

**本科生毕业设计[论文]**

**薪酬水平对工作绩效的影响：工作积极性的中介作用和薪酬管理公平性的调节作用**

院 系 管理学院

专业班级 工商管理 1701

姓 名 杨乐荣

学 号 U201715876

指导教师 刘智强

2021年 5 月 22 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

在现代企业的契约关系中，企业的出资方与任职者是平等的双向选择关系，而在社会流动愈加频繁，个人自由越来越受到关注的现代社会，程序的公正性已经成为必然要求。同样由于现代科技越来越发达，信息的流传渠道越来越多，流传速度也越来越快，很容易导致谣言和不信任的情况的发生。所以，做好薪酬管理的程序公平性，是现代企业人力资源管理中必须做到的一环。

而对于企业的普通员工来说，他们更容易感知到和接触到的则是结果这一环节。即使程序和信息方面的公平性做得再好，只要在结果方面让员工觉得不符合他们的劳动价值，或者无法解答他们关于自身和公司其他相似岗位的员工薪酬的差距的问题，都容易让员工心生不满，无法激发他们的工作积极性，自然也无法得到好的工作绩效。因此薪酬管理的结果公平性也是需要注意的一点。

做好薪酬管理的程序公平性和薪酬管理的结果公平性这两点，在岗位薪酬科学合理的情况下，当然要让员工明确这种科学合理，是能够激发员工的工作积极性，让员工更愿意投入到实践工作中去，从而磨练他们的实际工作的能力，提升工作绩效，促进企业更好更长远的发展的。本论文将基于此，通过收集相关论文及文献资料，也就是采取文献资料法，进行绪论和文献综述等内容的写作；第二是问卷调查法，根据研究假设和研究模型设计问卷，并进行调查；最后是统计分析法的研究方法，运用了spss以及mplus等分析软件。本文最终得到了薪酬水平能通过工作积极性影响到工作绩效、薪酬管理程序公平性在薪酬水平和工作积极性之间存在调节作用以及薪酬管理结果公平性在薪酬水平和工作积极性之间不存在调节作用的结论。

本文第一部分为绪论，讲述本文的研究背景，之后讲述了本文的研究意义，以及将要写作的内容和方法，以及本文具有哪些创新点。第二部分为文献综述，主要讲述了目前国内外的研究现况及发展趋势。第三部分为研究设计，提出了猜想，进行了模型制作和问卷设计。第四部分为数据分析与假设检验，也是本文篇幅最多的一部分，通过spss数据分析软件，进行了信度分析、效度分析、验证性因子分析、纬度相关分析和回归分析等多个方面。第四部分是结论与讨论，总结了研究结论与实践意义，并且提出了不足之处以及对未来的展望。

**关键词：**薪酬水平；工作积极性；工作绩效；

# Abstract

In the contractual relationship of modern enterprises, the investor and the incumbent of the enterprise are equal and two-way choice relationship. However, in the modern society where social mobility is more and more frequent and personal freedom is more and more concerned, the fairness of the procedure has become an inevitable requirement. Similarly, as modern science and technology become more and more developed, more and more channels and faster and faster spread of information can easily lead to rumors and distrust. Therefore, it is a must in modern enterprise human resource management to do a good job in the fairness of procedures.

For ordinary employees, it is easier for them to perceive and get in touch with the result. Even good programs as long as in the results that employees feel do not accord with their labor value, or can't answer them about themselves and other employees of similar jobs pay gap problem, is easy to let staff heart of discontent, unable to arouse their working enthusiasm, nature also can't get a good job performance. Therefore, fairness should also be paid attention to in the compensation management.

Salary management procedure fairness and result of salary management fairness, these two in salary under the condition of scientific and reasonable, of course to make sense of the scientific and reasonable, is to be able to excite the work enthusiasms of staff, make staff work more willing to put into practice, to hone their actual work ability, improve performance, Promote the better and more long-term development of enterprises. This paper will be based on this, through the collection of relevant papers and literature, that is to take the literature method, the introduction and literature review and other content of the writing; The second is the questionnaire survey method. According to the research hypothesis and research model, the questionnaire is designed and investigated. Finally, the research method of statistical analysis, using SPSS and MPlus analysis software. This paper finally gets the conclusion that the salary level can affect the job performance through the work enthusiasm, the fairness of the salary management procedure has a moderating effect between the salary level and the work enthusiasm, and the fairness of the salary management result has no moderating effect between the salary level and the work enthusiasm.

