

**本科毕业论文**

**人力资源管理强度、心理契约对新生代员工工作绩效的影响研究**

院 系 管理学院

专业班级 工商1801

姓 名 曹 喆

学 号 U201815874

指导教师 周二华教授

2022年 5 月 20 日

**学位论文原创性声明**

本人郑重声明：所呈交的论文是本人在导师的指导下独立进行研究所取得的研究成果。除了文中特别加以标注引用的内容外，本论文不包括任何其他个人或集体已经发表或撰写的成果作品。本人完全意识到本声明的法律后果由本人承担。

作者签名： 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障、使用学位论文的规定，同意学校保留并向有关学位论文管理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。本人授权省级优秀学士论文评选机构将本学位论文的全部或部分内容编入有关数据进行检索，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 1、保密 囗 ，在 年解密后适用本授权书。

2、不保密 囗 。

（请在以上相应方框内打“√”）

作者签名： 年 月 日

导师签名： 年 月 日

# 摘 要

随着互联网数字化时代的进一步发展，90后新生代这一社会阶层已成为我国劳动力市场的主体和企业组织的中坚力量。以往的研究已经证实了人力资源管理强度与心理契约各自对于员工工作绩效的正向强化作用，但鲜少有将研究对象设置为新生代员工并尝试性探索心理契约中介作用的文献报告。新生代员工的工作态度与工作表现受到国内社会转型加速的深刻影响，使得他们具有强烈的自我意识并对管理权威进行挑战。因此，通过调查分析人力资源管理强度对新生代员工工作绩效的影响和心理契约在两者间的中介作用，对企业新生代员工的管理而言具有重要意义。

本论文首先对国内外新生代员工、人力资源管理强度、心理契约、工作绩效的相关文献进行回顾，依据意义建构理论和社会认知理论建立起假设和理论模型，研究假设主要包括人力资源管理强度、心理契约与新生代员工工作绩效的关系，心理契约的中介作用两大方面内容。随后，设计出调查问卷，对问卷框架与题项进行介绍以及问卷的信效度分析。基于260份有效问卷，本研究通过相关分析和回归分析对所提出的假设进行检验。经过数据分析得出结论：一是人力资源管理强度及其各维度和心理契约均对新生代员工工作绩效产生正向影响；二是人力资源管理强度对心理契约产生正向影响；三是心理契约会对人力资源管理强度和新生代员工工作绩效之间的关系起中介作用。

本论文对心理契约在人力资源管理强度和新生代员工工作绩效之间中介效应的考察，丰富了人力资源管理领域的相关研究，所得到的结论为企业对新生代员工的管理提供了实践参考，具有一定的理论意义和实践价值。

**关键词：**新生代员工；人力资源管理强度；工作绩效；心理契约

# Abstract

With the further development of the digital age of the Internet, the new generation of the post-90s, a social class, has become the mainstay of China's labor market and the backbone of corporate organizations. The work attitudes and performance of the new generation have been profoundly affected by the accelerating social transformation in China, making them strongly self-aware and challenging management authority. Previous studies have confirmed the positive reinforcing effects of strength of human resource management ( HRMS ) and psychological contract on employees' performance, but there are few literature reports that have attempted to explore the mediating role of psychological contract by setting the research target at new generation employees. Therefore, it is important to investigate and analyses the impact of HRMS on the performance of new generation employees and the mediating role of the psychological contract between the two in the management of new generation employees.

The thesis begins with a review of the literature on new generation employees, strength of human resource management, psychological contract and job performance at home and abroad, and establishes hypotheses and theoretical models based on meaning construction theory and social cognitive theory, with the research hypotheses including the relationship between HRMS, psychological contract and job performance of new generation employees and the mediating role of psychological contract. Subsequently, a questionnaire was designed and the framework and questions were introduced as well as the reliability and validity analysis of the questionnaire. Based on 260 valid questionnaires, the hypotheses were tested through correlation and regression analyses. The data analysis concluded that: firstly, strength of human resource management, its dimensions and psychological contract have a positive impact on the performance of new generation employees; secondly, strength of human resource management has a positive impact on psychological contract; thirdly, psychological contract mediates the relationship between HRMS and the performance of new generation employees.

The findings of this thesis provide a practical reference for the management of new generation employees, which has certain theoretical significance and practical value.

**Key Words：**New Generation Employees; Strength of Human Resource Management; Job Performance; Psychological Contract

# 目 录

[**摘 要 I**](#_Toc103686912)

[**Abstract II**](#_Toc103686913)

[**1 绪论 1**](#_Toc103686915)

[1.1 研究背景 1](#_Toc103686916)

[1.2 研究目的和意义 2](#_Toc103686917)

[1.3 研究创新点 2](#_Toc103686920)

[1.4 研究对象和研究思路 3](#_Toc103686921)

[1.5 研究方法 4](#_Toc103686924)

[1.6 研究结构安排 4](#_Toc103686925)

[**2 文献综述 5**](#_Toc103686926)

[2.1 新生代员工 5](#_Toc103686927)

[2.2 人力资源管理强度 6](#_Toc103686930)

[2.3 心理契约 9](#_Toc103686934)

[2.4 工作绩效 10](#_Toc103686937)

[2.5 小结 12](#_Toc103686940)

[**3 研究假设与研究模型 13**](#_Toc103686941)

[3.1 假设的理论基础 13](#_Toc103686942)

[3.2 研究假设 14](#_Toc103686945)

[3.3 理论模型 17](#_Toc103686950)

[**4 研究设计 18**](#_Toc103686951)

[4.1 问卷设计 18](#_Toc103686952)

[4.2 量表的信效度分析 20](#_Toc103686955)

[**5 数据分析 24**](#_Toc103686958)

[5.1 样本描述性统计分析 24](#_Toc103686959)

[5.2 假设检验 26](#_Toc103686962)

[5.3 假设检验汇总 31](#_Toc103686966)

[**6 研究总结与展望 32**](#_Toc103686967)

[6.1 研究结果讨论 32](#_Toc103686968)

[6.2 研究结论 34](#_Toc103686973)

[6.3 管理建议 34](#_Toc103686974)

[6.4 研究局限与展望 35](#_Toc103686975)

[**致谢 37**](#_Toc103686976)

[**参考文献 38**](#_Toc103686977)

[**附录 调查问卷 42**](#_Toc103686978)

# 1 绪论

## 1.1 研究背景

当今企业的竞争日益激烈，且企业竞争的要素也随着时代的变迁，正逐步由资本要素向人力资源要素进行转化。90后及00后这一新生代群体，也逐渐成为劳动力主体及企业的中流砥柱。在经济快速增长、高等教育普及、西方文化等因素的影响下，新生代群体总体上受教育水平高、知识水平高、思维比较开放，在对新鲜事物的适应学习能力、创造力方面均表现出较高水平。在独特的全球化自由化社会市场背景之下，新生代员工具有自我意识强烈、挑战权威等特质，影响了其职场表现，出现了低忠诚度、低满意度、工作积极性下降等问题，造成员工流动性大等后果。与此同时，带来了招聘成本与用人成本提升的问题，这对企业的正常生产和经营产生了不利的影响，并导致了资源的无端浪费。

在对企业绩效与人力资源管理的关系问题上，学者们往往会从制度层面和策略层面来进行理论上的假定。本文认为，上述两种观点都是从企业内部的内容范式出发，以揭示企业内部的人力资源管理行为及其对企业员工素质的影响。Bowen和Ostroff(2004)提出，只有当组织内的员工对人力资源管理相关措施有积极的看法，并形成共同的企业信念和认同感时，人力资源管理体系才能对员工的绩效产生积极的影响。

近年来国内外学者对于员工心理契约与工作绩效的激励程度也同样进行了大量研究，随着数字化经济时代的发展，在互联网新情境之下大量新生代员工与企业间通过心理契约所带来的有关于员工工作绩效作用机制也有待进一步验证。传统的企业人力资源管理模式已不能满足企业对于新生代员工的管理需求，这进一步影响了企业与员工之间非正式心理契约的构建，导致新一代员工难以自发地形成有利组织的工作行为和良好的绩效。

因此，本文着重研究人力资源管理强度、心理契约和新生代员工工作绩效之间的关系模型，为企业经营管理提供理论依据和实际指导。

## 1.2 研究目的和意义

### 1.2.1 研究目的

本研究通过实证分析，来探讨人力资源管理强度对新生代员工工作绩效产生的影响，并研究心理契约在两者之间所表现出的角色，试图得到三者之间的关系范式，并希望达到以下目的：首先，通过问卷调查的方法分析所提出各变量之间的相互关系；其次，根据意义建构理论和社会认知理论，提出假设并做出模型构建，分析出心理契约在人力资源管理强度和新生代员工工作绩效之间的中介作用机制。

### 1.2.2 研究意义

从理论意义而言，本文尝试构建起“人力资源管理强度——心理契约——新生代员工工作绩效”这一理论模型。在现有研究中，对于新生代员工而言，缺乏关于理论模型各变量之间关系的针对性研究。因此，本研究选取心理契约这一变量作为中介，将人力资源管理强度和新生代员工工作绩效分别设定为自变量和因变量，丰富了现有针对于90后新生代员工的理论研究与实证研究，这对企业的人力资源管理工作有着重大的现实意义，为企业组织采取相关管理措施来提升员工绩效提供了理论支撑。

从实践意义出发，随着互联网技术在经济社会中的广泛运用，企业对人力资源管理强度这一指标重视程度的提升，能够促进组织人事部门及管理人员建立起高效的管理架构、具备有实际的管理措施。本研究所得结论能指导企业组织更好地对新生代员工进行管理，企业所实施的高水平人力资源管理强度，通过发挥心理契约这一变量的正向作用，能提升员工对企事业单位的忠诚度，进而促使新生代员工产生更好的工作绩效来给予回馈。这启示了企业若寻求长期可持续发展，就应该关注自身人力资源管理强度的构建，注重与员工之间非正式心理契约的建立。

## 1.3 研究创新点

通过查阅以往相关研究资料，总结了本文的创新点，包括两个方面：

（1）本研究将研究对象聚焦于国内90后新生代员工，且问卷发放主要针对于90后互联网企业员工。调查对象同时作为目前劳动力的主力军和新兴群体，具有强代表性。通过探究人力资源管理强度及其维度与新生代员工工作绩效之间的相关关系，以及心理契约作为中介变量而构建的三者间关系模型，探索了针对于国内新生代员工的作用机制。案例所得出的结论，为新生代员工管理提供了具有可行性的建议。

（2）本文探索了人力资源管理强度、心理契约和新生代员工工作绩效之间的作用机制与关系，立足于新生代员工的范畴对这三者之间关系进行阐述与论证，从理论上丰富了人力资源管理相关研究成果。对于自我意识突出、忠诚度不高但有着较高工作能力的新生代员工，本研究所得出的结论与建议，能对改善工作实践中新生代员工工作行为和态度做出参考。

