其它社会保险情况 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12.公司保证员工工间休息的情况 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13.公司保证员工节假日休息的情况 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14.公司员工的住房福利情况 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15.公司有关节假日福利等的发放情况 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16.对公司福利发放的满意程度 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17.对目前工作负荷大小的感觉 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18.目前工作的稳定性 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19.个人能力及特长在工作中的发挥情况 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20.工作对个人能力提升的情况 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21.在工作中的威信和影响力 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22.所从事工作的挑战性 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. 目前工作令我愉快的程度 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24.公司使命和目标使我觉得自己工作的重要程度 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25. 在工作中的自主程度 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

一、下面的描述反映了您对**目前工作与所得报酬的评价**。请根据您对所在企业的感受，选择合适的评分。分数越大，表示您越同意所选择的评价。请在对应的数字上打“√”。

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **题项** | **很差** | **比较差** | **一般** | **比较好** | **很好** |
| 26.对目前工作本身的满意程度 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27.工作环境的安全性 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28.工作环境的舒适性 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29.公司休息场所的舒适性 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30.工作时间的灵活性 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31.公司所在地交通和通讯便利程度 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32.对工作条件的满意程度 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 33.带薪假期的执行情况 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34.工作中个人的身心健康情况 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35.工作场所的灵活性 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 36.公司对我家庭的关照（子女、老人） | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 37.工作与家庭生活兼顾的情况 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 38. 公司目标与个人目标的一致性 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 39.考核标准易于达到的程度 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 40.受到上司表扬或额外奖励的机会 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 41.参与管理或提出建议的可能性 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 42.工作中个人的意见得到反馈的情况 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 43.对工作认可方面的满意程度 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 44.公司资助或支持的学习进修培训 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 45.轮岗或在更高级别岗位实习机会 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 46.公司组织的培训项目或课程 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 47.在公司中的晋升机会 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 48.公司提供的未来晋升阶梯或路径 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 49.对工作与职业发展的满意程度 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 50.工作需要时，主管能给予的有价值的帮助 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 51. 主管对员工个人情况的关心程度 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 52.与同事之间关系的融洽程度 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 53. 工作发展受到同事鼓励的情况 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 54.对工作关系的满意程度 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**四、个人基本情况**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1.性别() A.男 B.女 |  | 2.户籍()A.城市户口 B.农村户口 |
| 3.年龄() A.25 岁以下 B.25~29 岁 C.30~34 岁 D.35~39 岁 E.40~44 岁 F.45~49 岁  F.50~54 岁 G.55 岁以上 | | |
| 4.婚姻状况()A.已婚 B.未婚 |  | 5.您的血型() |
| 6.受教育程度()  A.初中及以下 B.高中或职中 C.大专或高职 D.本科 E.研究生及以上 | | |
| 7.您的工作年限：年 |  | 8．您在本企业的工作年限： 年 |
| 9.每周工作天数：天 |  | 10.每天应工作时间：小时 |
| 11.平均每天工作时间：小时 |  | 12.月固定工资：元 |
| 13.福利：元/月 |  | 14.奖金：元/月 |
| 15.工作性质() A.生产工人 B.营销人员 C.管理人员 D.技术人员  E.后勤服务人员 F.其他（请填写） | | |
| 16.工作职务()A.一般员工 B.部门主管 C.公司经理 D.高层管理人员 | | |
| 17.您的劳动报酬构成有哪些？请按照您认为的重要性排序()  A.基本工资 B.绩效工资 C.学历工资 D.津贴和补贴 E.工龄工资 F.劳动保护 G.社  会保险 H.企业年金 I.公积金 J.带薪休假 K.奖金 L.家庭财务援助 M.教育培 训 N.职业指导 O.分红 P.企业股份 Q.其他（请填写）： | | |
| 18.公司为您**足额**缴纳的保险险种有（可多选）：( )  A.养老保险 B.医疗保险 C.失业保险 D.生育保险 E.工伤保险 | | |
| 19．您的薪酬能及时发放吗？() A.能 B.基本能 C. 经常拖欠 | | |
| 20.当您出色完成任务时，您最希望获得的奖励是**（请排序）**：()  A.薪酬提高 B.职位晋升 C.在同事面前得到表扬 D.被人尊重  E.领导认可 F.旅游休假 G.得到向往已久的培训机会 | | |
| 21.您认为什么样的员工是敬业的员工？（请回答） | | |

**感谢您耐心填写完调查问卷，祝您工作愉快，幸福安康！**

参考文献

[1] 杨俊青，我国非国有企业人力资源管理战略与二元经济结构转化[M]，北京：经济

[2]苏明，赵曙明，构建面向全球化的中国人力资源管理理论——赵曙明教授访谈[J]，管理科学，2014，（2）：103-107

[3] G. C. Homans, Social behavior as exchange[J], American joumal of sociology, 1958: 597-606

[4] P. Blau, Exchange and Power in Power in Social Life[M], New York: Wiley, 1964

[5]唐鑛，转型与创新：从人力资源管理到战略劳动关系管理[J]，学海（南京），2014，

（5）：56-60

[6] B. Gerhart, G. T. Milkovich, Employee compensation: Research and Practice[J], Handbook of Industrial Research, 1993, 8(2)：301-315

[7] B. Gerhart, S. Rynes, Compensation: Theory, Evidence and Strategic Implication[M], Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2003

[8] D. Kahneman, A. Tversky, Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk[J], Econometrica, 1979, 47(2)

[9] R. Thaler, Mental Accounting Matters[J], Journal of Behavior Decision Making, 1999, 12(3)：183-206

[10]贺伟，龙立荣，赵海霞，员工心理账户市郊的薪酬心理折扣研究[J]，中国工业经济，2011，（1）：99-108

[11]龙立荣，祖伟，贺伟，员工对企业经济性薪酬的内隐分类与偏好研究[J]，科学学

与科学技术管理，2010，（10）：154-162

[12]美国薪酬协会，朱飞译，整体薪酬手册——人力资源专家的综合指引[M]，北京：企业管理出版社，2013, 3-6

[13]谢西庆，王晓晖，国有企业和民营企业员工工作满意度影响因素的比较分析[J]，学术研究，2012（10）：89-93

[14]王凌云，刘洪，我国不同所有制企业薪酬体系比较研究[J]，商业经济与管理，2007，

（9）：37-41

[15] M. E. Graham, T. M. Welbourne, Gain sharing and women, s and men, s relative pay satisfaction[J], Journal of Organizational Behavior, 1999，(20)：1027-1042

[16]刘志强，谁得到了满意的工作回报——工作回报满意度影响因素的实证研究[J]，ft西财经大学学报，2014，（4）：81-93

[17] F. Herzberg, B. Mausner & B. Snyderman, The Motivation to Work[M], 2nd ed, New York: Wiley, 1959

[18] E. A. Locke, What is job SatisfactionOrganizationalBehaviorandHumanLightat theEndoftheTunnel[J], PsychologicalScience, 1969，(1) 4: 240-246

[19] E. E. Lawler, Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View[M], New York, NY: McGraw Hill, 1971

[20] T. A. Judge, C. J. Thoresen, J. E. Bono, & G. K. Patton, The Job Satisfaction-Job PerformanceRelationship: A Qualitative and Quantitative Review[J], Psychological Bulletin, 2001，(127) 3: 376-407

[21] J. K. Harter, F. L. Schmidt, and T. L. Hayes, Business-unit-level Relationship between

Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business outcome: A Meta-Analysis [J], Journal of Applied Psychology, 2002, 87(2)，268-279

[22]韩翼，工作绩效与工作满意度、组织承诺和目标定向的关系[J]，心理学报，2008，

40(1)：84-91

[23]斯蒂芬・P·罗宾斯、蒂莫西・A·贾奇，组织行为学[M]，第12版，李原，孙建敏译，北京：中国人民大学出版社，2008，80

[24] V. H. Vroom, Work and Motivation[M], Oxford,, England: Wiley, 1964: 47-51

[25]马明，陈方英，孟华，周知一，员工满意度与敬业度关系实证研究——以饭店企业为例[J]，管理世界，2005，（11）：120-126

[26]斯蒂芬・P·罗宾斯，组织行为学[M]，第7版，孙建敏，李原译，北京：中国人民大学出版社，2002, 151

[27] M. L. Williams, M. A. Mc Daniel, N. Y. Nguyen, A Meta- analysis of the Antecedents and Consequences of Pay Level Satisfaction [J], Journal of Applied Psychology, 2006, 91(2)：392-413