The first part of this paper is the introduction, which describes the research background of this paper, and then describes the research significance of this paper, as well as the content and methods to be written, as well as the innovation of this paper. The second part is the literature review, mainly describes the current situation and development trend of research at home and abroad. The third part is the research design, putting forward the conjecture, making the model and designing the questionnaire. The fourth part is data analysis and hypothesis testing, which is also the most long part of this paper. Through SPSS data analysis software, it carries out reliability analysis, validity analysis, confirmatory factor analysis, latitude correlation analysis and regression analysis and other aspects. The fourth part is the conclusion and discussion, summarizes the research conclusions and practical significance, and puts forward the shortcomings and prospects for the future.

**Key Words：**Salary management ; enthusiasm; creativity;

**目 录**

**摘要** II

**Abstract** II

**1绪论** 1

1.1研究背景 1

1.2研究意义 2

1.3研究内容与研究方法 4

1.4研究创新点 5

**2文献综述** 6

2.1国内外研究现况 6

2.2发展趋势 9

**3理论基础与研究假设** 11

3.1理论基础 11

3.2研究模型 11

3.3研究假设 12

3.4问卷设计 13

**4数据分析与假设检验** 16

4.1数据收集与样本结构 16

4.2信度分析 16

4.3效度分析 17

4.4相关分析 17

4.5多层次回归分析和中介效应分析 19

4.6调节分析 20

**5结论与讨论** 23

5.1研究结论 23

5.2理论贡献和实践意义 23

5.3研究不足与展望 24

**致谢** 26

**参考文献** 27

**附录 调查问卷** 29

# 1绪论

**1.1研究背景**

薪酬制度是企业最基本的制度之一，企业的正常运转离不开合理的薪酬管理体系，企业要想减少可能面临的劳动争议，就需要用合理的薪酬管理体系，和员工发展出和谐的劳动关系，还可以提升人力资源管理的有效性，进而保证企业的正常运行发展。目前企业之间的竞争日趋激烈，企业要想在竞争的环境下做到长期的发展，就必须要学会如何留住人才，而通过薪酬提升员工的积极性，是留住人才的有效途径。

员工在面对工作任务的时候如果处于一种积极的状态，或者可以说是一种主动的能动的心理状态，我们把这种心理状态叫做工作积极性。员工的工作积极性的外在表现为执行任务或者达成目标的过程中所体现出来的能够克服障碍的一种意志和努力以及一种积极的情感。通常情况下，在员工的工作能力一定时，往往那些工作积极性越高的员工，能够创造出更好的业绩。

进入现代化的人力资源管理之后，工作绩效是越来越被社会所承认并重视的一项人力资源的管理手段。国家也对工作绩效十分重视，税务局和国家药监局综合是中央军委后勤保障部卫生局等部门都多次发表文件要重视员工的工作绩效这方面的问题。银行业，医药业，互联网行业，高科技行业，无论是哪一行哪一业的公司，无论是国营企业，私营企业还是外资企业，或者是其他类型的公司，都对员工的工作绩效十分看重，当然不重视员工的工作绩效的公司也多半被淘汰了，或者将要被淘汰。员工的绩效工作做得越好，通常情况下企业的生态环境也会越来越健康，以一种积极向上的姿态发展。而良好的绩效管理工作，可以提高员工的工作积极性，但是反之，一旦员工拥有良好的工作积极性，也能做出更好的工作及得到更好的工作绩效，帮助企业发展得更好。