## 1.4 研究对象和研究思路

### 1.4.1 研究对象

本文以90后和00后的新生代员工群体为研究对象，员工类别以知识型员工为主，主要集中分布于互联网、金融、新媒体、高科技制造业和咨询服务业等产业。分析人力资源管理强度是如何通过心理契约理论而对员工工作绩效产生相关影响，进而促进新生代员工的人力资源管理水平，并帮助构建企业与新生代员工之间良好的劳动关系。

### 1.4.2 研究思路

本文结合有关人力资源管理的理论与实际需求，提出研究问题。在整体调查开始之前，通过对国内外已有的相关文献及研究进行阅读与分析，基于已有理论并结合本文研究假设提出“人力资源管理强度——心理契约——新生代员工工作绩效”这一理论模型。随后借鉴国外已经过研究检验的量表设计问卷，并在线上线下同时开展问卷的随机发放；得到问卷调查结果后运用SPSS 24.0软件，对新一代雇员调查问卷的数据进行统计和分析；最后，对研究的管理建议、局限性和前景进行了分析与展望。

## 1.5 研究方法

（1）文献整理法：理论研究是本研究极为重要的基础，本研究运用学校所提供的数据库、图书馆馆藏书籍、互联网电子数据资源库等途径，搜集了大量相关的文献数据。借此机会了解到国内外有关于人力资源管理强度和工作绩效的发展脉络与研究现状，明确了本文的总体思路，也同时为实证研究与分析提供了较好的参照。

（2）问卷调查法：在本论文的数据收集与研究中，对具有代表性的新生代员工进行了问卷调查。调查员工自身对企业的人力资源管理强度、工作绩效等方面的看法和意见，并汇总了收集的调查问卷数据。

（3）数据分析法：根据问卷调查所得的数据，利用 SPSS24.0等数据处理工具对所收集到的数据进行整理与分析，以佐证所提出的模型假设。

## 1.6 研究结构安排

本研究由六个章节组成，具体结构安排如下：

第一章：绪论。本章节旨在从现实意义出发提出研究主题，提出研究目的和意义、研究创新点、研究对象和研究思路，最后对研究结构安排进行整体介绍。

第二章：文献综述。这一章是对研究变量相关文献的综述，并试图对目前的研究状况进行归纳，主要对各变量在国内外学术研究中的发展进行了回顾和总结。

第三章：研究假设与研究模型。基于现实中企业所遇到的管理问题，本节内容从理论出发提出实验假设，在章节最后推导出各变量之间关系的模型。

第四章：研究设计。本章参考已经过检验的成熟量表设计调查问卷，并通过信效度检验测试问卷品质。

第五章：数据分析。本章节主要对问卷调查结果进行描述性统计分析、回归分析、相关分析，而后根据数据分析结果检验研究假设合理性，主要数据分析工具为SPSS24.0。

第六章：研究总结与展望。本章节详细讨论假设验证情况，对研究结果进行了归纳和分析，提出管理建议；最后，总结了本研究的不足之处，并提出了进一步的研究方向。

# 文献综述

本章将通过文献综述，进一步挖掘本文中的重要变量和概念，以厘清各概念的涵义、维度结构，为后续的研究提供一个较好的依据。

## 新生代员工

### 2.1.1 新生代员工概念界定

根据北京大学市场与传媒研究中心发表的一系列调查结果，我们发现，“新生代”主要是指1990年以后出生的群体。西方学者则更早地提出了“新生代员工”（the New Generation Employees）的相关定义，且随着这一新兴群体逐渐成为我国以及世界劳动力群体的主体部分，我国学术界对“新生代员工”这一概念的定义也日益丰富。部分学者直接从层级角度出发，按照年龄层级对新生代员工这一群体进行界定，伍晓奕（2007）创新性地指出，新生代员工是指其年龄在18-24岁的员工群体。

本文结合我国现有国情与社会背景，并引用杨皖苏（2019）所提出的定义，将出生在 1990 年以后的员工群体界定为“新生代员工”。本研究时间为2022年，故本文中所提及的“新生代员工”即为年龄在18-32岁的员工群体。

### 2.1.2 新生代员工群体特征

Anderson 等（2017）所提出，新生代员工相对于其他员工群体而言，有着较强的创新意识，且由于成长环境的开放性和社会整体的教学水平提升，他们同时拥有较强的技术能力和较大的包容性。张君等（2019）对90后新一代员工的特点进行了定性和定量分析，从社会表征的角度出发，得出了其思想开阔、灵活、民主、注重工作和生活的均衡、追求舒适、心理承受力较差的特征；认为90后的职工，自认勤劳、乐观、有梦想、有理想，但也有脆弱、困惑等缺点。

李燕萍和侯烜方（2012）提出并构建了新生代员工工作的价值体系，即从自身的情绪出发，注重自身的长期发展；在人际交往中，新生代员工更为重视人与人之间的公平与互相尊重，希望得到公正的对待，但与此同时对组织却不够忠诚；新生代员工有着在开放的环境与年代成长，对新事物的接受程度高，且有着丰富的想象力。

新生代员工群体与以往员工存在一定差异，对这一群体而言，员工个体更在意组织履行承诺的措施与执行能力，而不是自己对组织的承诺能力如何，他们有着更忠于自己的目标和向往自由的追求，其与组织间关系会以员工个体的期望为主导。出生在1990年之后的新生代员工在成长过程中具备有复杂的社会化大背景，对于国内这一群体而言，伴随着改革开放与互联网的大浪潮成长起来，使得他们具备有独立自主、乐于接受新事物、思想开放包容的特点；由于大多数为独生子女这一特殊家庭背景，使得新生代员工具有很强的个性与自我意识，表现在工作方面则是难以具备忠诚性、不服从管理等特征。此外，赵曙明等（2014）指出，新生代员工对组织表现出的不公平现象具有较低的容忍程度，这种敏感的感知能力对新生代员工所表现出的工作行为和态度都有着很强的影响。

## 人力资源管理强度

### 2.2.1 人力资源管理强度的定义

从上世纪90年代开始，学者们对于人力资源实践与企业绩效之间存在的联系进行了大量探讨，从目前的研究证据来看，人力资源系统在公司中占有举足轻重的地位。在通常情况下，会从系统方法和人力资源管理的战略视角两种角度出发，学者们通过实证对人力资源管理实践和员工绩效之间的关系进行假设和研究，这些研究都聚焦于内容导向，研究不同组合的人力资源管理实践与系统是如何通过其协同效应来提升工作绩效的。

但仅从系统和战略观点来对人力资源管理和绩效进行探讨，势必会带来一些实证性的问题：其作用过程与促进这些联系所必需的人力资源管理特征发生尚未得到很好的解答。据此，Bowen和Ostroff（2004）从过程的视角出发，提出了“人力资源管理强度”这一概念。他们认为，从个体心理氛围出发，企业通过人力资源管理者、人力部门经理以及所采取的各项措施与实践，来促进建立组织氛围，对于企业良好绩效的达成与实现具有积极影响；如果企业的人力资源管理能够通过其实践行为达成所预定的相关目标，那么企业的人力资源管理强度也会随之提升，而这是改善员工绩效的重要途径，并最终对企业绩效的提升做出贡献。

综上所述，我们可以认为，企业的人力资源管理强度是可以对人力资源管理信息在组织的传递效率产生影响，并且促进其形成高强度组织氛围的人资管理的一系列元特征，测量其是否有效则可以从独特性、一致性、共识性三个个体评价角度出发。

### 2.2.2 人力资源管理强度的维度

Chaiken（1996）认为，信息的有效使用，受信息接受者对信息的注意理解以及使用发挥的影响。Kelly（1967）则更早就提出，个体会依据其当时所处情境来决定其自身的行为方式。Bowen和Ostroff则根据信息说服理论和社会影响理论提出，当人力资源管理体系被认为具有较高的独特性、一致性和共识性时，它将创造一个强势局面。

（1）独特性

情境的独特性通常是指单一情境本身在环境中脱颖而出的特征，这种特征能吸引注意力并引起人们的关注。人力资源管理可以利用下列四个性质来提高独特性。

第一，可视性：人力资源管理实践的可视性是指，在何种程度上而言这些实践是突出的和易于观察的，具体涉及到人力资源管理实践及其构成要素是否向员工公开，以使他们有机会进行感性认识。当人力资源管理体系和广泛实践影响到大量的员工时，可视性可能会更高。

第二，可理解性：可理解性是指清晰和易于理解的人力资源管理实践内容。如果情境刺激是模糊不清的，就会呈现出多种类型。员工必须能够理解实践是如何运作的。

第三，职权正当性：人力资源管理体系及其代理机构的合法性和权威性，致使服从绩效期望这一行为得到正式认可。当人力资源管理职能被认为是一种高地位、高信誉的活动时，员工也会更认同组织中的人事管理。

第四，相关性：针对人力资源管理系统的相关性而言，其具体是指情境的定义是否能让个人认为该情况与重要目标相关。员工在组织中所感知到的人力资源管理目标与其自身工作目标的相关程度越高，他们的工作表现也将与公司业绩和集体利益相符合。

（2）一致性

人力资源管理实践、时间和员工之间，建立起了连贯的工具性模式，把特定的事件和影响结合起来，从而使期望的具体行动得以实现。一致性通常指的是随着时间和方式的推移建立一种效果，无论交互形式，这种效果都会伴随着实体出现而发生。因此，我们关注的是随着时间、人员和环境建立一致关系的三类特征：充分性、有效性和信息一致性。

第一，充分性：当行为和结果在时间上紧密联系（引发连续因果归因原则）以及在某个时间计划中持续管理时（引发优先因果归因原则），员工更容易感受到充分性。只要人力资源管理人员和部门主管掌握了资源和权力，能够及时地将结果与行为或绩效联系起来，就能够影响因果归属。

第二，有效性：人力资源管理实践必须显示出它们所要做的和它们实际做的之间的一致性，以使它们能够帮助创造一个强大的局面，而这就是有效性所在。

第三，信息一致性：大量的证据显示，个人具有对组织生活中一致性信息的需求。当一个人面临着涉及两个独立信息的重要沟通时，就会出现双重束缚沟通。这些信息在同一内容范围内彼此联系，但存在着不一致和冲突，而且矛盾的结果会非常严重。

（3）共识性

当员工对事件-效果关系的观点与人力资源管理系统的期望目标达成一致时，就会产生共识。当达成共识时，更准确地归因于哪些行为和反应会导致哪些后果。达成共识性的要求中，主要包括人力资源管理决策者论断一致性和人力资源管理体系的公平性两个方面。

### 2.2.3 人力资源管理强度的相关研究

Rita等（2004）以欧洲1882家公司为例，对其进行实证分析并做出有关于组织绩效和创新绩效的研究，得出人力资源管理强度对上述两种绩效均有正向影响。Sels等（2006）则是针对中小微企业中的员工做出研究，指出人力资源管理强度对于企业员工工作绩效有着显著影响的结论。Bednall（2014）则是将人力资源管理强度设定为调节变量，在绩效考核质量对企业员工非正式学习活动参与之间起作用。研究结果表明，当人力资源管理强度越大，绩效考核的质量越高，非正式学习活动的参与程度也越大。