[28]胡怀邦，中国经济增长、中等收入陷阱与改革战略[J]，金融监管研究，2013，（7）：1-25

[29]蔡昉，如何跨越“中等收入陷阱”[EB/OL][，21世纪经济报道](http://www.21cbh.com/)，2012-11-10

[30]李实，万海远，劳动力市场培育与中等收入陷阱：评《中国劳动力市场发展报告

2011—2013》[J]，经济研究，2014，(4)：187-191

[31]戴维罗默，高级宏观经济学[M]，第3版，王根蓓译，上海：上海财经大学出版社，

2009, 18-20

[32]吴敬琏，2012年中国必须要真正转变经济发展方式[EB/OL]，[www. eastmoney. com](http://www.eastmoney.com/)，

2011-11-12

[33]蔡昉，人口红利拐点已现[EB/OL][，人民网-人民日报](http://paper.people.com.cn/rmrb/html/2013-01/28/nw.D110000renmrb_20130128_1-17.htm?div=-1&amp;fin)，2013-01-28

[34]杨宜勇，深入推进总体性收入分配改革[EB/OL][，人民网－人民日报](http://paper.people.com.cn/rmrb/paperindex.htm)，2013-04-03

[35]杨俊青，非国有企业战略选择与二元经济结构转化[J]，经济管理，2007，（19）：

29-36

[36]加里・德勒斯，人力资源管理[M]，第6版，北京：中国人民大学出版社，2002, 18-19

[37]茱莉・盖博尔，唐・洛曼，缩小员工敬业度的差距[M]，王成慧，范军，杨静雯译，北京：电子工业出版社，2014

[38]朱飞，文跃然，战略性人力资源管理系统重构：基于外部劳动力市场主导的雇佣关系模式[M]，北京：企业管理出版社，2013, 119

[39]熊通成，曾湘泉，谢奇志，总体报酬模型，薪酬管理的最新理论与实践[J]，中国劳动，2008，（9）：39-42

[40]李燕萍，施丹，全面报酬理论的研究进展：基于国际比较的视角[A]，第三届中国管理学年会-公共管理会场论文集[C]，2008（12）

[41]甑朝党，张肖虎，杨桂红，薪酬合约的激励有效性研究：一个理论综述[J]，中国

工业经济，2005，（10）：66-72

[42]亚当・斯密，国民财富的性质和原因的研究[M]，郭大力、王亚南译，北京商务印书馆，1972；大卫・李嘉图，政治经济学及赋税原理[M]，北京：商务印书馆，1989

[43]阿弗里德・马歇尔，经济学原理[M]，北京：商务印书馆，1981

[44]聂志红，股权激励的理论基础及其性质探析[J]，现代管理科学，2008（10）：41-43

[45] T. W. Schultz, Capital Formation by Education[J], The Journal of Political Economy, 1960, 69(6)：571-583

[46]杨业芳，西方效率工资理论综述[D]，中国人民大学硕士学位论文，2004, 6-12

[47]加里・斯坦利・贝克尔著，王献生，王宇译，家庭论[M]，北京：商务印书馆，2005

[48]马丁・L·威茨曼，分享经济——用分享制代替工资制[M]，北京：中国经济出版社，1986

[49] R. A. Easterlin, Life Cycle Happiness and Its Sources: Intersections of Psychology,

Economics and Demography [J], Journal of Economic Psychology, 2006，(4)：463-482

[50]道格拉斯・麦格雷戈著，企业的人性面[M]，韩卉译，北京：中国人民大学出版社，

2008

[51]弗雷德里克・温斯洛・泰勒，科学管理原理[M]，北京：北京大学出版社，2014

[52]亨利・劳·甘特，劳动、工资和利润[M]，纽约：工程杂志公司，1916

[53] F. Herzberg, Work and the Nature of Man, New York: Thomas Y. Crowell, 1966

[54] J. S. Adams, Towards An Understanding of Inequity [J], The Journal of Abnormal and Social Psychology, 1963, 67(5)：422-436

[55]约翰・E·特鲁普曼（Jone. E. Terripuman），薪酬方案——如何制定员工激励机制

[M]，刘吉，张国华主编，上海：上海交通大学出版社，2002, 134-138

[56]约瑟夫・J·马尔托奇奥诺著，杨东涛译，战略薪酬：人力资源管理方法[M]，第 2

版，北京：社会科学文献出版社，2001

[57]宋洪峰，总报酬模型的力量[J]，企业管理，2007，（10）：91-93

[58] R. Kantor, T. Kao, Total Rewards, Clarity from Confusion and Chaos[J], World at Work

Journal，2004，(3)：7-15

[59] J. Long Richard, Strategic Compensation in Canada [M], 3rd Ed. Toronto: Thomson Nelson, 2006

[60] T. Milkovich George, M. Newman Jerry, C. Nina, Compensation[M], 1st Canadian ed.

Toronto: McGraw-Hill Ryerson, 2005

[61] St-Onge, Sylvie & Roland ThériaultGestion de la rémunération: théorie et pratique[M] ,

2Nd ed. Montréal: Gaëtan Morin, 2006

[62]迈克尔・阿姆斯特朗员工薪酬管理与实践手册[M]，李剑锋译，北京：中国财政经济出版社2008, 10

[63] V. Christian, St-OngeSylvie, Évelyne Robineau, An Analysis of The Relation between Personality and Attractiveness of Total Rewards Components[J], RI/IR, 2008, 63(3)：425-453

[64] Senik Claudia, When Information Dominates Comparison:: A Panel Data Analysis

Using RussianSubjective Data[J], Journal of Public Economics, 2008, 88(20)：99-133

[65] Nicolas Kristensen, Niels Westergard-Nielsen, Job Satisfaction and Co-Worker Wages: Status or Signal[J], EconomicJournal, 2009, 119: 430-447

[66] Gao, Wenshu, Russell Smyth, Job Satisfaction and Relative Income in Economic Transition: Statusor SignalTheCaseofUrbanChina[A], MonashUniversity, DevelopmentResearchUnitDiscussionPaper, DEVDP[C], 2009, 9-12

[67] KosteasVasilios, Job Satisfaction and Promotions[J], Industrial Relations, 2011, 50(1)：174-94

[68] J. Linz Susan andAnastasia Semykina, What Makes Workers HappyAnticipated

Rewards and Job Satisfaction[J], Industrial Relations, 2012, 51(4)

[69]赵曙明，中国人力资源管理三十年的转变历程与展望[J]，南京社会科学，2009，

（1）：7-11

[70]朱晓妹，基于心理契约的薪酬模式研究[M]，北京：知识产权出版社，2008，40

[71]吴志华，知识员工管理：全面报酬与全面激励[J]，人才开发，2003，（12）：1-4

[72]冉棋文，全面薪酬战略——知识型员工激励机制[J]，西南交通大学学报（社会科学版），2004，（1）：37-41

[73]刘爱东，全面薪酬体系初探[J]，中国人力资源开发，2004，（3）：20-22

[74] 刘爱军，王锐，再析薪酬含义[J]，中国人力资源开发，2010，（1）：99-103

[75]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.

[76] B. Gerhart, T. G. Milkovich, Employee compensation: Research and Practice[Z]，

Handbook of Industrial Research, 1997, 8(2)：301-315

[77] C. C. Chen, C. M. Ford, and G. F. Farris, Do Rewards Benefit the OrganizationTheEffectsofRewardTypesandThePerceptionsofDiverseR&DProfessionals[J], TransactionsonEngineeringManagement, 1999, 46(1)：47-55

[78] S. O'Neal, The Phenomenon of Total Rewards[J], ACA Journal, 1998, 7(3)：6-1

[79] J. W. Medeof, S. Rumpel, and S. RumPel, High Technology Workers and Total Rewards [J], Journal of High Technology Management Research, 2007，(3)：18-27

[80]美国薪酬协会，朱飞译，整体薪酬手册——人力资源专家的综合指引[M]，北京：

企业管理出版社，2013, 7-12

[81]吴叔平，股权激励——企业成长激励制度研究与实践[J]，中国人力资源管理与开发，2001，（4）

[82]湛新民，张凡，薪酬设计技巧[M]，广州：广东经济出版社，2002

[83] A. S. Tsui, Wang, D. X. Zhang, Y. C., Employment Relationship with Chinese Middle Managers: Exploring differences between state-owned and non-state-owned firms[M] // Tsui, A. S., Lau, C. M., et al. The management of enterprises in the People's Republic of China. Boston: Kluwer Academic Press, 2002