但是很多企业虽然意识到了在人力管理中设定合理的措施，激发员工的工作积极性，让他们做出更好的工作绩效的重要性，却经常用错方法，例如现在很多企业的通病就是直接把高绩效和高薪资联系在了一起大幅度的提升员工的工资，但这样做往往实际情况确是在开始的一两个月员工的状态会异常兴奋做出优于以前的业绩，但是等过了这两个月之后，员工的状态就又回落了，甚至还可能出现离职的现象。高工资却无法换来高绩效，也无法激励员工的积极性，这让公司的人力资源管理者会非常苦恼。这时候就必须要提到关于薪酬管理的公平性问题了。根据亚当斯的公平理论，每一个人都会不自觉的通过横向和纵向的比较来衡量自己获得的报酬是否合理，从而对工作产生积极或消极的影响。员工真正期待的薪酬是大于或者等于自己的劳动价值的，他们认为得到的薪酬体现了自己的劳动价值，也即是公司发放给自己的薪酬是公平的，才不会提出疑问，而出于对这种公平的回报，或者是说为了得到更大的公平，他们往往会迸发出工作的积极性，创造出更好的工作绩效，以此来获得更多的薪酬报答。所以高薪酬不等于高绩效，在现实生活中解决薪酬的公平性问题，往往会对提升员工的工作积极性，创造出更好的工作绩效更有帮助。

**1.2研究意义**

在公司里面，员工是公司的重要的组成部分之一，薪酬则会是员工最为关注的内容，当企业的员工对薪酬开始不满意的时候，他们就会渐渐的产生一些负面的情绪，这些负面的情绪会影响他们对待工作的热情，也就是会降低员工们的工作积极性，而作为人力资源管理的对象，也同时作为企业发展的主要动力，也就是员工，他们的满意度是重中之重，公司里面的人力资源部门里面的员工也非常重视提高员工对企业的满意度这一问题。当员工对他的薪酬感到满意，认为符合他的劳动价值的时候，他就会更加愿意参与到企业的工作中来，这不仅可以在实践中磨砺员工，还可以非常有效地提高员工的工作积极性，在员工的能力相同的情况下，越是具备工作积极性的员工，越是能为企业创造更好的业绩。提升员工的工作积极性的方法，对于企业的重要性不言而喻。而薪酬管理作为现代人力资源管理制度中的一个重要的调节手段，通过薪酬这一员工劳动价值具体体现物，帮助企业更好地提升员工的工作积极性，是人力资源管理工作者所必须完成的工作。

在社会经济学领域，公平与效率往往被视为一个悖论，不能同时实现，平等虽然是公平的核心内涵，然而从社会经济学的角度看，分配公平导致的经济效率低下，已经经过了深刻而痛苦的历史验证。但是实际上公平和效率并非是二元悖论，盖洛普路径（盖洛普公司通过12个问题描绘了员工敬业度与企业总体价值增值之间的关系。）就基于一个基础假设：组织公平能带来员工的情感认同，增进组织承诺并影响工作行为，进而对组织的整体绩效产生积极的影响。枪支放到薪酬管理的领域来说，也就是薪酬管理的公平性，能够给员工带来积极的情感，增进他们对组织的认同感和归属感，而这种情感会体现在他们的实际工作中，帮助他们完成更好的工作绩效，能对公司的整体绩效产生一个正向的积极影响。现代企业组织中的生产关系，本质上是以社会交换为目的的契约联盟，收入分配公平就指的是个人对投入产出合理性的感知。美国心理学家亚当斯认为收入分配的公平性包括两个层面，一个是个人努力相平衡的报酬，也就是员工个人会衡量薪酬是不是体现了自己的劳动价值，第二个就是比较自己与他人的投入收入比例。因此在明确自己岗位的薪酬水平的情况下，公司的人力资源工作者做好薪酬管理的公平性，让员工也感受到这种公平性，让员工的心理得到满足，是能够促进他们的工作积极性的，而这种积极的心理反馈到实际工作中，不仅能够提升个人的绩效，也会为组织的长远发展作出贡献。

总结起来，本文的研究具有如下的理论意义和实践意义：

（1）理论意义

本文参考了盖洛普路径，亚当斯公平理论和激励理论，系统的总结归纳了员工的工作积极性如何受到薪酬管理的公平性的影响，探讨了该如何进行薪酬管理，才能让薪酬给员工带来积极的影响，去提升工作绩效。