张敏（2004）通过对中国江苏省交通行业某大型企业3000多名员工进行关于企业战略调整影响的研究，得到研究结果为：人力资源管理缺乏强度，则无法在企业进行重大战略调整过程中起到支持作用；但人力资源管理强度过高会产生柔性和适应性低的后果，强度过低则会导致对人力资源管理实践缺乏统一认知的情况。朱飞（2020）认为，人力资源管理强度是一种集体认知，其作用于企业的象征意义，同时也影响着企业的行为，但二者之间的作用却存在着相互替代的情况。因此，必须突破直觉偏差并看到其实质效应。

总之，有关人力资源管理强度的研究多侧重于对结果变量的分析，而对前因变量的讨论则相对缺乏，后期可以拓展研究视角，对相关理论进一步补充。

## 心理契约

### 2.3.1 心理契约的定义

心理契约这一概念在上世纪60年代被作为雇员特有的“精神性计划”，从而被引进我国学术界。单从心理契约本身出发，它在学术界最早的诠释是Argyri（1960）在《理解组织行为》一书中对工人相互之间非正式的理解关系的探讨，他称这种关系为“心理的工作契约”，但他并没有对这一概念提出更为明确的定义。目前，对心理契约这一概念的定义存在两种学派的分歧，但主要是以Rousseau（1990）所提出的“狭义学派”为理论研究出发点，该学派认为心理契约是在雇佣关系背景下，员工个体对组织与员工关于双方责任的主观认知和信念系统：员工认识到自己的付出会让企业主动承担起互相帮助的责任，而这正是心理契约发展的基石。作为一种以组织对员工的承诺为基础的主观信念，心理契约的内涵具有动态特征，会随着时间的推移而发生变化，即使处于同一时期，心理契约的具体含义也会受到年龄、组织架构、文化背景等因素的影响。

尽管学术界对心理契约的定义还没有定论，但它的研究并没有因此而停滞不前。William（1996）所做出的实证分析表明，员工若存在心理契约违背度高的情况，会在工作中进行抱怨甚至出现离职现象。Tsui（1997）通过对关系型心理契约企业进行研究，得出若企业试图建立良好的关系型心理契约，则会导致员工提升其在组织认知、组织承诺、工作绩效等方面的表现。陈忠卫等（2009）选择企业高管为研究样本，特别是中小微企业展开深入研究，立足于企业规模的角度，得出关系型心理契约对组织绩效具有显著影响。以团队绩效作为研究的中间变量，运用实证分析方法，验证了交易型心理契约对组织绩效的相关性程度和具体贡献程度。

### 2.3.2 心理契约的维度

MacNeil（1985）和Rousseau（1990）前后对心理契约进行研究的过程中，均提出并完善了心理契约的二维度划分概念，将心理契约划分为交易型心理契约和关系型心理契约两种。前者从经济交换的视角进行定义，后者则是在情感交换的视角进行相关定义。陈加州（2003）以1088位受试者为研究对象，从目的性和时效性两方面分析，认为无论是组织职责或雇员职责，均包含实际责任与发展责任。

Rousseau（1996）在其随后的研究中，对先前所作出的心理契约二维度划分进行了概念上的补充，将团队成员维度作为独立于交易维度和关系维度之外的第三个心理契约维度，提出心理契约由交易维度、关系维度、团队成员维度构成。中国学者朱晓妹，王重鸣（2005）从中国企业和员工的实际出发，进一步发现心理契约所涉及的组织员工责任均包括交易、关系和团队发展三个维度。其中，交易型心理契约是组织为员工提供的物质与经济基础；关系型心理契约是组织所提供的良好工作氛围；团队发展维度是组织为员工提供学习机会与晋升空间，使员工具有良好成就感与发展空间。

## 工作绩效

### 2.4.1 工作绩效的定义

通过对学者们已发表的关于工作绩效文献进行相关阅读整理，本研究将工作绩效的概念与内涵总结为三种不同的主流观点：结果观、行为观、综合观。

（1）结果观。持有该观点的学者将工作绩效总结为一种结果。Bernardin，Beatty（1984）提出工作绩效概念，指出工作绩效（Job Performance）的本质是员工的产出和结果，该种结果需员工在特定时间段从事特定工作而得到。也有学者认为从结果观的角度出发，指出工作绩效是可量化的特定行为，员工在实现高工作绩效过程中的目的是为了实现与组织的共同目标，但这一行为的后果也有可能与其目的背道而驰。

（2）行为观。该观点将工作绩效总结为一种行为。Campbell（1990）认为工作绩效是员工表现出的工作行为，这种工作行为是员工为达到一定目标而采取的特定行动，且可以对其进行界定与测量。韩翼，廖建桥（2006）结合中国员工实际进行研究，认为个体对其工作结果产生影响，主要由表现出的工作行为决定，工作行为应作为工作绩效的衡量标准。行为观总体而言弥补了结果观对于过程角度的不足，但也将研究视角完全聚焦于个体行为，忽视员工工作的最终产出情况。

（3）综合观。持有综合观的学者会将工作绩效视为结果观与行为观的复合概念，认为工作绩效是多维度的、包括行为和目标的综合体，对员工在日常工作中的工作行为和组织目标的实现情况进行相关研究。

综合观点与中国的企业经营实践结合程度较高，故本文将工作绩效界定为：在一定时期内，员工个体在一定的职责范围内外的利组织行为、结果的总和。

### 2.4.2 工作绩效的相关研究

工作绩效的研究在国内外学术界都已相当成熟，该指标在管理学和组织心理学研究领域都成为一直以来的研究焦点，本研究主要从个人视角出发，对工作绩效进行相关文献评述。Campbell（1990）将工作绩效视为组织中的个人行为：当一个人必须满足组织的期望、规定或者正式化的需求时，所表现出的各类行为范式就构成了工作绩效的主体内容；除此之外Campbell对工作绩效所需的任务技能进行划分，分为了特殊性与非特殊性两种。

工作绩效的二维结构则由Borman 等（1993）通过研究提出，认为工作绩效是为任务绩效和周边绩效共同组成的二维度概念模型。韩翼，廖建桥（2006）整理了各类绩效结构模型，提出了工作绩效四维度结构模型的概念，将工作绩效详细划分为任务绩效、关系绩效、学习绩效、周边绩效。总体而言，目前学者们均把绩效维度看作是一个连续动态和不断循环上升的过程。

结合中国企业发展实际状况与已存在的成熟量表编写情况，本研究采用工作绩效二维度模型对新生代员工工作绩效具体进行测量研究。其中任务绩效强调的是员工工作任务完成和高效率的实现能力，与员工个人的能力和工作知识有关；周边绩效是指员工在完成自身本职工作的同时，所采取的更多有利于企业组织目标实现的行为，例如协助同事完成非本职工作、维护公司声誉等行为。

## 2.5 小结

通过对相关文献的系统回顾和梳理，对目前关于新生代员工、人力资源管理强度、心理契约、工作绩效的研究成果有了较为全面的认识和了解，这些文献基本反映了当前各变量国内外具体的的研究现状。

与传统的内容视角相比，过程视角即人力资源管理的强度——能更好地衡量新一代员工的行为表现。在已有的文献中，关于企业知识性员工或特定的职业群体的研究较为普遍，而对于以不同年龄层次划分的新生代员工的研究则相对较少。基于心理契约这一特殊的中介视角，检验人力资源管理强度是否对新生代员工的绩效产生影响，也为中国企业提供了新的管理思路，使研究和得出的结论更具针对性。

本研究的内容可以为新生代员工的管理提供参考价值，进而有助于产生更高的企业绩效，促进企业的稳定和持续发展。本章分别就研究所基于的理论基础和研究变量进行梳理和总结，对所研究的主要内容有了更深层次的了解。

# 研究假设与研究模型

基于文献综述的内容，本章节依托于意义建构理论和社会认知理论，提出本文的研究假设与研究模型。

## 假设的理论基础

### 3.1.1 意义建构理论

在上世纪七十年代之前，信息被狭义地认为独立于主体之外，主流观点认为个体不对信息造成影响，仅仅是被动对信息进行接收。Dervin（1983）参照Piaget的认知发展理论，基于建构主义学习理论，收集了不同群体的问卷数据，总结提出了意义建构理论（Sense Making Theory）。这一理论认为，信息的利用是一个重要的意义构建过程，信息利用会同时与时间空间进行联系；个体会通过使用信息这一意义建构的过程，对个体当前所处环境产生理解；与此同时，意义建构也能同时对过去所发生的事件授予含义。信息的意义建构，是个体的内部认知和环境的外部过程所共同作用的结果。

作为起源于认知行为学和发展心理学的理论，意义建构理论以人的信息行为为主要研究对象。该理论注重人的主体性、社会性和真实性，从广义上而言，意义建构的方法可以用于满意度研究、需求分析研究等领域。从人力资源管理相关的视角出发，员工在人力资源管理相关措施中所进行的持续性动态信息交换，会达成意义建构这一过程，使得员工对企业组织的具体管理措施形成较为一致的看法，并最终对组织氛围的形成产生影响。

### 3.1.2 社会认知理论

社会认知理论最早起源于Piaget的发展心理学， Flavell（1988）在Piaget的基础上进行延伸，并提出更加完整的相关概念，认为社会行为这一概念，是对人及其认定行为的认知。Bandura（1986）正式完成了社会认知理论的构建，提出了强调个体行为、主体认知和社会环境三者动态交互影响的理论假说：行为、个体和环境三者间的动态交互关系共同构成个体行为“三元交互”模型。

Bandura所构建的社会认知理论中，三元交互模型各模块三者之间不断进行持续的交互作用，个体的行为在一定程度上受到主体认知与社会环境的影响。其中，自我效能和结果预期是该理论中作为核心的内容。目前，起源于社会心理学的社会认知理论已经被社会学、计算机科学和管理学等多领域所广泛运用，主要用于对行为特征的预测。

在管理学相关研究，尤其是实证研究中，社会认知理论也得到了广泛的应用，它所带来的信息共享化与员工理解程度提升，会推动员工与企业共同目标的构建。

## 3.2 研究假设

### 3.2.1 人力资源管理强度与新生代员工工作绩效

企业的人力资源管理强度即为组织中的人力资源管理实践和信息能最终被企业员工所感知的有效程度。Bowen 和Ostroff（2004）从个体心理氛围出发，认为企业通过采取的各项措施与实践，来促进建立的良好组织氛围，使员工对人力资源管理强度进行感知。当人力资源管理体系中独特性、一致性、共识性均被认为表现出较好态势时，它将创造出一个强势的情境局面。工作绩效指的是员工的工作行为和工作任务的完成结果，其结论是将绩效的行为观和结果观两者相结合，把工作绩效看做是“行为（怎么做）+结果（做什么）”，是员工在日常工作中可测量的工作行为和组织目标的实现情况。