[84]贺伟，龙立荣，基于需求层次理论的薪酬分类与员工偏好研究[J]，商业经济与管

理，2010(5)：41-49

[85] H. R. Markus, S. kitayama, Culture and The Self: Implications for coganition, emotion, and motivation, Psychologicl Review, 1991, 98: 224-253

[86] R. E. Quinn, and K. S. Cameron, Diagnosing and Changing Organizational Culture[M], NJ.: John Wiley & Sons. Inc., 2005

[87]赵曙明，人力资源管理理论研究新进展评析与未来展望[J]，外国经济与管理，2011，

33(1)：1-10

[88] R. Hoppock, Job Satisfaction [M], Oxford, England: Harper & Brothers Publishers, 1935: 8-21

[89] A. Sousa-Poza, A. A. Sousa-Poza, Well-being at Work: A Cross-national Analysis of the

Levels and Determinants of Job Satisfaction [J], Journal of Socio-econimi, 2000, 29(6)：517-538

[90]叶仁荪，王玉芹，林泽炎，工作满意度、组织承诺对国企员工离职倾向的实证研究[J]，管理世界，2005（03）：122-125

[91]范皑皑，丁小浩，教育、工作自主性与工作满意度[J]，清华大学教育，2007，（6）：

40-47

[92] E. A. Locke, The Nature and Causes of Job Satisfaction [M], In M．D．Dunnette, ed．，Handbook of Industrial andOrganizational Psychology, Chicago, IL: Rand McNally, 1976, 1297-1349．

[93] S. P. Brown, R. A. Peterson, Effect of Effort on Sales Performance and Job Satisfaction [J], Journal of Marketing, 1994，(58)：70-80

[94]黄桂，员工满意度影响因素的实证研究[J]，管理世界，2005，（11）：67-69

[95]刘凤瑜，张金成，员工工作满意度调查问卷的有效性及民营企业员工工作满意度响因素研究[J]，南开管理评论，2004，7（3）：92-104

[96]古继宝，李妍，企业文化的激励功能及其对员工工作满意度影响研究[J]，管理学报，2009，6（9）：1274-1278

[97]谢西庆，王晓晖，国有企业和民营企业员工工作满意度影响因素的比较分析[J]，学术研究，2012（10）：89-93.

[98]孙永正，农民工工作满意度实证分析[J]，中国农业经济，2006，（1）：42-48

[99]刘爱玉，陈彦勋，工作满意度：农民工与城镇工人的比较[J]，江苏行政学院学报，

2011, (3)：63-68

[100]黄莼，农民工满意度研究——基于福建省船舶制造业的实证研究[D]，福建农林大学博士学位论文，2011，10

[101]景勤娟，宋绍富，卢砚青，新生代农民工就业差异及满意度研究——来自河北、ft西、陕西三省356位农民工的调查数据[J]，中国人力资源开发，2014，（5）：71-77

[102] S. A. Drakopoulos, I. Theodossiou, Job Satisfaction and Target Earnings[J], Journal of Economic Psychology, 1997(18)

[103]张士菊，廖建桥，员工工作满意度各维度对整体满意度的影响研究[J]，科学学与科学技术管理，2007，（8）：184-188

[104]才国伟，刘剑雄，归因、自主权与工作满意度[J]，管理世界，2013，（1）：133-167

[105] T. A. Judge, D. Heller, R. Klinger, The Dispositional Sources of Job Satisfaction Comparative Test[J], Applied Psychology, 2008, 57(3)：361-372

[106] R. Loi, J. Yang and J. M. Didfendorff, Four-factor Justice and Daily Job Satisfaction: A multilevel investigation[J], Journal of Applied Psychology, 2009, 94(3)：770-781

[107]李双燕，万迪昉，互惠对工作要求-工作满意度曲线关系的调节作用[J]，南开管理评论，2008，（11）：103-109

[108]陈利军，李刚，民营企业组织公正与工作满意度之关系的实证分析——以新疆为例[J]，中央财经大学学报，2009，（8）：75-79

[109]王炳成，薪酬公平、人格特质与工作满意度关系研究[J]，科研管理，2011（3）：

91-100

[110] S. S. Masterson, K. Lewis, B. M. Goldman, and M. S. Taylor, Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships[J], Academy of anagement Journal, 2000, 43(4)：738-748

[111] N. F. Piercy, D. W. Cravens, N. Lane, D. W. Vorhies, Driving Organizational CitizenshipBehaviors and Salesperson in-role Behavior Performance: The Role of Management Control and Perceived Organizational Support[J], Journal of the Academy of Marketing Science, 2006, 34(2)：242-262

[112] R. B. Harris, K. J. Harrisand P. Harvey, A Test of Competing Models of the Relationships Among Perceptions of Organizational Politics, Perceived Organizational Support, and Individual Outcomese[J], Journal of Social Psychology, 2007, 147(6)：631-655

[113] L. A．Muse and C. L. Stamper, Perceived Organizational Support: Evidence for a Mediated Association with Work Performance [J], Journal of Managerial Issues, 2007, 19(4)：517-535

[114]张宁俊，周灿，张家瑞，服务企业主管支持感与员工工作满意度关系调查[J]，经济纵横，2011，（7）：109-112

[115]张秋惠，赵晓波，授权对员工满意度、感知顾客满意度影响研究——以餐饮业一线员工为例[J]，中国人力资源开发，2012，（2）：106-109

[116]张振刚，余传鹏，林春培，企业履行社会责任对员工工作满意度的影响J]，经济管理，2012，34（3）：76-82

[117]柯江林，孙健敏，心理资本对工作满意度、组织承诺与离职倾向的影响[J]，经济与管理研究，2014，（1）：121-128.

[118]张昱，杨彩云，社会资本对新生代农民工就业质量的影响分析——基于上海市的调查数据[J]，华东理工大学学报（社科版），2011，（5）：9-20

[119]林善浪，李龙新，林玉妹，张丽华，社会资本、劳动权益保障对农民工工作满意度的影响——基于福建农村的问卷调查[J]，福建论坛（人文社会科学版），2012，

（11）：135-140

[120]胡翔，李燕萍，李泓锦，新生代员工：心态积极还是忿忿难平？——基于工作价值观的满意感产生机制研究[J]，经济管理，2014，36（7）：69-79

[121]奚玉芹，戴昌钧，杨慧辉，人-组织价值观匹配、工作满意和离职倾向[J]，南京社会科学，2014，（1）：38-47

[122]汪伟，姜和忠，徐卫星，工作满意度与敬业度对员工工作绩效影响的实证研究——基于SG集团的研究[A]，第六届（2011）中国管理学年会——组织行为与人力资源管理分会场论文集[C]，2011，（9）

[123]芦慧，陈红，徐琴，员工满意度与敬业度的现状分析——以L公司为例[J]，华东经济管理，2012，26（2）：123-125

[124] B. John, M. Brown, Generations at Work: Are there differences and do they matter?

[J], The International Journal of Human Resource Management, 2011, 22(9)：1843

-1865

[125] 沈峥嵘，王二平，关系绩效研究[J]，心理科学进展，2004,（6）：924-931

[126] L. W. Poter, E. E. Lawler, The Effect of Performance on Job Satisfaction[J], Industrial Relations, 1967, 7(1)：20-28

[127] E. L. Deci, R. M. Ryan, The General Causality Orientations Scale: Self-determination in personality [J], Journal Of Research in Personality, 1985，(19)：109-134

[128]方来坛，时勘，张风华，高鹏，员工敬业度、工作绩效与工作满意度的关系研究

[J]，管理评论，2011，23(12)：108-115

[129] J. E. Sheridan, J. W. Slocum, The Direction of The Causal Relationship between Job Satisfaction and Work Performance [J], Orgnizational Behavior and Human Perform- ance, 1975, 14: 159-172

[130] M. T. Iaffadano, P. M. Muchinsky, Job Satisfation and Job Performance: A meta-analysis [J], Psychologyical Bulletin, 1985，(97)：251-273

[131]慧调艳，杨乃定，工作满意度与绩效关系研究[J]，软科学，2006，20（4）：62-65

[132] P. F. 德鲁克，管理的实践——德鲁克管理经典（中英文双语典藏版）[M]，齐若兰译，机械工业出版社，2006

[133] Ing-Chung Huang, Pei- Wen Huang, Yi-Jung Chen, A Study of Taiwan's Travel Agent Salary System: An Agency Theory Perspective[J], Tourism Management, 2004，(25)：483-490

[134] W. A. Kahn, Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work [J], Academy of Management Journal, 1990, 33(4)：692-724

[135]] C. Maslach, M. P. Leiter, The Truth About Burnout [M], San Francisco ，

CAJossey-Bass Publishers, 1997: 1-175

[136] C. Maslach, J. Goldberg, Prevention of Burnout: New perspectives[J], Applied & Preventive Psychology, 1998，(7)：63-64

[137] C. Maslach, W. B. Schaufeli, and M. P. Leiter, Job burnout[J], Annual Review of Psychology, 2001, 52(3)：397-422

[138] W. H. Macey, W. B. Schneider, The Meaning of Employee Engagement[J], Industrial and Organizational Psychology, 2008, 1: 3-30

[139] A. P. Brief, H. M. Weiss, Organizational Behavior: Affect in the workplace [J], Annual Review of Psychology, 2002，(53)：279-307.