本文研究所取得的成果将有助于扩大亚当斯公平理论在薪酬管理领域的作用，为我国的人力资源管理中的薪酬管理研究提供一定的借鉴价值，也能帮助企业更加重视现如今日益壮大的人力资源管理领域。

（2）实践意义

本文以员工的激励现状作为出发点，找到为何高薪酬不等于高绩效的原因，并落脚于薪酬管理的公平性，提出改善策略，以帮助企业的人力资源管理者做好薪酬管理，激发员工的工作积极性，创造出更好的工作绩效。

综上所述，本文的研究成果不仅可以扩大亚当斯薪酬理论在薪酬管理领域的应用范围，还可以为企业的人力资源管理者在薪酬管理方面提出更多的参考和建议。企业的高层领导也应该更加重视人力资源管理和薪酬管理，须知员工才是企业在现代化竞争中的宝贵财富，激发员工的工作积极性，增加他们的归属感，提升总体的凝聚力，才能使企业能得到更好更长久的发展。

**1.3研究内容与研究方法**

本文主要研究的薪酬水平如何影响工作绩效，工作积极性和薪酬管理的公平性在其中又发挥着怎样的作用。运用了多种研究方法，基于对目前很多公司面临的高薪酬难以带来高绩效的问题进行分析，探索在薪酬管理公平性的调节作用下，如何发挥高薪酬的作用，将其体现到高绩效中去。全文总共有五个章节，而这五个章节总共分为三个部分。

第一部分为绪论部分，首先阐述了本文的研究背景，研究意义，针对目前企业中薪酬管理存在的问题收集资料，最后阐述研究内容，研究方法以及研究创新点。

正文部分共有三章。

第二章 对国外的研究文献进行总结，阐述了国内外目前在薪酬管理领域的研究现状以及未来的发展趋势。为下文如何进行研究假设，构建研究模型和设计研究问卷埋下伏笔，在这里运用了文献资料法。

第三章 根据目前收集到的企业在薪酬管理领域的问题的资料，将盖洛普路径，亚当斯公平理论和激励理论作为理论依据，提出了本文的研究假设并构建了研究模型，根据模型的数据去进行调查问卷的设计并收集了数据。在这一章既运用了文献资料法，也运用了问卷调查法。

第四章 分析了收集到的数据的构成，用spss软件进行了数据分析，先后进行了信度分析，因子分析，直接效应分析，中介分析和调节分析，用收集到的数据来验证前文提到的研究假设，并为下文的结论部分做好数据支撑。这一章运用了统计分析法。

第五章 结论与讨论。对本文通篇的研究问题和数据分析得出来的结果进行了归纳总结，提出了本文研究的实践意义，在此之外还提到了本文没有讨论到的地方或者存在的不足之处是什么，对以后薪酬管理方面的深入研究提出了展望。

本文的主要研究方法是：

文献资料法：文献资料法就是通过查阅相关领域的文献资料去了解并证明所要研究的对象的方法。本文就是通过大量阅读目前存在的企业在人力资源管理，尤其是薪酬管理方面所面临的问题的相关资料，包含论文和各种书籍期刊，以便更加清晰地了解薪酬管理的公平性问题。为后文模型的建立也提供了帮助。

问卷调查法：本文选择的研究对象为目前公司中的普通员工，目的是为了了解不同薪酬水平的员工对公司的薪酬管理的公平性的认知，以及他们目前的工作积极性如何，所做出的工作绩效又如何。总共涉及了四个部分的问题，采用了五点计分法，并统计了问卷调查中的各项数据。

统计分析法：本文运用了spss和mplus，对问卷调查所收集到的数据进行了比较深入的剖析和信效度检验分析，为本文提到的研究假设提供了数据支撑，并且针对这些数据进行描述性的统计分析。

**1.4研究创新点**

本文以公司中不同岗位的普通员工为研究对象，分析了企业薪酬管理中目前所存在的问题，运用了亚当斯公平理论，着重探讨了薪酬管理公平性在提高员工工作积极性，以此来提升员工绩效方面的作用。本研究的创新之处为：