根据意义建构理论，从人力资源管理相关的视角出发，员工在人力资源管理相关措施中所进行的持续性动态信息交换，会在对组织氛围产生影响的同时达成意义建构这一过程。而新生代员工因为本身所具有的自我个性突出的特质，合适的人力资源管理强度能更有效地对新生代员工进行引导，加快其融入工作集体情境的进程。因此，若企业的人力资源管理强度能在其各维度方面均得到提升，相关人力资源管理措施便能在员工内部得到良好的实行，这对于新生代员工良好工作绩效的达成与实现具有积极影响。

综合已有理论研究和实证结果，本研究提出第一组假设并在后续研究中加以验证：

H1：人力资源管理强度对新生代员工工作绩效存在正向影响；

H1a：独特性对新生代员工任务绩效存在正向影响；

H1b：一致性对新生代员工任务绩效存在正向影响；

H1c：共识性对新生代员工任务绩效存在正向影响；

H1d：独特性对新生代员工周边绩效存在正向影响；

H1e：一致性对新生代员工周边绩效存在正向影响；

H1f：共识性对新生代员工周边绩效存在正向影响。

### 3.2.2 人力资源管理强度与心理契约

从本文的研究视角对心理契约进行定义，针对的是员工履行组织工作责任的态度感知和评价，Rousseau（1990）认为心理契约是在雇佣关系背景下，员工个体对组织与员工关于双方责任的主观认知和信念系统。Guest 和Conway（1998）认为心理契约可能被人力资源管理相关实践所深刻影响。Guzzo 和Noonan（1994）指出，员工心理契约实现与否，受到组织中人事信息传递有效性的直接影响，员工对人力资源管理实践的认同程度和其心理契约的建立存在正相关联系。人力资源管理是企业人力资源经营活动中的一个重要环节，它对员工的心理契约也有一定的影响。

根据社会认知理论的内容，“三元交互”模型中动态交互的行为、个体和环境三者间作用机制得到强调。组织氛围与环境对个体产生作用时，同时会对个体的心理认知造成影响。在高强度的人力资源管理水平之下，员工可以对企业履行其义务有着更明显的感受，心理契约作为员工个体对组织与员工关于双方责任的主观认知和信念系统，在此时会得到建立与巩固。

综合已有理论研究和实证结果，本研究提出第二组假设，并在后续研究中加以验证：

H2：人力资源管理强度对心理契约存在正向影响；

H2a：独特性对心理契约存在正向影响；

H2b：一致性对心理契约存在正向影响；

H2c：共识性对心理契约存在正向影响。

### 3.2.3 心理契约与新生代员工工作绩效

William 等（1991）通过实证研究验证了员工的工作态度，会受到心理契约进行直接的影响与决定，员工工作绩效与其所存在的心理契约之间存在着正相关的关系。在理论方面，意义建构理论与社会认知理论都赞同环境与个体之间存在着的相互影响作用。可以认为，心理契约与工作绩效之间的实质是一种社会交换关系，需要通过社会认同的构建来满足两者之间正向关系的推进过程。

企业组织为员工提供在精神和物质方面的支持，会使得员工出于报答的心理而表现出更利组织的工作行为，从而产生更好的工作绩效。在此期间所完成的员工对于雇佣双方责任的认知和系统认同感提升，也正是员工心理契约水平提升的表现，因此心理契约水平与员工工作绩效会呈现正相关态势。与此同时，企业组织违背心理契约也会使得员工的工作绩效呈现出下降趋势。新生代员工相对之前的其他年龄阶段的工作群体而言，注重追求工作与生活之间平衡，具有新的价值观特征。在此背景下，心理契约对于工作绩效的促进关系在研究与实践中起到更为重要的作用。

综合已有理论研究和实证结果，本研究提出第三组假设，并在后续研究中加以验证：

H3：心理契约对新生代员工工作绩效存在正向影响；

H3a：心理契约对新生代员工任务绩效存在正向影响；

H3b：心理契约对新生代员工周边绩效存在正向影响。

### 3.2.4 心理契约的中介作用

心理契约是员工一种内在的期望，它的实现与否直接关系到员工的工作绩效，与此同时，员工对人力资源管理实践的认同程度和其心理契约的建立存在正相关联系。基于意义建构理论，员工在人力资源管理相关措施中所进行的持续性动态信息交换，会达成意义建构这一过程，并且最终对组织氛围的形成产生影响。心理契约作为员工对组织履行其责任与否的主观认知，使得员工能从心理认知的角度感知到心理契约与人力资源管理强度之间存在着的关系，也就同时意味着员工感知到组织本身责任的履行程度。

企业在执行心理契约时，会对员工的工作绩效产生有益的影响，即员工的心理契约满意度越高，对其工作绩效的促进作用越好，大量的实证研究证实了这个逻辑关系。与此同时，也有一些研究表明，如果企业内部的心理契约被打破，员工对于企业便会缺乏认同感，在忠诚度低的情况下其工作态度与工作行为也会与企业利益相冲突。

综合已有理论研究和实证结果，本研究提出第四个假设并在后续研究中加以验证：

H4：心理契约对人力资源管理强度和新生代员工工作绩效具有中介作用；

## 3.3 理论模型

结合前文对于本研究各个变量的文献综述和假设，本研究立足于心理契约的角度，对新生代员工的工作绩效和人力资源管理强度之间的关系进行了探讨，并提出了相关的理论模型。根据所设定的模型，将自变量设定为人力资源管理强度，分别对独特性、一致性、共识性三个维度进行测量；将因变量设定为新生代员工工作绩效，分别对任务绩效和周边绩效两个维度进行测量，对所提变量与各个维度的关系进行研究，具体模型见图3-1。

心理契约

新生代员工工作绩效

1. 任务绩效
2. 周边绩效

人力资源管理强度

1. 独特性
2. 一致性
3. 共识性

图3-1 本研究理论模型

# 研究设计

本研究主要探讨人力资源管理强度、心理契约、新生代员工工作绩效间的关系，本章节将对研究方法和问卷设计进行解释，并对量表品质进行检验。

## 问卷设计

### 4.1.1 问卷设计和变量测量

本研究主要采用的研究方法为问卷调查法，主要针对员工进行问卷的发放与回收。研究设计的量表可分为两大部分：个人信息与变量测量，在接下来的研究中将详细对各部分量表内容进行阐述。量表中针对受测者的个人信息部分，详细包括有本研究所调查对象的性别、年龄、受教育程度等6个方面，并将这6个方面设定为本问卷的控制变量。该部分内容均不涉及被测者的个人隐私，且获得的数据仅用于本研究后续数据分析。

针对量表设计的变量测量部分，共按照本研究的各变量可细分为三个部分，变量测量部分均采用Likert五点制计分，“1-5”表示从“完全不符合”到“完全符合”，数字越大所代表的问题与受测者自身情况的符合程度越深，所有选项的填写均由测试者根据自身对工作的体验情况进行填答。

接下来的内容将对变量测量量表的三个部分进行整体说明，并对各题项进行简单描述。

#### 4.1.1.1 人力资源管理强度量表

本量表主要借鉴了Delmotte（2012）所开发的成熟量表，原量表共31个题项，且分别针对于人力资源管理强度三个维度进行题项的设置，本研究对原量表进行删减翻译后保留9个题项，对各维度均保留3个题项。

需要指出的是，Delmotte开发的量表及其三个维度分量表的Cronbach α系数数据分析结果均大于0.7，拥有较高的信度，符合管理学量表研究的要求。且经过实证检验，该量表对国内研究同样具有普适性，故可以成为本研究量表的来源。

表4-1 人力资源管理强度题项

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 测量维度 | 题号 | 题项 | 量表来源 |
| 独特性 | A1 | 我能够切身感受到人力资源管理的措施 | Delmotte（2012） |
| A2 | 我认为人事部出台的措施都非常有用 |
| A3 | 我认为高层领导认可人事管理制度 |
| 一致性 | B1 | 我认为企业的人力资源制度能达到期望 |
| B2 | 我认为人事部能够积极地引导改善员工行为 |
| B3 | 我认同企业的人力资源政策或制度 |
| 共识性 | C1 | 我认为人事部门与其他部门之间能相互配合 |
| C2 | 我认为人事部和高级管理层明显具有共同的愿景 |
| C3 | 我认为人力资源管理制度可以反映出对员工的公平 |

#### 4.1.1.2 心理契约量表

本研究采用的心理契约量表可以追溯到Rousseau（1990）开发的量表，并结合李原（2002）所开发的从员工视角出发的相关心理契约测试题项，整合形成本研究所使用的共包含8个题项的心理契约量表。原参考的心理契约量表Cronbach α系数在各研究的数据分析结果内均大于0.8，符合管理学量表研究的信度要求。

表4-2 心理契约题项

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 测量维度 | 题号 | 题项 | 量表来源 |
| 心理契约 | D1 | 公司给我提供合理且富有吸引力的薪酬 | Rousseau（1990）  李原（2002） |
| D2 | 公司较为关心我的职业生涯成长 |
| D3 | 公司为我的工作提供良好保障 |
| D4 | 公司制度能使得我的工作具有晋升空间 |
| D5 | 公司在工作上能给予我足够的自主权 |
| D6 | 公司能提供完备的工作培训与指导 |
| D7 | 公司能按照绩效表现发放奖励 |
| D8 | 公司能提供富有挑战性的工作 |

#### 4.1.1.3工作绩效量表

本研究对新生代员工工作绩效的测量选用了Campbell（1990）所开发的量表，该量表在研究中被证实具有较高的信度，被管理学学者广泛借鉴与使用。本研究共保留8个题项，进行相关测量与研究。其中题项E1至E5测量的是任务绩效维度，F1至F3测量了周边绩效维度。

表4-3工作绩效题项

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 测量维度 | 题号 | 题项 | 量表来源 |
| 任务绩效 | E1 | 我能够顺利达到计划的工作目标 | Campbell（1990） |
| E2 | 我总是在规定时间完成工作任务 |
| E3 | 我会注意保持与工作相关的环境、安全问题 |
| E4 | 我能保持高水平的工作质量 |
| E5 | 我能够克服困难以完成工作任务 |
| 周边绩效 | F1 | 我在工作中能与同事达成愉快合作 |
| F2 | 我乐于主动帮助同事以更好达成团队目标 |
| F3 | 我在工作中会适当做出忍让 |

### 4.1.2 问卷发放与问卷回收

本研究采取线下纸质版问卷与线上网络电子版问卷相结合的方式，问卷调查时间为2022年2月到同年4月。线上发放主要以“问卷星”网站作为调查媒介，线下发放问卷则主要与企业进行对接，随机抽取符合新生代员工定义的企业员工进行问卷填写。

本研究共发放调查问卷300份，其中线下问卷50份，线上问卷250份。共回收问卷282份，其中有效问卷260份，回收率为94%，有效率为86.7%。

## 量表的信效度分析

### 4.2.1 信度分析

问卷调查保证其可靠性、稳定性的指标主要是其信度，信度可用于估计随机误差给问卷调查测量所带来的影响。随机误差越大，代表该测量的可靠性越差，即测量的信度越低。本研究采用管理学常用的“内部一致性”指标来评价本研究问卷测验的信度，通过分析得出Cronbach α系数的大小来判断量表内容是否具有可靠的信度，我们可以认为在研究中，Cronbach α系数在大于0.7的情况下该量表可信。