[140] S. Langelaan, A. B. Bakker, D. L. Van et al., Burnout and Work Engagement Do

Individual Difference Make a Difference[J], PersonalityandIndividualDifferences, 2006, 40(3)：521-532

[141]谢文辉，敬业[M]，北京：中国商业出版社，2006, 30-31

[142] J. Nakamura, M. Csikszentmihalyi, The Concept of Flow [M], Handbook of positive psychology, 2003, 89-105

[143] T. W. Britt, A. B. Amy, P. Bartone, Deriving Benefits from Stressful Events: The role

Of engagement in meaningful work and handiness [J], Journal of Occupational Health Psychiology, 2001, 6(1)：53-63;

[144] W. B. Schaufeli, M. Salanova, V. Gonzalez-Roma & A. B. Bakker, The Measurement of Engagement and Burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach[J], Journal of Happiness Studies, 2002，(3)：71-92

[145] A. Shirom, Feeling Vigorous at WorkTheConstructofVigorandTheStudyofPositiveAffectinOrganizations[J], ResearchinOrganizationalStressandWell-being, 2003，(3)：135-165

[146] D. R. May, R. L. Gilson, L. Harter, The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety, and Availability and The Engagement of the Human Spirit at Work[J], Journal of Occupational and Organizationgal Psychology, 2004, 77(1)：11-37

[147] D. Robinson, S. Perryman, S. Hayday, The Drivers of Employee Engagement[R]，

Institute of Employment Studies(IES) Report 408, 2004

[148] A. M. Saks, Antecedents and Consquences of Employee Engagement[J], Journal ofManagerial Psychology, 2006, 21(7)：600-619

[149] Employ Engagement: The Employee Side of the Human Sigma Equation, 5-15-2001

[[http: //www. gallup. com]](http://www.gallup.com/); Towers Perrin Study Identifies Factors That Create Engagement and Drive Performance in Today's Workforce, New York, 8-25-2003 [[http: //www. towersperrin. com]](http://www.towersperrin.com/); Employee Engagement Index: Breakdown of questions, 2002-03 Accountability Report [[http: //www. vancity. com]](http://www.vancity.com/)

[150] W. B. Schaufeli, M. Salanova, V. Gonzalez-Roma, and A. B. Bakker, The Measurement of Engagement and Burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach[J], Journal of Happiness Studies, 2004，(3)：71-92

[151]曾晖，赵黎明，企业员工敬业度的结构模型研究[J]，心理科学，2009a，32（1）：

231-235

[152] H. J. Kim, K. H. Shin, N. Swanger, Burnout and Engagement: A comparative analysis using the big five personality dimensions[J], International journal of hospitality management, 2009, 28: 96-104

[153] N. P. Rothbard, Enriching or DepletingTheDynamicsofEngagementinWorkand

Family Roles [J], Administrative Science Quarterly, 2001, 46(4)：655-684

[154] W. B. Schaufeli, A. B. Bakker, M. Salanova, The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire: A cross-national study[J], Educational and Psychology Measurement, 2006, 66(4)：707-716

[155]周文斌，张萍，蒋明雅，中国企业新生代员工的敬业度研究——基于薪酬满意度视角[J]，经济管理，2013，（10）：77-88

[156]陈方英，基于委托-代理理论的饭店企业员工敬业度提升模式研究[J]，旅游学刊，

2007, (12)：71-79

[157]孙卫敏，吕翠，组织支持感与员工敬业度关系[J]，北京理工大学学报（社会科学版），2012，14（4）：67-73

[158] H. N. Kiisa, S. Daria, H. Anu and S. Christina, Total Rewards Perception and Work Engagement in Elder-care Organizations[J], Int. Studies of Mgt. & Org., 2012, 42(1)，Spring: 24-49

[159] A. Van den Broeck, M. Vansteenkistet, H. De Witte, Willy Lens, Explaining the Relationships between Job Characteristics, Bumout, and Engagement: The role of basic psychological need satisfaclion[J], Work & Stress, 2008, 22(3)：277-294

[160] J. K. Harter, F. L. Schmidt, T. L. Hayes, Business-unit-level Relationship between

Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-analysis[J], Journal of Applied Psychology, 2002, 87(2)：268-279

[161]杨红明，刘耀忠，工作特征对知识员工敬业度作用的实证研究：基于内在动机视角[J]，科技管理研究，2012，（11）：169-174

[162] S. Rothmann, J. Joubert, Job Demands, Job Resources, Burnout and Work Engagement of Managers at a Platinum Mine in the North West Province[J], South African Journal of Business Management, 2007, 38: 49-61

[163] M. S. Christian, J. E. Slaughter, Work Engagement: A meta-analytic review and directions for research in an emerging area[R], Proceedings of the Sixty-Sisth Annual Meeting of the Academy of Management, ISSN 1543-8643, 2007

[164]卢纪华，陈丽莉，赵希男，组织支持感、组织承诺与知识型员工敬业度的关系研究[J]，科学学与科学技术管理，2013，34（1）：147-153

[165]张轶文，甘怡群，中文版Utrech工作投入量表UWES的信效度检验[J]，中国临床心理学杂志，2005，13（3）：268-270

[166]黄志坚，动漫人才全面报酬、敬业度和绩效之间的作用关系[J]，科技管理研究，

2013, 35(4)：165-170

[ 167] W. B. Schaufeli, A. B. Bakker, Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A multi sample study [J], Journalof Organizational Behavior, 2004, 25: 293-315

[168]赵欣艳，孙洁，员工敬业度研究综述与展望[J]，北京邮电大学学报（社会科学版），

2010, 12(5)：92-98

[169] U. E. Hallberg, G. Johansson, W. B. Schaufeli, Typea Behavior and Work Situation: Associations with burnout and work engagement [J], ScandinavianJournal of Psychology, 2007, 48: 135-142

[170] B. S. Wilmar, B. B. Amold, The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire a Cross-national Study[J], Educational and Psychological Measurement, 2006, 66(4)：701-716

[171]温碧燕，有满意的员工就会有满意的顾客吗？——员工敬业度的影响[J]，旅游学刊，2011，26（5）：68-76

[172] C. F. Mills, Employee Engagement in the Wireless Industry: A validity study[D], Capella University, 2005

[173] 刘小平，邓靖松，员工敬业度的理论研究综述[J]，软科学，2009，23（10）：107-110

[174]杨红明，廖建桥，员工敬业度研究现状探析与未来展望[J]，外国经济与管理，2009，

31(5)：45-59

[175]高建丽，孙明贵，员工敬业理论研究梳理及展望[J]，技术经济与管理，2014，（8）：37-42

[176]方来坛，时堪等，员工敬业度的研究述评[J]，管理评论，2010，（5）：47-55

[177]杨杰，方俐洛，凌文铨，绩效评价若干问题[J]，应用心理学，2006，6（2）：53-58

[178] K. R. Murphy, Dimensions of Job Performance, In R. F. Dillon & J. W. Pellegrino (Eds.), Testing: Theoretical and applied perspectives[C], NewYork: Prager, 1989, 218-247

[179] J. P. Campbell, Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and

Organizationzl Psychology[C], Handbook of Industrial and Organizational Psychology, 2ed. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1990, 687-732

[180]孙健敏，焦长泉，对管理者工作绩效结构的探索性研究[J]，人类工效学，2002，

8(3)：1-10

[181] E. D. Pulakos, N. Scmmit, & D. W. Dorsey et al., Predicting Adaptive Performance: Further test of a model of adaptability [J], Human Performance, 2000, 15(4)：299-323.