第一，以公司中的普通员工为研究对象，研究公司做薪酬管理所存在的问题，向亚当斯公平理论，激励理论，盖洛普路径的运用，运用到公司的薪酬管理中去，着重探究了薪酬管理公平性，员工的工作积极性和工作绩效的内容，扩大了薪酬管理和人才激励相关理论的应用领域。

第二，根据目前员工在薪酬管理公平性方面的认知程度，分析了薪酬管理中的程序公平性和薪酬管理中的结果公平性，在人力资源工作者和普通员工之间存在的认知差异，为企业在薪酬管理的改善方面提供参考和指导意义。

**2文献综述**

**2.1国内外研究现况**

对于薪酬通过提升员工积极性从而提升员工工作绩效的研究，国内相关研究近几年越来越多，很多维度都有涉及，与之相反国外很多研究成果距离现在时间都有些久了，而国内很多研究不仅探讨了薪酬的满意度、公平性和制度等对于员工积极性以及创造性的影响，还有研究薪酬对不同性别、不同地位、不同性格的员工的积极性和创造性的影响，运用了心理、面子等中介因素，使用了基于问卷的各种数据分析方法，来讨论薪酬对员工积极性及创造性的影响。

纵观分析国内外专家学者的研究，他们从国内外人力资源管理发展的现状和过去的发展历程，以及现在所进行了总结剖析。进入现代社会，科技发展日新月异，这也促进了人力资源改革，当然也包括薪酬管理方面的改革。西方著名的心理学家，管理学家和社会学家，从各个维度研究分析并建立起了一系列经典的，有关于薪酬管理方面的经典理论。比如集体谈判理论，效率薪酬理论，边际生产率薪酬理论。现在西方还建立了一套有效的激励理论，了解和促进员工从事劳动的内在动机，这套理论在现代的人力资源管理中越来越得到重视，成了现代薪酬管理的重要理论基础。激励理论探究的是如何来调动人们的工作积极性，以此来发挥员工最大的工作潜力，并且以此让员工做出最大的成绩。这种调动是通过人们的行为动机来做到的，而这种行为动机必须是正确的。要想做到这些，就必须要通过特定的方法和管理体系，提高员工对组织的忠诚度，让他们最大化地对工作认真负责。激励理论就是概括了你该如何满足员工的需求，如何调动他们的工作积极性的方法总结。激励理论可分为内容型，过程型和综合型三大理论类型。双因素理论，成就需求理论，需求层次理论，这些都属于内容型的激励理论。期望理论和亚当斯的公平理论则属于过程型的激励理论。过程型激励理论主要聚焦于用于解释激励行为的普遍过程，而非具体的激励内容，与内容型的激励理论相比起来，具有更广阔的适用性。而综合建立理论，则是内容型激励理论和过程型激励理论的结合体，比如将期望理论和目标设置理论加以整合，这就属于综合型的激励理论。

著名的理论包括亚伯拉罕·马斯洛的“需求层次理论”。他认为人的基本需求是一个由低到高的层次体系，他把人的需求分为生理需求，安全需求，社会需求，顺从、尊重的需求和自我实现的需求。所以一个人的五种需求可以按照这样的顺序从低到高进行发展。他最基本的观点就是人们行动的原因和动机就是他最迫切的需要。这种动机是一种动态的，且在循环渐进的过程中不断发展和变化的，并且严格按照以上五种需求的顺序，从低到高上升。如果逆转或者超过一定的水平，就是不正常的。每一个人都有五种潜在的需求，但是这些需求在不同的情况下面表现出来的需求程度并不相同。不是所有人的高层的需求，在他的一生中都一定会得到满足，而且内容会比低层次的需求更广泛，同时也更难实现，越是高层次的需求，人们满意的可能性就越少。不过马斯洛估计80%的合理的生理需求和70%的安全需求一般都能得到满足，但是社会需要、尊重需求和自我实现的需求得到满足的可能性依次是50%、40%和10%。

麦克里兰的"成就需要理论"，与前面马斯洛的理论存在着对应关系。麦克里兰把与工作相关的需要分成成就、情谊和权力。成就的需要在某种程度上可以和自我实现的需要划上等号，情谊则是与社交有关，也就可以和社交需求划上等号。权力则是与自身的地位有关。麦克里兰的理论与管理层的关系更为密切，更加符合管理层的需要。