从表4-4可以看出，本研究所使用的的调查量表中，人力资源管理强度部分Cronbach α系数为0.912，其中独特性、一致性、共识性三个维度各自的Cronbach α系数为0.846、0.852、0.863；心理契约部分同样具有较高信度，其Cronbach α系数为0.827；绩效部分的整体Cronbach α系数为0.858，其中任务绩效维度与周边绩效维度各自的Cronbach α系数为0.784与0.818。均大于量表可信所需要的Cronbach α系数0.7这一阈值。因此，可得出本研究所采用的问卷是可信量表这一结论。

表4-4 信度分析结果

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 研究变量 | Cronbach α系数 | 项数 |
| 人力资源管理强度 | 0.912 | 9 |
| 独特性 | 0.846 | 3 |
| 一致性 | 0.852 | 3 |
| 共识性 | 0.863 | 3 |
| 心理契约 | 0.827 | 8 |
| 工作绩效 | 0.858 | 8 |
| 任务绩效 | 0.784 | 5 |
| 周边绩效 | 0.818 | 3 |

### 4.2.2 效度分析

效度作为测量某个特定量表是否有效，即量表是否完整正确包含测试者所需测量的目标构念的测量标准。具体关于效度分析的方法，本研究将选取最常用的KMO检验法与探索性因子分析对量表的效度进行验证。对本研究采用的各量表展开KMO和巴特利球形检验，得出各主要研究变量的KMO值均超过0.7，且巴特利球形检验的sig值为 p=0.000<0.001，处于显著水平。故本研究可在结构效度良好的基础上进一步开展探索性因子分析。

对正交转轴后的人力资源管理强度量表进行探索性因子分析，得出结果如表4-5所示。因子载荷均小于标准值，处于合理范围，且无交叉因子载荷，表明本研究所采用的人力资源管理强度量表的结构效度通过检验。

表4-5 人力资源管理强度量表效度分析结果

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 题项 | 因子载荷 | | |
| 独特性 | 一致性 | 共识性 |
| A1 | 0.697 |  |  |
| A2 | 0.703 |  |  |
| A3 | 0.675 |  |  |
| B1 |  | 0.705 |  |
| B2 |  | 0.634 |  |
| B3 |  | 0.619 |  |
| C1 |  |  | 0.645 |
| C2 |  |  | 0.699 |
| C3 |  |  | 0.674 |
| 方差解释率% | 25.098 | 21.679 | 20.986 |
| 累计方差解释率% | 25.098 | 46.777 | 67.763 |

对正交转轴后的心理契约量表进行探索性因子分析，得出结果如表4-6所示。各单个题项均只有一个大于0.4的因子载荷数值，表明量表无因子交叉载荷。因子载荷均小于标准值，处于合理范围，表明本研究所采用的心理契约量表的结构效度通过检验。

表4-6 心理契约量表效度分析结果

|  |  |
| --- | --- |
| 题项 | 因子载荷 |
| D1 | 0.745 |
| D2 | 0.825 |
| D3 | 0.715 |
| D4 | 0.669 |
| D5 | 0.724 |
| D6 | 0.687 |
| 续表4-6 心理契约量表效度分析结果 | |
| D7 | 0.709 |
| D8 | 0.646 |
| 方差解释率% | 64.227 |
| 累计方差解释率% | 64.227 |

对正交转轴后的新生代员工工作绩效量表同样进行探索性因子分析，得出结果如表4-7所示。数据显示各单个题项均只有一个大于0.4的因子载荷数值，表明量表无因子交叉载荷。因子载荷均小于标准值，处于合理范围，表明本研究所采用的新生代员工工作绩效量表的结构效度通过检验。

表4-7工作绩效量表效度分析结果

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 题项 | 因子载荷 | |
| 任务绩效 | 周边绩效 |
| E1 | 0.798 |  |
| E2 | 0.665 |  |
| E3 | 0.738 |  |
| E4 | 0.719 |  |
| E5 | 0.768 |  |
| F1 |  | 0.698 |
| F2 |  | 0.716 |
| F3 |  | 0.692 |
| 方差解释率% | 37.670 | 26.955 |
| 累计方差解释率% | 37.670 | 64.625 |

# 数据分析

本章节对样本进行控制变量与主要变量的描述性分析，通过相关性分析介绍主要变量之间的相关系数，并利用SPSS24.0中Process插件对中介效应进行检验。

## 样本描述性统计分析

### 5.1.1 控制变量描述性统计

根据所回收的260份有效问卷，得出描述性统计结果如表5-1所示。

（1）性别。在这一控制变量中，男女员工各占48.5%和51.5%，各有男员工126名和女员工134名填写调查问卷，男女比例近似于1:1，比例合理。

（2）年龄。本研究主要针对于20世纪90年代后出生的员工，即前文所引用定义后的“新生代员工”，故将年龄阶段按照20岁、25岁、30岁为节点进行划分。其中，20岁以下的员工为11人，占比4.2%；20-25岁的员工有137人，25-30岁的员工有87人，各占52.7%和33.5%；30岁以上的员工为25人，所占比例为9.6%。

（3）受教育程度。接受本研究调查员工的学历中，具有本科学历的员工占据大多数，共有145人，占比55.8%。其次是硕士及以上学历，共有76人，占比29.2%。除此之外，具有专科学历和高中及以下学历的比例为10.4%和4.6%。从整体来看，共有85%的员工具有大学本科以上学历，具备有良好的对于本研究相关人力资源管理强度、心理契约等变量的感知能力。

（4）工作年限。在本研究所得到调查结果的员工中，22.3%的员工在现单位工作年限不足一年，有38.8%的员工工作年限在1-3年。拥有5年左右工作年限的员工所占比为21.5%，工作时间在7年以上的员工也占据了17.3%的比例。

（5）职位层级。在此研究特征中，占比最大的为基层员工，所占比例超过半数达到了73.8%，共有192人。其次是基层管理者，共有43人，占比为16.5%。样本数量最少的为中层管理者，共有25人，所占比例为9.6%。本研究的主要研究对象为基层的员工与管理者，故所得比例处于较为合理的状况，适合进一步的研究分析。

（6）所在企业性质。民营企业和国有企业的员工比例最大，分别为149人和64人，各自占比为57.3%和24.6%。机关事业单位和其他企业的员工较少，分别为24人和23人，各自占据9.2%和8.8%的比例。

表5-1 有效样本变量特征分布表（N=260）

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 样本指标 | 题项 | 样本数量 | 样本比例（%） |
| 性别 | 男 | 126 | 48.5 |
| 女 | 134 | 51.5 |
| 年龄 | 20岁以下 | 11 | 4.2 |
| 20-25岁 | 137 | 52.7 |
| 26-30岁 | 87 | 33.5 |
| 30岁以上 | 25 | 9.6 |
| 受教育程度 | 高中及以下 | 12 | 4.6 |
| 专科 | 27 | 10.4 |
| 本科 | 145 | 55.8 |
| 硕士及以上 | 76 | 29.2 |
| 工作年限 | 1年以下 | 58 | 22.3 |
| 1-3年 | 101 | 38.8 |
| 4-6年 | 56 | 21.5 |
| 7-10年 | 21 | 8.1 |
| 10年以上 | 24 | 9.2 |
| 职位层级 | 普通员工 | 192 | 73.8 |
| 基层管理者 | 43 | 16.5 |
| 中层管理者 | 25 | 9.6 |
| 所在企业性质 | 机关事业单位 | 24 | 9.2 |
| 国有企业 | 64 | 24.6 |
| 民营企业 | 149 | 57.3 |
| 其他 | 23 | 8.8 |

### 5.1.2 主要变量描述性统计

从表5-2可以看出，所调查企业新生代员工的人力资源管理强度均值为3.875，心理契约均值为3.582，工作绩效的均值为3.940。说明被试者所在企业的员工对本企业人力资源管理强度的认知均处于较高水平，企业对员工的管理有着较高水平，且员工拥有接受企业管理的意愿。工作绩效和心理契约的均值也都高于3，说明员工愿意完成公司所安排的工作任务。

表5-2 各变量描述性统计结果

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 变量 | 总数量 | 均值 | 标准差 | 最小值 | 最大值 |
| 人力资源管理强度 | 260 | 3.875 | 0.706 | 1.00 | 5.00 |
| 独特性  一致性  共识性 | 260  260  260 | 3.886  3.929  3.810 | 0.761  0.809  0.698 | 1.00  1.00  1.00 | 5.00  5.00  5.00 |
| 心理契约 | 260 | 3.582 | 0.764 | 1.00 | 5.00 |
| 工作绩效 | 260 | 3.940 | 0.603 | 1.00 | 5.00 |
| 任务绩效 | 260 | 4.125 | 0.476 | 1.00 | 5.00 |
| 周边绩效 | 260 | 3.755 | 0.594 | 1.00 | 5.00 |

## 5.2 假设检验

### 5.2.1 相关分析

本研究运用SPSS24.0来从统计意义上说明两变量之间关系的紧密程度，采用Pearson相关系数来判定人力资源管理强度各维度、心理契约、新生代员工工作绩效之间存在的相关关系。

从表5-3可知本研究主要变量间相关关系及其显著性。首先，人力资源管理强度及各维度与心理契约均在0.01层显著，呈现出显著的正相关关系，相关系数分别为0.668、0.436、0.427、0.769；自变量及其各维度与工作绩效均在0.01层上显著，这表明人力资源管理强度及其各维度，对新生代员工工作绩效均具有较强的正相关影响，数据组之间相关系数分别为0.709、0.587、0.543、0.448。

再者，矩阵数据显示，心理契约与新生代员工工作绩效在0.01层呈现出显著的正相关关系，相关系数为0.582。通过相关关系的初步分析，前文所列出的假设H1、H2、H3均得到了相关性的初步验证。

表5-3 主要变量间相关矩阵

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 变量 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1 人力资源管理强度 | 1 |  |  |  |  |  |  |  |
| 2 心理契约 | 0.668\*\* | 1 |  |  |  |  |  |  |
| 3工作绩效 | 0.709\*\* | 0.582\*\* | 1 |  |  |  |  |  |
| 4 独特性 | 0.765\*\* | 0.436\*\* | 0.587\*\* | 1 |  |  |  |  |
| 5 一致性 | 0.655\*\* | 0.427\*\* | 0.543\*\* | 0.347\*\* | 1 |  |  |  |
| 6 共识性 | 0.589\*\* | 0.769\*\* | 0.448\*\* | 0.545\*\* | 0.361\*\* | 1 |  |  |
| 7 任务绩效 | 0.612\*\* | 0.538\*\* | 0.848\*\* | 0.522\*\* | 0.367\*\* | 0.667\*\* | 1 |  |
| 8 周边绩效 | 0.553\*\* | 0.428\*\* | 0.887\*\* | 0.459\*\* | 0.477\*\* | 0.508\*\* | 0.675\*\* | 1 |