[182]付亚和，许玉林，绩效管理[M]，上海：复旦大学出版社，2003，11

[183] R. D. Jr. Bretz, G. T. Milkovich, W. Read, The Current State of Performance Appraisal Research and Practice: Concerns, Directions, and Implications[R], Cornell University, CAHRS Working Paper, 1992

[184] J. S. Motowidlo, W. C. Borman, M. J. Schmit, A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance [J], Human Performance, 1997，(10)：71-83

[185] W. C. Bormann, S. J. Motowidio, Expanding the Criterion Dimain to Include Elements

Of Contextual Pebermance[C], Personnel Selection in Organzations. San Francisco: Jossass, 1993, 71-98

[186] M. London, E. M. Mone, Continous Learning In: Ilgen DR, Pulakoas ED(Eds)，The Changing Nature of Performance: Implications for staffing, motivation, and development[M], San Franciso: jossey-Bass, 1999, 21-55

[187] O. Janssen, N. W. Van Yperen, Employee's Goal Orientations, the Quality of Leader-member Exchange, and the Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction

[J], Academy of Management Journal, 2004, 27(3)：368-384

[188]韩翼，雇员工作绩效结构模型构建与实证研究[D]，华中科技大学博士学位论文，

2006, 68

[189] R. L. Miller, M. A. Griffin, P. M. Hart, Personality and Organizational Health: The Role of Conscientiousness[J], Work and Stress, 1999, 13(l)：7-19

[190] T. R. Mitchell, D. Daniels, Motivation, In W. C. Borman, D. R. Ilgen, R. J. Klimoski，

Ⅰ. B. Winer(Eds.), Handbook of Psychology: VOL 12, Industrial and OrganizationalPsychology, Hoboken, NJ. JohnWiley&Sons, Inc., 2003, 225-254

[191]] S. Sonnentag, M. Frese, Performance Concepts and Performance Theory[J]，

Psychological Management of Individual Performance, 2002，(23)：3-25

[192]蔡永红，林崇德，学生评价教师绩效的结构验证性因素分析[J]，心理学报，

2003, 35(3)：362-369

[193] J. S. Motowidlo, Job Performance. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, R. J. Klimoki, I. B. Weiner(Eds.), Handbook of Psyehology: Vol 12, Industrial and Organizational Psychology, Hoboken, NJ. John Wiley & Sons, Inc., 2003, 39-53

[194] F. Luthans, C. M. Youssef, Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in people for competitive advantage [J], Organizational Dynamics, 2004, 33(2)：143-160

[195] J. B. Avey, R. J. Reichard, F. Luthans et al. Meta-analysis of the Iimpact of Positive

Psychological Capital on Employee Attitudes Behaviors, and Performance [J], Human Resource Development Quarterly, 2011, 22(2)：127-152

[196]仲理峰，心理资本对员工的工作绩效、组织承诺及组织公民行为的影响[J]，心理学报，2007，39（2）：328-334

[197]李磊，尚玉钒，席酉民等，变革型领导与下属工作绩效及组织承诺：心理资本的中介作用[J]，管理学报，2012，9（5）：685-691

[198] J. H. Dulebohn, S. E. Werling, Compensation Research Past, Present, and Future[J], Human Resource Management Review, 2007, 17(2)

[199] S. Werner, S. G. Ward, Recent Compensation Research: An Eclectic Review[J], Human Resource Management Review, 2004, 14(2)

[200] J. Greenberg, Creating unfairness by mandating fair procedures: The hidden hazards of a pay-for-performance plan [J], Human Resource Management Review, 2003，(68)：285-297

[201]树友林，内生性视角下高管权力、薪酬与公司绩效关系研究[J]，江苏社会科学，

2012, (3)：96-100

[202]吴联生，林景艺，王亚平，薪酬外部公平性、股权性质与公司业绩[J]，管理世界，

2010(3)：117-126

[203] T. M. Amabile, B. A. Hennessey, B. S. Grossman, Social Influences on Creativity: the Effects of Contracted-for Reward[J], Journal of Personality and Social Psychology, 1986，(50)：14-23

[204]张瑞君，李小荣，许年行，货币薪酬能激励高管承担风险吗？[J]，经济理论与经济管理，2013，（8）：84-100

[205]冯根福，赵珏航，管理者薪酬、在职消费与公司绩效——基于合作博弈的分析视角[J]，中国工业经济，2012，（6）：147-158

[206] J. W. Medcof, S. Rumpel, High Technologyworkersand Total Rewards[J], Joumal of High Technology Management Research, 2007，(3)：18-27

[207]曾湘泉，周禹，薪酬激励与创新行为关系的实证研究[J]，中国人民大学学报，2008，

（5）：86-93

[208] J. Kochanski, P. Mastropolo, & G. Ledford, People Solutions for R&D[J], Research Teclinology Management, 2003, 5(2)：59-61

[209]陈葵，张一纯，工作环境、工作压力与激励绩效关联性研究[J]，产业与科技论坛，2007，（6）：120-121

[210] R. J. Riggle, D. R. Edmondson, J. D. Hansen, A Meta-analysis of the Relationship between Perceived Organizational Support and Job Outcomes: 20 years of research [J], Journal of Business Research, 2009, 62(10)：1027-1030

[211]吴敏，刘主军，吴继红，变革型领导、心理授权与绩效的关系研究[J]，软科学，

2009, 29(1)：111-117

[212]仲理峰，王震，李梅，李超平，变革型领导、心理资本对员工工作绩效的影响研究[J]，管理学报，2013，10（4）：536-544

[213]王震，宋萌，孙健敏，主管支持员工能让组织收益吗？——主管组织化身的调节作用[J]，经济管理，2014，（3）：77-86

[214] R. P. Settoon, N. Bennett, R. C. Liden, Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Eader-member Exchange, and Employee Reciprocity[J], Journal of Applied Psychology, 1996, 81(3)：219-227

[215]储成祥，高倩，毛慧琴，个人与组织匹配对工作绩效影响的实证研究—以通信企业为例[J]，劳动经济和劳动关系，2014（2）：62-70.

[216]曲庆，高昂，个人-组织价值观契合如何影响员工的态度和绩效——基于竞争价值观模型的实验研究[J]，南开管理评论，2013，（5）：4-15

[217] J. R. Hackman, G. R. Oldham, Motivation through the Design of Work: Test of a theory [J], Organizational Behavior and Human Performance, 1976，(16)：250-279

[218] Tyagi Pradeep, The Effects on Stressful Organizational Conditions on Salesperson

Work Motivation[J], Journal of the Academy of Marketing Science, 1985, 13(1)：290-309

[219] D. N. Stone, E. L. Deci, R. M. Ryan, Beyond Talk: Creating autonomousmotivation

Through self-determination theory[J], Journal of General Management, 2009, 34(3)：75-91

[220]王忠，熊立国，郭欢，知识员工创造力人格、工作特征与个人创新绩效[J]，商业研究，2014，（05）：108-114；王富祥，工作特征对组织公民行为的影响分析[J]，科学与管理，2006，（6）：92-93

[221] J. A. Algera, Objective and Perceived Task Characteristics as a Determinant of Reactions by Task Performance[J], Journal of Occupational Psychology, 1983，(56)：95-107

[222] P. M. Janssen, Jan de Jonge, A. B. Bakker, Specific Determinants of Intrinsic Work Motivation, Burnoutand Turnover Intentions a Study among Nurses[J], Journal of Advanced Nursing, 1999, 29(6)：1360-1369

[223]杨红明，基于工作特征的企事业单位员工内在动机和敬业度作用机制研究[D]，华

中科技大学博士论文，2010

[224] F. P. Morgeson, M. A. Campion, Work Design. In W. Borman, D. Ilgen, R. Klimoski (Eds.), Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology, 2003, 12: 423-452

[225] R. F. Piccolo, J. A. Knippenberg, M. L. Schippers, et al., Transformational and Transactional Leadership and Innovation Behavior: The moderating role of core job Characteristics[J], Academy of Journal Management, 2006, 49(2): 327-340

[226] Chiu Su-Fen, Chen Hsiao-Lan, The Mediating Role of Job Involvement in the Relationship Between Job Characteristics and Organizational Citizenship Behavior[J], Social Behavior and Personality, 2005, 33(6): 523-540

[227] R. Saavedra, S. K. Kwun, Affective States in Job Characteristics Theory[J], Journal of Organizational Behavior, 2000, (21): 131-146

[228] M. Fishbein, and A. Icek, Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An introduction

To theory and research[M], Massachusetts: Addison—Wesley Publishing Co., Inc., 1975