亚当斯的"公平理论"认为，报酬看的不仅仅是它的数值有多少，而是要和同行业其他公司相似岗位的人、同公司相似岗位的人、以及和自己过去的工资相比较，看的是相对的情况。在相对条件下，跟一个与自身能力相差不多的人的工资进行比较，如果比较出来的数值相差不多，员工对工资的满意度就会提高，也会认为公司提供给他们的薪酬是公平合理的。

蒂博和沃克的主要贡献是提出了程序公平的概念，并将他们提出的这种公平理论运用在了组织领域里面。程序公平的概念是他们根据不同法律主张的辩论者，对诉讼程序的不同反应来研究得出的。在以前的人力资源管理领域，薪酬管理的结果公平性被认为是最重要最需要注意的。但是进入现代人力资源管理领域之后，人们逐渐意识到员工对秩序的公平感知也是非常重要的。研究方向也逐渐由结果公平性转向程序公平性。因此在很长一段时间内，专家学者对薪酬管理程序公平性的研究也越来越多。有很多欧美学者指出，企业薪酬管理的结果和企业薪酬管理的制约项目，都将影响员工的薪酬公平感。而岗位评价，员工绩效评估，薪酬晋升，管理者与员工之间的沟通，员工之间的沟通，工作反馈这些都属于企业薪酬管理程序的内容。

员工在工作中经常会与上层领导进行沟通，在这个过程中，上层领导能否公平地对待员工也是非常重要的，比如上层领导是否尊重员工，是否考虑到了员工的尊严，是否礼貌的去对待员工等。这种薪酬管理的分配结果，在反馈执行过程中的人际互动模式对公平感的影响就被称为反馈执行过程中的人际互动模式对公平感的影响。这方面的研究由比斯和莫格首次提出。

在比斯和莫格之后，针对这种反馈执行过程中的人际交往模式对员工公平感的影响，后续的专家学者进行了更深一步的研究。格林伯格把互动公平和信息公平都归属到了在反馈执行过程中人际互动模式对公平感的影响的范围之中。互动公平指的是员工和上层领导之间的沟通，看的是领导对员工的尊重和关心程度。信息公正则看的是领导如何向员工提供解释，如何为他们传达适当的消息，让他们能够理解薪酬管理的程序和结果。

国外在薪酬管理和人才激励方面的研究都领先国内，所以国内很多专家学者是在国外的研究基础之上，结合了中国的传统文化和社会背景，根据国内企业的实际情况，提出了相应的薪酬管理和人才激励的管理方法。

吴敬琏认为，虽然员工都是企业的宝贵财富，但是很明显优秀的具有管理天赋的人才，才是市场上面相对的稀缺资源。对于优秀的管理人才的激励方式是独特的，跟一般的激励方式是有区别的。因为对企业高层管理人员的激励，不仅仅是为了让他们能够保持住一个良好的状态，还要让他们愿意为股东继续承担一定的风险，为公司创造出更多的价值。这种情况下往往采用权力激励的效果会更好，或者采取股票奖励的方式，对高层管理人员进行激励。这其实是一种对于未来的承诺，这种激励关系到公司未来发展好了之后，所带来的可能收益，所以高层管理员工会更加努力地去发展公司，因为发展公司之后，除了分配给股东的内容，剩下的就是对高层管理人员他们本身的奖励。

也有专家学者把市场经济领域里面所研究的人员管理的激励问题和研究信息与产权相联系在了一起。比如钱颖一。他通过改革前后人们的精神面貌和热情的对比来进行研究。一个强大的激励系统，既能为公司的治理结构的改善和管理层的权力的实施发挥重要作用，也能对决策者进行一定程度上的约束。但这种说法侧重点不在于激励理论，更强调管理和约束的内容。

总结国内外许多学者的研究结果，员工与管理者之间的互动关系会影响员工的组织公平感。然而至今为止，企业管理学术界却很少探讨互动公平性在薪酬管理中的作用和影响。

**2.2对现有研究的评析**

尽管国内外学者对组织公平性理论进行了大量的研究，但是组织公平性到底由几个维度构成，学者们仍未达成共识，对于薪酬管理公平性各维度的研究更是少之又少。目前对组织公平性维度的看法主要有 4 种。