*注：\*\*\* p<0.001, \*\* p<0.01, \* p<0.05*

### 5.2.2 回归分析

在相关分析的基础上，运用SPSS24.0及Process插件对数据进行回归分析，对假设进行检验。

#### 5.2.2.1 人力资源管理强度与工作绩效

将人力资源管理强度与新生代员工工作绩效进行回归，所得到的分析结果如表5-4所示。计算出的回归方程F=31.453且P=0.000，F检验通过；R=0.517, 表明该模型能够解释新生代员工工作绩效51.7%的变化原因。回归方程标准化系数Beta为0.737（*p*<0.001），根据分析结果可以认为假设H1成立，即人力资源管理强度与新生代员工工作绩效存在正向影响关系。

将人力资源管理强度各维度与任务绩效分别进行回归分析，所得结果如表5-4所示。各变量间不具有多重共线性，VIF均远小于实验所要求的临界值5,容差为0.8到0.9之间。

各维度回归方程的标准化系数分别为0.507、0.612、0.452（*p*<0.01）。从回归分析所得结果可知，新生代员工的工作绩效与各个维度均表现出显著正相关关系，即子假设H1a、H1b、H1c均得到数据上的证实。

表5-4 人力资源管理强度各维度与任务绩效的回归分析

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 模型 | 标准化系数β | t | Sig. |
| 独特性 | 0.507 | 4.234 | 0.000 |
| 一致性 | 0.612 | 5.210 | 0.001 |
| 共识性 | 0.452 | 5.649 | 0.000 |

将人力资源管理强度各维度与周边绩效分别进行回归分析，所得结果如表5-5所示。各变量间不具有多重共线性，VIF均远小于实验所要求的临界值5,容差为0.8到0.9之间。各维度回归方程的标准化系数分别为0.567、0.582、0.468（*p*<0.01）。从回归分析所得结果可知，新生代员工的工作绩效与各个维度均表现出显著正相关关系，即子假设H1d、H1e、H1f均得到数据上的证实。

表5-5 人力资源管理强度各维度与周边绩效的回归分析

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 模型 | 标准化系数β | t | Sig. |
| 独特性 | 0.567 | 5.290 | 0.002 |
| 一致性 | 0.582 | 4.821 | 0.000 |
| 共识性 | 0.468 | 5.767 | 0.000 |

#### 5.2.2.2 人力资源管理强度与心理契约

将人力资源管理强度与心理契约进行回归分析，所计算出的回归方程F=12.896且P=0.000，F检验通过；R=0.434, 表明该模型能够解释心理契约43.4%的变化原因。回归方程标准化系数Beta为0.634（*p*<0.001），根据分析结果可以认为假设H2成立，即人力资源管理强度对心理契约存在正向影响。

将人力资源管理各维度与心理契约分别进行回归分析，所得结果显示各变量间不具有多重共线性，VIF均小于实验所要求的临界值5,容差为0.8到0.9之间。各维度回归方程的标准化系数分别为0.435、0.529、0.407（*p*<0.01）。

从回归分析所得结果可知，人力资源管理强度各维度与心理契约均表现出显著正相关关系，即子假设H2a、H2b、H2c均得到数据上的证实，假设都顺利通过。

表5-6 人力资源管理强度各维度与心理契约的回归分析

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 模型 | 标准化系数β | t | Sig. |
| 独特性 | 0.435 | 4.631 | 0.001 |
| 一致性 | 0.529 | 5.676 | 0.000 |
| 共识性 | 0.407 | 4.373 | 0.000 |

#### 5.2.2.3 心理契约与工作绩效

所得到的量表回归分析结果显示，各变量间不具有多重共线性，VIF均远小于实验所要求的临界值5,容差为0.8到0.9之间，符合统计学要求。心理契约与新生代员工工作绩效的回归方程标准化系数Beta为0.548（*p*<0.001），计算出的回归方程F=12.667，且P=0.000；R=0.448,说明该模型能解释44.8%的工作绩效变化原因。所得数据表明心理契约与新生代员工工作绩效呈现正相关趋势。即主假设H3得到数据上的证实。

将心理契约与任务绩效、周边绩效分别进行回归分析，所得结果如表5-7所示。各变量间不具有多重共线性，VIF均小于实验所要求的临界值5,容差为0.8到0.9之间。各维度回归方程的标准化系数分别为0.567、0.469（*p*<0.01）。从回归分析所得结果可知，心理契约与新生代员工工作绩效各维度之间均表现出显著正相关关系，即子假设H3a、H3b均得到数据上的证实。

表5-7 心理契约与工作绩效各维度的回归分析

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 变量 | 任务绩效 | 周边绩效 |
| 标准化系数β | 0.567 | 0.469 |
| t | 6.448 | 6.012 |
| Sig. | 0.002 | 0.000 |

### 5.2.3 中介效应检验

将六种控制变量引入模型，来进行对本研究心理契约中介效应的检验，具体对中介变量的检验方法，参考Baron和Kenny（1986）所发布的逐步检验回归系数法。本研究运用SPSS中的Process插件进行分析，所得结果如表5-8所示。

第一步，分析自变量人力资源管理强度对因变量新生代员工工作绩效的影响。根据前文结果，可得出两者之间回归方程标准化系数Beta为0.737（*p*<0.001），得出本研究自变量与因变量之间存在正相关关系。

第二步，对自变量人力资源管理强度与中介变量心理契约的关系进行分析，根据前文结果，可得出两者之间回归方程标准化系数Beta为0.634（*p*<0.001），得出本研究自变量与中介变量之间存在正相关关系。

第三步，检验自变量人力资源管理强度和中介变量心理契约对因变量新生代员工工作绩效的影响。得出自变量人力资源管理强度在此时对因变量的标准化系数为0.583（*p*<0.001）；且与此同时，心理契约对于人力资源管理强度的影响也处于显著水平，标准化系数为0.187（*p*<0.01）。这说明心理契约在人力资源管理强度和新生代员工工作绩效之间起着部分中介效应。即主假设H4得到数据上的证实。

综上，在人力资源管理强度对新生代员工工作绩效的影响关系中，心理契约起到中介作用，假设 H4 成立。

表5-8 心理契约的中介作用

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 变量 | 模型1 | 模型2 | 模型3 |
| 工作绩效 | 心理契约 | 工作绩效 |
| ***控制变量*** |  | | |
| 性别 | -0.183 | -0.018 | -0.019 |
| 年龄 | 0.064 | 0.033 | 0.021 |
| 受教育程度 | -0.045 | 0.017 | 0.036 |
| 工作年限 | 0.056 | 0.042 | 0.022 |
| 职位层级 | 0.102 | 0.005 | -0.011 |
| 所在企业性质 | 0.014 | 0.001 | 0.010 |
| ***自变量*** |  | | |
| 人力资源管理强度 | 0.737\*\*\* | 0.634\*\*\* | 0.583\*\*\* |
| ***中介变量*** |  | | |
| 心理契约 |  |  | 0.187\*\* |
| F | 31.453\*\*\* | 12.896\*\*\* | 30.644\*\*\* |
| R2 | 0.517 | 0.434 | 0.553 |
| 续表5-8 心理契约的中介作用 | | | |
| ΔR2 | 0.517 | 0.434 | 0.553 |

*注：\*\*\* p<0.001, \*\* p<0.01, \* p<0.05*

## 5.3 假设检验汇总

表5-9 假设检验汇总

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 编号 | 假设 | 结果 |
| **H1** | **人力资源管理强度对新生代员工工作绩效存在正向影响** | **支持** |
| H1a | 独特性对新生代员工任务绩效存在正向影响 | 支持 |
| H1b | 一致性对新生代员工任务绩效存在正向影响 | 支持 |
| H1c | 共识性对新生代员工任务绩效存在正向影响 | 支持 |
| H1d | 独特性对新生代员工周边绩效存在正向影响 | 支持 |
| H1e | 一致性对新生代员工周边绩效存在正向影响 | 支持 |
| H1f | 共识性对新生代员工周边绩效存在正向影响 | 支持 |
| **H2** | **人力资源管理强度对心理契约存在正向影响** | **支持** |
| H2a | 独特性对心理契约存在正向影响 | 支持 |
| H2b | 一致性对心理契约存在正向影响 | 支持 |
| H2c | 共识性对心理契约存在正向影响 | 支持 |
| **H3** | **心理契约对新生代员工工作绩效存在正向影响** | **支持** |
| H3a | 心理契约对新生代员工任务绩效存在正向影响 | 支持 |
| H3b | 心理契约对新生代员工任务绩效存在正向影响 | 支持 |
| **H4** | **心理契约对人力资源管理强度和新生代员工工作绩效具有中介作用** | **支持** |

# 研究总结与展望

本章首先对本论文的主要研究结果进行了讨论和总结，对实证结果和假设进行了分析与解释，为企业管理提出了有关建议，指出了本论文的不足之处，并提出了今后的研究方向与建议。

## 6.1 研究结果讨论

本研究主要基于国内各类型新生代员工所测量表数据，对所提出的人力资源管理强度、心理契约、新生代员工工作绩效三个变量之间的相关关系进行分析与检验，通过数据处理与分析，验证了前文所提出的所有假设。

### 6.1.1 人力资源管理强度与工作绩效

前文的数据分析已对假设H1以及六个子假设进行验证，即人力资源管理强度各维度与工作绩效各维度之间均有着显著的正相关性（β=0.709，*p*<0.01）；人力资源管理各维度与任务绩效回归分析结果如下：独特性（β=0.507，*p*<0.01）、一致性（β=0.612，*p*<0.01）、共识性（β=0.452，*p*<0.01）；人力资源管理各维度与周边绩效回归分析结果如下：独特性（β=0.507，*p*<0.01）、一致性（β=0.612，*p*<0.01）、共识性（β=0.452，*p*<0.01）。

在过去的探讨中，均认为两者之间存在有较强的正向预测，本研究将研究对象针对于国内企业单位的新生代员工，进一步证实了两者之间的观点与联系。人力资源管理强度代表的是对于企业员工而言，组织内部人力资源管理实践和信息可被感知的有效程度，人力资源管理强度处于高水平则代表着员工对于企业单位组织具有更高的认同感，进而会支持企业举措，认可企业目标并于企业内部团队成员共同完成工作任务，此时工作绩效便得到了提升。

本研究所针对的研究对象新生代员工，作为目前国内各企业单位的中坚力量，其个体工作绩效对公司的总体业绩具有显著的影响。因此，出于新生代员工自身的特征，企业只有切实提升人力资源管理信息的传递强度和认可度，才能更好地对其工作行为产生正向影响。新生代员工对人力资源管理相关工作的有效感知也代表了企业人事部门工作能够真正落入实处，对企业的持续长久发展奠定基础。

### 6.1.2 人力资源管理强度对心理契约的影响

前文已对假设H2以及三个子假设进行验证（β=0.668，*p*<0.01）；HRMS三个维度也各自与心理契约之间存在有正向影响：独特性（β=0.436，*p*<0.01）、一致性（β=0.427，*p*<0.01）、共识性（β=0.769，*p*<0.01）。