[229]杨俊青，潘泰萍，我国非国有企业组织与治理结构的现状、问题与趋势[J]，生产

力研究，2005，（3）：178-181

[230] A. S. Tsui, J. L. Farh, Where Guanxi matters: Relational demography and Guanxi in the Chinese context[J], Work and Occupation, 1997, 24: 56-79

[231]徐正光，工厂工人的工作满意及其相关因素之探讨[J]，中央研究院民族学研究所

专刊，1977: 143-156

[232] R. W. Lent, S. D. Brown,. Integrating Person and Situation Perspectives on Work Satisfaction: A social-cognitive view[J], Journal of Vocational Behavior, 2006，(69)：236-247

[233] D. Robinson, S. Perryman, S. Hayday, The Drivers of Employee Engagement[R], Institue of Employment Studies (IES) Report408, 2004

[234] A. Shirom, Feeling Vigorous at WorkTheConstructofVigorandthe StudyofPositive Affect in Organizations[A], D. Ganster, P. L. Perrewe, Researchin

Organizational Stress and Well-being[C], Greenwich, CT: JAI Press 2003, (3)：135-165

[235]刘雪梅，员工满意度和敬业度之辨[J]，当代经理人，2003，（10）：68-70

[236]陆路，董淑芬，张军，影响企业员工敬业因素调查及提升策略研究[J]，中国劳动关系学院学报，2013，27（3）：61-66

[237]曾晖，赵黎明，酒店服务行业员工敬业度特征与绩效研究[J]，北京工商大学学报

（社会科学版），2009b，24（4）：96-100

[238] A. D. Newman, T. Kinney, L. J. Farr, Job Performance Ratings, In J. C. Tomas & M. Hersen(Eds.), ComprehensiveHandbookofPsyehologicalAssessment, 2004，(4)，IndustrialandOrganizationalAssessment

[239]韩翼，雇员工作绩效结构模型构建与实证研究[D]，华中科技大学博士学位论文，

2006, 78

[240]陈亮，段兴民，基于行为的工作绩效结构理论研究述评[J]，科研管理，2008，29

（2）：133-141

[241] J. R Hackman, G. R. Oldham, Development of the Job Diagnostic Survey[J], Journal of Applied Psychology, 1975, 60: 159-170

[242] C. A. O'Reilly, J. Chatman and D. F. Caldwell, People and Organizational Culture: A profile comparison approach to assessing Person-Organization Fit[J], Academy of

Management Journal, 1991, 34(3)：487-516

[243] B. Schneider, H. W. Goldstein, The ASA framework: An update[J], Personnel Psychology, 1995，(48)：747-773

[244] J. R. Edwards, Person-job Fit: A conceptual integration, literature review and methodological critique[J], International Review of Industrial Organizational Psychology, 1999，(6)：283-357

[245] G. S. Becker, Investment in Human Capital: A theoretical analysis[J], The Journal of Political Economy, 1962, 70(5)：9-49

[246]俞文钊，现代激励理论与应用[M]，大连：东北财经大学出版社，2006, 17-18

[247]张剑，张微，宋亚辉，自我决定理论的发展及研究进展评述[J]，北京科技大学学报（社会科学版），2011，（4）：131-137

[248] E. L. Deci, Intrinsic Motivation [M], New York: Plenmu, 1975

[249] E. L. Deci, R. M. Ryan, The Empirical Exploration of Intrinsic Motivational Processes [A], In L. Berkowitz (ed.) Advances in Experimental Social Psychology [C], New York: Academic Press, 1980, 39-80

[250] E. L. Deci, R. M. Ryan,, The" what" and" why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior[J], Psychological Inquiry, 2000，(11)：227-268

[251] G. C. Homans, Social Behavior as Exchange[J], American journal of sociology, 1958, 597-606．

[252] P. M. Blau, Justice in social exchange [J]．Sociological Inquiry, 1964, 34(2)：l93-206．

[253] S. E. Hobfoll, Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress[J]，

American Psychologist, 1989, 44(3)：513-524

[254] S. E. Hobfoll, A. Shirom, Conservation of Resources Theory: Applications to stress and management in the workplace[M] //R. T. Golembiewski, Handbook of organization behavior, New York: Dekker, 2000, 57-81

[255]瞿皎皎，曹霞，崔勋，基于资源保存理论的组织政治知觉对国有企业员工工作绩效的影响机理研究[J]，管理学报，2014

[ 256] E. Demerouti, A. B. Bakker, F. Nachreiner, W. B. Schaufeli, The Job Demands-resources Model of Burnout[J], Journal of Applied Psychology, 2001, 86(3)：499-512

[ 257] P. M. Muchinsky, C. J. Monahan, What Is Person-environment CongruenceSupplementaryVersusComplementaryModelsofFit[J], JournalofVocationalBehavior, 1987, 31: 268-277

[ 258] D. M. Cable, T. A. Judge, Pay Preferences and Job Search Decisions ：

Aperson-organization fit perspective[J], Personnel Psychology, 1994，(47)：317-348

[259] B. Schneider, H. W. Goldstein, The ASA framework: An update[J], Personnel Psychology, 1995, 48: 747-773

[260] C. Maslach, W. B. Schaufeli and M. P. Leiter, Job burnout [J], Annual Review of

Psychology, 2001, 52(1)：397-422

[261] S. L. Crites, Jr. L. R. Fabrigar, R. E. Petty, Measureing the Affective and Cognitive Properties of Attitudes: Conceptual and Methodological Issues[J], Personality and Social Psychology Bulletin, 1994，(12)：619-634

[262] 曹威麟，陈文江，心理契约研究述评[J]，管理学报，2007，4（5）：682-687

[263] J. S. Adams, Inequity in Social Exchange. In: Berkowitz, Lenard, ed. Advance in Experimental Social Psychology[C], New York, NY: Academic Press, 1965, 267-289

[264] K. M. Sheldon, T. Kasser, Pursuing Personal Goals: Skills Enable progress but not all

Progress is beneficial [J], Personality and Social Psychology Bulletin, 1998，(24)：1319-1331

[265] C. Robert, T. M. Probst, J. J. Martocchio et al., Empowerment and Continuous

Improvement in the United States, Mexico, Poland and India: Predicting Fit on the Basis of the Dimensions of Power Distance and Individualism[J], Journal of Applied Psychology, 2000, 85(5)：643- 658

[266]刘苹，感知差异在人力资本投资与员工工作满意度关系中的调节作用分析[J]，四川大学学报（哲学社会科学版），2014，（4）：109-116

[267]王红芳，杨俊青，员工总体报酬、要求-能力匹配对工作满意度的影响——以非国

有企业为例[J]，经济问题，2015，（5）：73-78

[268] S. E. Hobfoll, A. Shirom, Conservation of Resources Theory: Applications to stress and management in the workplace[M], //R. T. Golembiewski. Handbook of Organization Behavior, New York: Dekker, 2000, 57-81

[ 269] W. B. Schaufeli, A. B. Bakker, M. Salanovam, The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire a Cross-national Study [J], Educational and psychological measurement, 2004，(66)：701-716.

[270] Brooks, Susan Sonnesyn, On Cash Ways to Compensate Employees[J], HR Magazine, 1994，(4)

[271]曹敏，K. Hsee Christopher，吴冲锋，货币激励的非连贯性以及次优性[J]，上海经济研究，2002，（12）：34-42

[272]李鸿雁，吴小节，基于SET理论的知识型员工敬业度、工作能力与绩效关系研究

[J]，科技管理研究，2014，47（7）：222-228

[273] E. LaneRobert, The Market Experience[M], Cambridge: Cambridge University Press, 1991

[274] G. S. Becker, Investment in Human Captial: A theoretical analysis, Journal of Economy, 1962, 70(5)：9-49

[275] A. S. Winston, J. E. Baker, Behavior Analytic Studies of Creativity: A critical review

[J], The Behavior Analyst, 1985，(8)：191-205

[276] M. R. Edwards, Measuring Creativity at Work: Developing a reward-for-creativity policy [J], Journal of Creative Behavior, 1989，(23)：26-37

[277] R. Eisenberger, J. Cameron, Detrimental Effects of Rewards: Reality of Myth[J], AmericanPsychologist, 1996，(51)：1153-1166.

[278]杨俊青，非完全古典假设下的非国有企业与二元经济结构转化[M]，北京：经济科学出版社，2005, 138-148

[279]杨俊青，鲁云鹏，王红芳，非国有企业吸纳劳动力与城镇化的战略模型[J]，经济管理，2014，36（10）：136-146

[280] E. L. Deci, Effects of Externally Mediated Re-wards on Intrinsic Motivation[J], Journal of Personality and Social Psychology, l971, 18: 105-115

[281] B. Fredrickson, The Value of Positive Emotions[J], American Scientist, 2003，(6)：330-335

[282]王大悟，员工满意度、顾客满意度的另类思考[J]，旅游学刊，2004, 19（2）：

66-69

[283] S. Rabiniowitz, D. T. Hall, Organizational Research on Job Involvement[J]，

Psychological Bulletin, 1977, 84: 265-288

[284]蔡丽玲，同事评价、同事公平与知识共享及个人创新的关系研究[D]，浙江大学博士论文，2014, 63-123

[285] L. J. Williams, S. E. Anderson, Job Satisfaction and Organizational Commitments as Predictors of Organizational Citizenship and In-role Behaviors [J], Journal of Management, 1991, 17: 601-617

[286] J. R. Van Scotter, Relationships of Task Performance and Contextual Performance with Turnover, Job satisfaction, and Affective Commitment[J], Human Resource Management Review, 2000, 10(1)：79-95

[287] W. A. Kahn, To be Fully There: Psychological presence at work[J], Human Relations，

1992, 45(4)：321-329

[288] T. W. Britt, A. B. Adler, P. Bartone, Deriving Benefits from Stressful Events: The Role of Engagement in Meaningful Work and Hardiness[J], Journal of Occupational Health Psychiology, 2001, 6(1)：53-63

[289] R. Wellins, J. Concelman, Engagement and Transformational Leadership[J], Journal

Of Occupational Health Psychology, 2007, 12(2)：135-141

[290]黄志坚，全面报酬、敬业度和绩效的作用关系研究：基于动漫技能人才的实证[D]，武汉大学博士研究生论文，2010, 123-129

[291]陈志霞，陈剑峰，组织支持感影响工作绩效的直接与间接效应[J]，工业工程与管理，2008，（1）：99-104

[292]施丹，科技活动人员的全面报酬、工作动机和创造力的作用关系研究[D]，武汉大学博士研究生论文，2009

[293] E．L．Deci, Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation[J], Journal of Personality and Social Psychology, l971, 18: 105-115; E. L. Deci, R. M. Ryan, TheGeneralCausalityOrientations Scale: Self-determinationinpersonality[J], JournalOfResearchInPersonality, 1985，(19)：109-134

[294] W. Mischel, Toward an Integrative Science of the Person[J], Annual Review of Psychology, 2004, 55(1)：1-22

[295] R. W. Woodman, J. E. Sawyer, R. W. Griffin, Toward a Theory of Organizational Creativity[J], Academy of Management Review, 1993, 18(2)：293-321

[296]杨付、张丽华，团队成员认知风格对创新行为的影响：团队心理安全感和工作单位结构的调节作用[J]，南开管理评论，2012，15（5）：13-25

[297]陈晓萍，徐淑英，樊景立，组织与管理研究的实证方法[M]，第1版，北京：北

京大学出版社，2010, 161-175

[298] G. A. Churchill, AParadigmforDevelopingBetterMeasuresofMarketingConstructs [J], Journal of Marketing Research, 1979, 16: 64-79

[ 299] T. R. Hinkin, A Review of Scale Development Practices in the Study of Organizations[J], Journal of Management, 1995, 21(5)：967-988

[300] S. John, S. Dow, W. B. James and G. Paulo, Pay Perception and Their Relationships with Cooperation, Commitment, and Intent to Quit[J], Int. Studies of Mgt. & Org., 2012, 42(1)：68-86

[301] R. W. Brislin, Translation and Content Analysis of Oral and Written Materials[A], In

H. C. Triandis & W. W. Lamber(Eds.), Handbook of cross-cultural psychology[C], Boston: Allyn & Bacon, 1980, 349-444

[302] 冯缙，秦启文，工作满意度研究述评[J]，心理科学，2009，32（4）：900-902

[303] P. E. Spector, Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey[J], American Journal of Community Psychology, 1985(13)：693-713

[304] M. Christian, J. Slaughter, Work Engagement: A meta-analytic review anddirectionsfor research in an emerging area [C], City, 2007: 1-6

[305] 李锐，凌文铨，工作投入研究的现状[J]，心理科学进展，2007，123（2）：366-372

[306]曾晖，赵黎明，酒店服务行业员工敬业度特征与绩效研究[J]，北京工商大学学报

（社会科学版），2009，24（4）：96-100

[307]吴文婷，涉农企业员工组织承诺与敬业度关系的实证研究[J]，华中农业大学学报

（社会科学版），2010，（2）：55-59

[308]马志强，杨晓静，朱永跃.主管承诺与员工敬业度关系实证研究[J]，技术经济与管理，2012（12）：64-67

[309] D. Chan, Functional Relations among Constructs in the Same Content Domain at Different Levels of Analysis: A typology of composition model[J], Journal of Applied Psychology, 1998, 83: 234-246

[310]韩翼，雇员工作绩效结构模型构建与实证研究[D]，华中科技大学博士学位论文，

2006, 162-164

[311] Scott, S. G., Bruce, R. A. Determinants of Innovation Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace [J], Academy of Management Journal, 1994, 37(3)：580-607．

[312] A. L. Kristof, Person-Organization Fit: An integrative review of its conceptualization, measurement, and implications[J], Personnel Psychology, 1996, 49(1)：1-49

[313]] J. R. Edwards, Person-job fit: A conceptual integration, literature review and methodological critique[J], International Review of Industrial Organizational Psychology, 1991，(6)：283-357

[314] H. P. Sims, A. D. Szilagyi, R. T. Keller, The Measurement of Job Characteristics[J], Academy of Management Journal, 1976, 19: 195-212

[315]杨红明，基于工作特征的企事业单位员工内在动机和敬业度作用机制研究[D]，华

中科技大学博士论文，2010

[316]黄芳铭, 结构方程模式理论与应用[M], 北京: 中国税务出版社, 2005

[317] A. Bryman, D. Cramer, Quantitative Data Analysis with SPSS for Windows[M], London: Routhledge, 1997

[318] H. F. Kasier, Little Jiffy, Mark IV[J], Educational and Psychological Measurement,

1974, 34: 111-117

[319]吴明隆，问卷统计分析实务——SPSS操作与应用[M]，第一版，重庆：重庆大学出版社，2010, 217

[320]吴明隆，结构方程模型检验——AMOS的操作与应用[M]，第二版，重庆：重庆大学出版社，2012, 130

[321]温忠麟，张雷，侯杰泰，刘红云，中介效应检验程序及其应用[J]，心理学报，2004，

36(5)：614-620

[322]庄玉梅，企业内部社会资本对员工绩效影响研究[D]，ft东大学博士学位论文，

2011, 123

[323]张勉，李海，魏钧，杨百寅，交叉影响还是直接影响？工作-家庭冲突的影响机制

[J]，心理学报，2011，(5)：573-588

[324] L. J. Cronbach, Coefficient Alpha and Internal Sructure of Tests[J], Psychometrika 1951, 16: 297-334

[325]孙国强，管理研究方法[M]，上海：上海人民出版社，2011, 100-102

[ 326] T. E. Becker, Potential Problems in the Statistical Control of Variables in Organizational Research: Aqualitative analysis with recommendations[J], Organizational Research Methods, 2005, 8: 274-289

[327] P. E. Spector, M. T. Brannick, Methodological Urban Legends: The misuse of statistical control variables[J], Organizational Research Methods, 2011, 14: 287-305

[328]杨付，刘军，张丽华，精神型领导、战略共识与员工职业发展：战略柔性的调节作用[J]，管理世界，2014，（10）：100-113+171

[329]徐云杰，社会调查设计与数据分析——从立题到发表[M]，重庆：重庆大学出版社，2011, 151

[330] R. M. Baron, D. A. Kenny, The Moderator-mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, strategic, and statistical considerations[J], Journal of Personality and Social Psychology, 1986, 51: 1173-1182

[331]罗胜强，姜嬿，调节变量和中介变量[M]，选自陈晓萍，徐淑英，樊景立主编《组织与管理研究的实证方法》，北京：北京大学出版社，2008, 312-329

[332] L. S. Aiken, S. G. West, Multiple Regression: Testing and interpreting interactions[M], Newbury Park, CA: Sage, 1991