相较于全体年龄阶段员工而言，较为年轻的新生代员工群体在工作过程中具有更高的情感偏好，本研究以心理契约作为切入点，能贴合新生代员工注重情感体验和认同感的现实情况。组织之中所传递出的人力资源管理相关信息，对员工个体的心理契约具有一定影响。

本研究基于社会认知理论，验证通过了人力资源管理强度对新生代员工具有的心理契约产生显著的正向影响这一假设。这说明在企业的人事管理相关实践和过程中，企业提升自身HRMS水平的同时，也能进一步维护与员工的心理契约。

### 6.1.3 心理契约对新生代员工工作绩效的影响

本文的研究内容已对假设H3以及两个子假设进行验证并通过，即心理契约与新生代员工工作绩效之间，存在有显著的正相关关系（β=0.582，*p*<0.01）；且与工作绩效的两个维度也分别存在有正向影响关系：任务绩效（β=0.567，*p*<0.01）、周边绩效（β=0.469，*p*<0.001）。

伴随着组织心理契约履行情况的改变，员工对于组织的态度与工作行为也会随之而调整。员工心理层面较高级的需求得到满足后所带来的激励感，能够维持与组织间的心理契约，进而提升员工自身的工作绩效。新生代员工个体受组织影响产生的外在动机，会转化为内在动机，直接对员工个体产生内在的工作激励，此时员工工作绩效便能得到提升。

针对于本文研究对象新生代员工而言，可以认为员工与组织之间拥有稳固的心理契约，能够减轻新生代员工由于自身成长年代与工作环境所带来的工作不稳定性，增强对组织的忠诚，提高工作绩效。

### 6.1.4 心理契约的中介作用

本研究将心理契约设定为中介变量，认为其在人力资源管理强度和新生代员工工作绩效中起着部分中介作用。本文参考Baron、Kenny(1986)所提出的对中介效应的三步骤方法，在依次进行检验后显示结果通过。

这说明，当企业人力资源管理强度处于高水平时，组织管理者是通过加强管理信息的传递和管理实施的统一性，建立起员工对于组织本身忠诚感和管理实践的认同感，此时所创建出的强组织氛围会形成组织对员工的外在动机。

而在特定的工作过程中，随着新生代员工个人从外部动机向内部动机转换的实践，逐渐实现了企业与员工之间非正式心理契约的构建过程。在心理契约得到建立后，新生代员工受到内在动机的驱使的同时会更好地完成工作，并促使工作成果更加趋于完美，进一步表现为他们的工作绩效明显提高。

## 6.2 研究结论

通过文献总结以及实证调查分析，本研究所得出如下结论：

（1）人力资源管理强度正向影响于新生代员工工作绩效，即90后新生代员工感知到企业人力资源管理强度越强，越容易受刺激而产生更好的工作绩效；

（2）人力资源管理强度正向影响于心理契约，即员工在工作过程中感知到人力资源管理强度越明显，其与企业间非正式的心理契约构建也就越稳固；

（3）心理契约正向影响于新生代员工工作绩效，即新生代员工与企业间构建出越稳固的、作为沟通重要基石的心理契约，其工作绩效考核的结果也越优秀；

（4）从意义建构理论和社会认知理论出发，研究探讨心理契约在本研究模型的中介作用。心理契约充当起中介变量，作为连接人力资源管理强度和新生代员工工作绩效的重要桥梁，有着关键的作用路径。

## 6.3 管理建议

在前文所得出的结论基础上，本小节内容针对于企业组织，为提升其对于新生代员工的人力资源管理实践提出相应管理建议：

（1）人力资源管理措施需清晰易懂，且适应新生代员工特征。在人力资源管理措施的执行过程中，管理措施和活动应被员工正确掌握，企业诸如招聘流程、员工培训、绩效管理流程等措施如不能做到清晰易懂，则容易向员工传递出错误的信息，对企业创造高强度的人力资源体系是不利的。与此同时，企业人力资源管理要有清晰的特点，尤其是针对新生代员工而言，明确特征能有效激发新生代员工的工作兴趣。最后，企业的人力资源管理活动应与员工的个人工作目标构建出密切联系，新生代员工作为新兴群体，其工作目标更为注重情感体验，企业应配置多维度的管理措施渗透宣传方式，避免管理制度实施过程中的冲突。

（2）企业与员工需达成人力资源管理措施的共识，并保持实践过程的公平性。首先，公司管理者与人力资源管理相关工作人员在制定人事措施时，应与员工及时沟通，基于共同愿景进行人力资源管理实践工作。其次，人事管理具体措施的制定要注重信息同步，在程序公开透明的前提下进行人力资源管理相关制度的执行工作，保证其公平程度。新生代员工尤其注重管理措施的制定过程中，其自身的参与度问题，基于此现象企业应该提升员工的参与度，在充分听取员工管理建议的基础上制定具体措施。当员工感受到与组织的共识且具有充分参与度时，会增强自身对于人力资源管理体系的认可程度。

（3）企业组织应建立完备的考核与激励制度。高层管理者应赋予人力资源管理部门相关权力，支持其建立相关管理制度并支持制度执行。对于目前占据市场大多数的中小微企业而言，在人力管理资源较为匮乏的情况下，更应注重管理制度的实施过程。此外，建立起有效的人力资源管理实践反馈机制，在做出对员工的激励措施前后都与员工进行及时沟通，也能充分提升新生代员工的认同感。达成一致性和共识的考核措施有效建立，能增强员工对管理措施的理解程度，提高工作绩效。

（4）企业应注重同员工间心理契约的建立。新生代员工具有较高的自主性和独立性，其忠诚度的培养和建立能通过心理契约的建立而得到促进。这种非正式的心理契约，能员工在感知到企业的正向举措后对企业做出相应的回报行为，是一种正向强化的举措。企业应该注重自身人力资源管理模式与措施的建立与实施，加强人力资源管理强度。

## 6.4 研究局限与展望

本研究存在诸多可供进一步探讨的不足之处：

（1）本研究仅是对于新生代员工其工作绩效是怎样受到人力资源管理强度和心理契约影响的粗略研究。虽然对人力资源管理强度进行了维度区分与各维度的分析，但并未详细展开对心理契约和员工工作绩效各个维度之间关系的探讨。未来研究可以详细针对人力资源管理强度的某个维度和工作绩效某维度之间的作用机制，寻找其他可能作为中介变量的因素，对新生代员工甚至即将大批量成为劳动者的“Z世代”人群进行相关调查研究。

（2）本研究的样本数据覆盖性有待提升，线下问卷调查对象大部分是武汉地区90后员工，且集中于互联网、新媒体行业；线上调查对象岗位层次不够分明。未来研究可拓宽样本数据覆盖面和全面性，增加针对性访谈等研究方法，并收集覆盖全国各地域的问卷信息，减少地域差异性的影响。

（3）本研究在问卷设计方面还存在不足之处，出于研究水平的局限性，本研究中所采用的问卷大多参考国外成熟的量表进行设计，仅做汉化翻译处理。在后续研究中，可以结合国内新生代员工管理与企业发展现状，有针对性地设计适合我国国情的相关量表。这样可以获得更为准确的调查结果，也能保证研究的精确性。

# 致谢

行文至此，四年多本科生活已接近尾声。我曾在脑海中无数次构建出毕业的场景：热烈而美好的夏天，窗外声声的蝉鸣与鸟叫，意气风发的我们，以及盛大的毕业典礼。而此时此刻的我，心情是复杂的，既有对本科四年的依依不舍，又有对未来生活的无线期待，但最多的还是感谢。

感谢我的导师周二华教授。无论是学术水平还是专业素质，老师都是业内的佼佼者。在论文写作中，面对我所犯下的那些略显愚笨的错误，她给予了我最大的帮助与耐心，帮助我完成了本科阶段最重要的这篇论文。能够得到这些教诲，使我深感荣幸，荣幸之余更是感激。

感谢我的母校华中科技大学。在这座象牙塔里，我度过了自己玫瑰色的大学生活：这里的图书馆，这里的东九楼，这里的青年园，这里的盛夏与凛冬——都成为我记忆里难以忘却的贝壳与珍珠。我也将永远铭记母校的校训：“明德厚学，求是创新”，无论未来身在何方，心中依然有喻园的这片青绿。

感谢我的父母。是他们给予了我最多的关爱与支持，在每一个我即将放弃的瞬间，是他们让我坚信自己永远被爱。诚心而论，我一直以来都不是一个能让父母完全放心的乖小孩，但他们依然忽视掉我所有的缺点并全心地爱着我，也正是这份无私的爱让我有了克服困难的勇气和力量。

除此之外，还要感谢陪伴着我走过大学四年时光的室友与同学，感谢虽不能经常见面但依然给予我力量的好友，感谢一直成为我前行动力的“他们”：每一个拥抱与对视的瞬间，每一句鼓励和支持的话语，每一次快门传递出的温度，都让我感到弥足珍贵。幸福是生生不息，未来也会洒满金色的雨，迎着破晓而乘风破浪。

最后感谢参与评审和答辩的老师们，谢谢你们在百忙之中对我的论文和答辩进行审阅和评定。祝愿一切安好！

曹喆

于华科韵苑

# 参考文献

1. Anderson H, Baur J, Griffith J A. What works for you may not work for (Gen)Me: Limitations of present leadership theories for the new generation[J]. The Leadership Quarterly,2017,28(01):245-260.
2. Bandura A, Bandura A. Social Foundations of thought and Action: A Socio-Cognitive Theory,1986.
3. Bednall T C, Sanders K, Runhaar P. Stimulating Informal Learning Activities Through Perceptions of Performance Appraisal Quality and Human Resource Management System Strength: A Two-Wave Study[J]. Academy of Management Learning & Education,2014,13(01):45-61.
4. Bernardin H J, Beatty R W. Performance appraisal : assessing human behavior at work[J]. Kent Human Resource Management,1984.
5. Borman W C. Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance,1993.
6. Bowen D E, Ostroff C. Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the strength of the HRM system[J]. Academy of Management Review,2004,29(02):203-221.
7. Campbell J, Mchenry J, Wise L.  Modeling job performance in population of jobs[J]. Personnel Psychology,2010,43(02):313-575.
8. Chaiken S, Wood W, Eagly A H. Principles of persuasion[J]. Social Psychology Handbook of Basic Mechanisms & Processes,1996,17(05):115-137.
9. Dervin B．An overview of Sense—Making research：concepts，methods，and results to date．[EB/OL]In International Communication Association annual meeting,Chicago,1983,05.
10. Guest D E, Conway N. Communicating the psychological contract: an employer perspective[J]. Human Resource Management Journal,2010,12(02):22-38.
11. Motowildo S J, Borman W C, Schmit M J. A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance: Human Performance: Vol 10, No 2[J]. Human Performance,1997,10(02):71-83.
12. Rousseau D M. New hire perceptions of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts[J]. Journal of Organizational Behavior,1990,11(05):389-400.
13. Rousseau D M, Tijoriwala S A. Perceived Legitimacy & Unilateral Contract Change: It Takes a Good Reason to Change a Psychological Contract[C]. San Diago: Springer Berlin Heidelberg,1996,(20):112-117.
14. Ryan R M, Deci E L. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions.[J]. Contemp Educ Psychol,2000,25:54-67.
15. Sels L, De Winne S, Delmotte J, et al. Linking HRM and small business performance: an examination of the impact of Strength of human resource management on the productivity and financial performance of small businesses [J]. Small business economics,2006,26(01):83-101.
16. Tsui A，Pearce J，Tripoli A．Alternative Approaches to the Employee-Organization Relationship: Does Investment in Employees Pay off?[J]. The Academy of Management Journal,1997,40(05):1089-1121.
17. 陈忠卫,魏丽红,王晶晶.高管团队心理契约与组织绩效关系的实证研究——基于企业相对规模的比较[J].山西财经大学学报,2009(02):69-74.
18. 方富熹.儿童社会认识发展研究简介[J].心理学动态,1986(02):151-157.
19. 韩翼,廖建桥.基于八维结构模型的雇员工作绩效灰局势评价[J].工业工程与管理,2006,11(02):20-25.
20. 侯烜方,卢福财.新生代工作价值观、内在动机对工作绩效影响——组织文化的调节效应[J].管理评论,2018,30(04):157-168.
21. 黄坚.“90后”新生代员工人力资源管理创新研究[J].商讯,2020(08):178-179.
22. 黄国泉,刘淑敏,李鑫涛.我国中小企业员工心理契约对关系绩效影响的实证研究[J].技术经济,2013,32(10):121-126.
23. 黄永.新生代员工对人力资源管理的挑战和对策[J].理财周刊,2021(12):171-172.
24. 李宪印,杨博旭,姜丽萍,等.职业生涯早期员工的工作满意度、组织承诺与离职倾向关系研究[J].中国软科学,2018(01):163-170.
25. 李燕萍,侯烜方.新生代员工工作价值观结构及其对工作行为的影响机理[J].经济管理,2012,34(05):77-86.
26. 李一苇."90后"新生代员工的人力资源管理问题与对策研究[J].农村经济与科技,2021,32(03):158-159,181.
27. 李原,孙健敏.雇用关系中的心理契约:从组织与员工双重视角下考察契约中“组织责任”的认知差异[J].管理世界,2006(11):101-110.
28. 梁海辉,张韫.从心理资本角度研究如何提升企业新生代员工工作绩效——以组织信任为中介[J].中小企业管理与科技,2021(35):158-160.
29. 刘欢.企业对员工履行的责任、员工心理契约、工作绩效影响研究[J].中小企业管理与科技,2016(07):27-29.
30. 骆正清,钱楚.高绩效工作系统对新生代员工创新绩效影响[J].华东经济管理,2018,32(08):163-168.
31. 汪群,赵梦雨,李卉,等.新生代员工工作价值观与工作绩效:工作投入的中介效应[J].兰州大学学报（社会科学版）,2017,45(04):36-43.
32. 王永跃,段锦云.人力资源管理实践对员工创新行为的影响:心理契约破裂的中介作用及上下级沟通的调节作用[J].心理科学,2014,37(01):172-176.
33. 吴永强.基于心理契约的员工关系管理有效性研究[J].经营与管理,2021(10):85-92.
34. 伍晓奕.新生代员工的特点与管理对策[J].中国人力资源开发,2007(02):44-46.
35. 杨皖苏,杨希,杨善林.挑战性压力源对新生代员工主动性-被动性创新行为的影响[J].科技进步与对策,2019,36(08):139-145.
36. 姚乐.心理契约视角下新生代员工激励研究[J].技术与市场,2022,29(03):187-188.
37. 张博,嵇婷婷.新生代员工的组织认同对工作绩效的影响[J].中国商贸,2012(17):65-66.
38. 张军伟,龙立荣.高绩效工作系统一定能提高绩效吗?——一个跨层次多特征的调节模型[J].经济管理,2016,38(10):87-99.
39. 张军伟,龙立荣,王桃林.高绩效工作系统对员工工作绩效的影响:自我概念的视角[J].管理评论,2017,29(03):136-146.
40. 张敏.人力资源管理体系强度与企业战略调整[J].中国人力资源开发,2004(09):68-70.
41. 张璇,龙立荣,夏冉.心理契约破裂与破坏性建言行为:自我损耗的视角[J].管理科学,2017,30(03):3-10.
42. 赵曙明,张敏,赵宜萱.人力资源管理百年:演变与发展[J].外国经济与管理,2019,41(12):50-73.
43. 朱晓妹,王重鸣.中国背景下知识型员工的心理契约结构研究[J].科学学研究,2005(01):118-122.

# 附录 调查问卷

**第一部分：您的个人信息**

包括受测者性别、年龄、受教育程度、岗位层级、工作年限、所在企业性质六方面。

**第二部分：变量测量**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 序  号 | 题项 | 非常不符合 | 不符合 | 普通 | 符合 | 非常符合 |
| 1 | 我能够切身感受到人力资源管理的措施 | □1 | □2 | □3 | □4 | □5 |
| 2 | 我认为人事部出台的措施都非常有用 | □1 | □2 | □3 | □4 | □5 |
| 3 | 我认为高层领导认可人事管理制度 | □1 | □2 | □3 | □4 | □5 |
| 4 | 我认为企业的人力资源制度能达到期望 | □1 | □2 | □3 | □4 | □5 |
| 5 | 我认为人事部能够积极地引导改善员工行为 | □1 | □2 | □3 | □4 | □5 |
| 6 | 我认同企业的人力资源政策或制度 | □1 | □2 | □3 | □4 | □5 |
| 7 | 我认为人事部门与其他部门之间能相互配合 | □1 | □2 | □3 | □4 | □5 |
| 8 | 我认为人事部和高级管理层明显具有共同的愿景 | □1 | □2 | □3 | □4 | □5 |
| 9 | 我认为人力资源管理制度可以反映出对员工的公平 | □1 | □2 | □3 | □4 | □5 |
| 10 | 公司给我提供合理且富有吸引力的薪酬 | □1 | □2 | □3 | □4 | □5 |
| 11 | 公司较为关心我的职业生涯成长 | □1 | □2 | □3 | □4 | □5 |
| 12 | 公司为我的工作提供良好保障 | □1 | □2 | □3 | □4 | □5 |
| 13 | 公司制度能使得我的工作具有晋升空间 | □1 | □2 | □3 | □4 | □5 |
| 14 | 公司在工作上能给予我足够的自主权 | □1 | □2 | □3 | □4 | □5 |
| 15 | 公司能提供完备的工作培训与指导 | □1 | □2 | □3 | □4 | □5 |
| 16 | 公司能按照绩效表现发放奖励 | □1 | □2 | □3 | □4 | □5 |
| 17 | 公司能提供富有挑战性的工作 | □1 | □2 | □3 | □4 | □5 |
| 18 | 我能够顺利达到计划的工作目标 | □1 | □2 | □3 | □4 | □5 |
| 19 | 我总是在规定时间完成工作任务 | □1 | □2 | □3 | □4 | □5 |
| 20 | 我会注意保持与工作相关的环境、安全问题 | □1 | □2 | □3 | □4 | □5 |
| 21 | 我能保持高水平的工作质量 | □1 | □2 | □3 | □4 | □5 |
| 22 | 我能够克服困难以完成工作任务 | □1 | □2 | □3 | □4 | □5 |
| 23 | 我在工作中能与同事达成愉快合作 | □1 | □2 | □3 | □4 | □5 |
| 24 | 我乐于主动帮助同事以更好达成团队目标 | □1 | □2 | □3 | □4 | □5 |
| 25 | 我在工作中会适当做出忍让 | □1 | □2 | □3 | □4 | □5 |

问卷到此结束，请您核查有无漏填或错填，感谢您的协助！



**本科生毕业设计（论文）任务书**

题 目 人力资源管理强度、心理契约对

新生代员工工作绩效的影响研究

（任务起止日期：2021年11月2日～2022年6月5日）

院 系 管理学院

专业班级 工商1801

姓 名 曹 喆

学 号 U201815874

指导教师 周二华教授

教研室（系、所）负责人 2021年10月28日审查

院（系）负责人 2021年11月 2 日批准

|  |
| --- |
| 课题内容：  随着互联网的迅速发展和数字化在日常生活里的广泛渗透与普及，90后这一新生代群体，正逐步成为劳动力主体及企业的中流砥柱。但由于新生代员工的成长背景正是我国改革开放带来的社会转型加速期，使得他们具有自我意识强烈、挑战权威等特质，从而影响了新生代员工的职场表现，也同时影响了新生代员工的心理契约认知，使得新生代员工难以产生自发的利组织行为和优秀的工作绩效。  传统的企业人力资源管理模式对于新生代员工已经难以实现其效力，导致了新生代员工的组织认同感、归属感降低。因为人力资源管理做为一个企业员工从入职、磨合、适应、胜任到晋升一系列活动中最直接作用于员工的一项管理职能，深刻地影响着员工的心理和行为。对此，本研究旨在通过实证分析人力资源管理强度对新生代员工工作绩效的影响和心理契约的中介作用，为企业新生代员工管理提供论证和实践指导。 |
| 课题任务要求：  近年来国内外学者对于员工心理契约与工作绩效的激励程度也同样进行了大量研究，随着数字化经济时代的发展，在互联网新情境之下大量新生代员工与企业间通过心理契约所带来的有关于员工工作绩效作用机制也有待进一步验证。传统的企业人力资源管理模式对于新生代员工已经难以实现其效力，同时影响了新生代员工的心理契约认知，使得新生代员工难以产生自发的利组织行为和优秀的工作绩效。对此，本研究旨在通过实证分析人力资源管理强度对新生代员工工作绩效的影响和心理契约的中介作用，为企业新生代员工管理提供论证和实践指导。 |
| 主要参考文献（由指导教师选定）  [1] 张军伟, 龙立荣, 王桃林. 高绩效工作系统对员工工作绩效的影响[J]. 管理评论,2017, 29(3): 136-144  [2] 李一苇. "90后"新生代员工的人力资源管理问题与对策研究[J]. 农村经济与科技,2021,32(3):158-159,181.  [3] 黄永. 新生代员工对人力资源管理的挑战和对策[J]. 理财周刊,2021(12):171-172. DOI:10.12269/j.issn.1009-9832.2021.12.160.  [4] 彭程,郭丽芳. 新生代员工高绩效人力资源管理实践研究[J]. 经济体制改革,2015(6):124-129.  [5] Bowen D. E., Ostroff C.. Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the strength of the HRM system[J]. Academy of Management Review, 2004, 29(2):203-221  [6] Fishbein M., Ajzen I.. Belief, attitude, intention, and behavior[M]. Reading, MA:  Addison-Wesley, 1975  [7]贾建峰, 周舜怡, 唐贵瑶. 人力资源管理强度的研究回顾及在中国情境下的理论  框架研究[J]. 中国人力资源开发, 2017, (10): 6-15 |
| 同组设计者  王茜、黄文婷、尹佳欣 |
| 指导教师签名： |