[333]张健、张再生、赵丽华，基于全面薪酬的科技工作者激励组合优化研究[J]，软科学，2010，24（12）：27-29

[334]曾湘泉，周禹.薪酬激励与创新行为关系的实证研究[J]，中国人民大学学报，2008

（5）：86-93

[335] Susan J Linz, Anastasia Semykian, What Makes Workers HappyAnticipatedRewardsandJobSatisfaction[J], IndustrialRelations, 2012, 51(4)：811-844

[336] Bem D. J., Self-Perception Theory[Z], in L. Berkowitz(Ed.)，Advances in Experimental Social Psychology, New York: Academic Press, 1972, 6: 1-62

[337]何燕珍，企业薪酬管理发展脉络考察[J]，外国经济与管理，2002，24（11）：25-30

[338]彭剑锋，中国企业进入人力资源效能管理时代[J]， 管理科学，2014，（2）：96-102

[339]李宝元，现代组织薪酬管理演化的历史脉络及前沿趋势——基于历史与逻辑相统一的文献梳理及理论透视[J]，财经问题研究，2012，（7）：3-10

致 谢

博士学位论文即将付梓之际，不禁感慨万千。似乎三年前获悉录取消息时的欣喜若狂仍意犹未尽，攻读学位三年间的酸甜苦辣还历历在目，尚在回味，转眼间，博士学习的历程就到了尽头，这一刻，心中满是不舍与感恩。

感谢我的恩师杨俊青教授。谢谢您的耐心、宽容，鼓励与引导，您严谨求真的治学态度、渊博深厚的专业知识、温润如玉的处世原则、虚怀若谷的待人风范，爱生如子的慈爱胸怀，勤勉务实的工作作风，无时不让我深刻体会着“做人、做事、做学问”的浑然一体与博大精深，是我终生学习的楷模。在您的指导和引领下，我尝试以经济学的逻辑思考微观企业的管理问题，研究非国有企业员工这一平凡大众群体的报酬偏好，探索社会转型期非国有企业持续高效发展之路。这篇博士论文不论在选题、开题还是写作，每个环节都倾注着杨老师的心血，论文能如期完成，包含着杨老师的辛苦与期冀。杨老师，衷心感谢您！

感谢我在ft西财经大学认识的第一位老师，也是我终身的老师——赵国浩教授，您举重若轻的大智慧、谦谦君子的高品格、涉猎广泛的博学识，是我一生学习追随的榜样。感谢在博士学习阶段为我传道授业解惑的孙国强教授、张所地教授、郭淑芬教授等导师组的老师们，您们对科学研究的执着与求真言传身教了我，使我受益终生。您们在博士论文开题和预答辩中提出的宝贵建议使我茅塞顿开，深受启发。

这篇博士论文的完成还得到了很多良师益友的帮助。我要衷心感谢论文开题答辩和预答辩时美国匹兹堡大学Jen. Shang教授、首都经贸大学高闯教授、太原理工大学牛冲槐教授的悉心指教，感谢五位论文匿名评审专家所提出的建设性帮助，感谢论文答辩专家的真知灼见；感谢相关领域的研究者们，你们的研究成果为本文的研究奠定了扎实的理论基础；感谢帮助完成问卷调查的朋友们和素不相识的被调查者们，你们的全力支持和有效填答为本文的研究结论提供了有力的数据支持。感谢于慧萍、杨金凤、薛继东、张宝建、苗敬毅、王有华和程艳等老师，谢谢你们在论文写作过程中给予的无私帮助和支持。感谢西南财经大学杨付老师和中国人民大学朱金强博士在研究方法和数据分析技

术上给予的指导和帮助。感谢杨门大家庭的师弟师妹们，感谢杨菊兰、张ft虎和梁彦清在论文写作过程中提出的宝贵意见，感谢赵卫娜、陈红、毋丝雨等在论文写作中给予的帮助。感谢曹翠珍、宋琳、张清华、程鑫等同学，在三年共同学习的日子里，与你们的交流沟通、心得共享，互相鼓励与帮助，是博士学习期间的一抹亮色和欣慰一生的友谊收获。

感谢ft西财经大学研究生学院的张建文、崔春芳等老师们，您们辛勤的劳动使博士期间的学习活动进展顺利；感谢旅游管理学院的领导和同事们，您们的关心和支持，使我能顺利完成学业。

最后感谢我的家人！感谢您们的理解和支持，您们为我创造了良好的学习环境，让我在毫无任何压力的情况下充满动力地完成学业，您们是我坚强的后盾，是我疲倦时能够安心停靠的港湾。

路漫漫其修远兮，吾将上下而求索。唯有如此，才能回报培育我的ft西财经大学和所有爱我的人们！

**攻读博士学位期间发表的论文和其它科研情况**

一、发表的学术论文和著作

[1] 王红芳, 明清晋商对俄茶叶贸易兴衰的分析与启示[J], 生产力研究, 2013, （6）: 65-73

[2] 杨俊青, 鲁云鹏, 王红芳, 非国有企业吸纳农业劳动力与城镇化的战略模型

——基于煤炭资源大省ft西数据的分析[J], 经济管理, 2014, （10）: 136-146

[3] 王红芳, 杨俊青, 员工总体报酬、要求-能力匹配对工作满意度的影响——以非国有企业为例[J], 经济问题, 2015, （5）: 73-78

[4] 郭泽光等, ft西资源型经济转型国家综合配套改革试验区发展报告2012——历史选择与改革探索[M], 北京: 中国财政经济出版社, 2012, 393-430

[5] 马培生等, 高校劳动与社会保障专业主干课程教材: 劳动经济学[M], 北京: 中国劳动社会保障出版社, 2015, 263-306

二、主持和参与的课题

[1] 王红芳, ft西省软科学研究项目（课题编号: 2010041002-01）: 晋陕蒙黄河金三角区域旅游资源整合与开发研究, 2010.06-2013.03, 主持.

[2] 王红芳, ft西省社会科学界联合会2013至2014年度重点课题（课题编号: SSKLZDKT2013028）: ft西国有煤炭资源型企业转型发展的动力与机制研究, 2013.08-2015.08, 主持.

[3] 王红芳, ft西财经大学校级课题: 大学本科酒店管理专业校企合作人才培养模式探究, 2015.01-2015.12, 主持.

[4] 杨俊青, 财政部系列重大课题研究（晋财企函【2012】14号）: ft西中小微企业发展与管理问题研究, 2012.07-2013.05, 第一参与.

[5] 杨俊青, ft西省中小企业局: ft西中小企业发展与城镇化建设研究, 2013.01-

2013.12, 第一参与.

[6] 杨俊青, ft西省软科学研究项目（课题编号: 2012041028-04）: ft西非国有企业薪酬、盈利与吸纳农业劳动力研究, 2012.06-2014.06, 第三参与.

[7] 杨俊青, 国家自然科学研究项目（课题编号: 71373149）: 我国非国有企业薪酬、盈利与吸纳农业劳动力研究——非国有企业管理方式转变与劳动就业管理基础理论的发展, 2014.01-2017.12, 参与.

[8] 郭泽光, 教育部哲学社会科学系列发展报告（课题编号: 2012）: ft西资源型经济转型国家综合配套改革试验区发展报告2012, 2011.12-2012.10, 案例篇中潞安集团和晋煤集团的调研与文稿撰写.

[9] 孙国强, 2011国家社会科学重点项目（课题编号: 11AZD091）: 网络组织理论与治理研究, 2012.05-2015.12, 参与子课题三的研究.

[10] 刘兵慧, ft西省软科学研究项目（课题编号: 2011041062-02）: 基于生态视角的ft西旅游业可持续发展研究, 2011.06-2015.06, 第三参与.

[11] 宋鹏飞, ft西省教育厅教育科学“十二五”规划2012研究项目（课题编号: GH-12038）: 大学本科旅游管理专业课程设置问题及调整对策, 2012.08-2015.08, 第二参与.

[12] 于慧萍, ft西省留学基金项目（课题编号: 2013-074）: 领导成员交换对员工创造力的作用机制研究, 2013.07-2015.07, 第三参与.

[13] 张慧霞, ft西省高校人文社会科学研究项目（课题编号: 2014331）: ft西资源型城市经济转型中旅游产业发展研究, 2014.03-2016.10, 第三参与.

[14] 周柳华, ft西省留学基金项目（课题编号: 2014-49）: ft西会展业发展对策研究, 2014.07-2016.07, 第三参与.

三、获奖情况

[1] 郭泽光等, 著作《ft西资源型经济转型国家综合配套改革试验区发展报告2012——历史选择与改革探索》， 2014年8月荣获ft西省第八次社会科学研究优秀成果一等奖。