（1）双因素论∶认为分配公平性和程序公平性是组织公平性的组成因素。

（2）单因素论∶ 因为薪酬管理的分配公平性和程序公平性联系十分紧密，故而认为无法对二者进行实证区分。

（3）三因素论∶将互动公平性，程序公平性和分配公平性视作三个不同的因素，认为这些因素共同组成了组织公平性。

（4）四因素论∶在三因素理论的基础上，额外提出了信息公平性这一因素，并且将互动公平性更改为交往公平性。

而关于分配公平性和程序公平性的独立性，则一直存在着争议，有的学者认为两者间应该严格区分开来，但是因为有些研究显示出分配公平性和程序公平性之间有着极高的相关系数，所以导致很多人并没有将两者区分开来。而且很多学者还认为互动公平，属于程序公平的一个子因素，但也有学者认为两者应该分离开来。哪怕是关于互动公平，本身学生们的意见也众说纷纭，有学者认为交往公平和信息公平都属于互动公平。由此可见，国内外的研究学者对于薪酬管理的公平性到底是几维度的结构仍然不够清晰，依然存在着众多分歧。

关于薪酬管理对员工的积极性的影响研究较多，并且有着较为完善的理论体系和解决方法。但是运用到实际中的却不占多数，并且通常都不够完善。目前市场上很多企业依然存在着薪酬体系中激励手段单一、同工不同酬等不平等现象，影响到员工的工作积极性。这些不利于员工成长和职业发展，也不利于企业竞争能力的提升。不过目前主流观点已经认同薪酬管理对于员工的积极性的影响，随着企业对有积极性的员工的需求的增加，更多的学者会投入到相关的研究中去，创造出较为完善的理论体系，并且提出有效的解决方案，通过薪酬管理来提升员工的积极性。

不过从目前我国企业的管理现状来看，相关研究水平仍然处于中低位的样子，手段也比较单一，主要还是用物质激励的方法，尤其是在中小企业之间更是如此，因为这种简单的激励方法在中小企业之间比较有效。但是有人存在着，很多中小企业不分实际情况进行奖励，这让员工的积极性可能在刚开始进行激励的一段时间内会提高，但是过了不久就又会回落下滑，而且我们国家的薪酬管理从目前来看，仍然更注重一个发放的结果，比较追求短期内就能起到一个很好的激励效果，而对于薪酬管理的一些虽然重要但是需要花费精力进行改进的细节环节，仍然不是非常注意，比如薪酬管理中的公平性环节。尽管有理论研究，有提到需要注意薪酬管理的公平性，但是企业在实践中真正做到这一点，并且让企业的员工也意识到企业的一个薪酬的发放流程和评判标准的，却非常少。

综上所述，研究企业内部的薪酬管理公平性，提升员工的积极性，以此来激励员工创造出更好的工作业绩，是未来人力资源管理的一大重要方向，也是本文所要努力探讨的内容。下面一章的内容就是要通过提出假设、设计模型，设计问卷的形式来进一步的进行探讨。

**3理论基础与研究假设**

**3.1理论基础**

盖洛普路径是盖洛普对健康企业的成功要素的相关关系，进行了深入的探讨和研究，并且据此建立了一个模型来描述员工个人表现，与公司最终经营业绩，公司整体增值之间的路径。盖洛普路径的其中一大重点就是培养员工的敬业度。而员工对公司的敬业度的有一大体现，就体现在员工的工作积极性上，所以我们会单独来讨论一下盖洛普路径。盖洛普路径为企业文化管理倡导的人文精神和人本精神提供了有力的佐证，培养员工的敬业度，让员工关心企业，和企业同心同德，对企业尽职尽责，这样在能力相同的条件下，员工能够创造出更好的工作绩效也能帮助公司发展得更好。

亚当斯公平理论认为，员工对自身薪酬的认知是通过与外部企业相似岗位的员工薪酬，公司内部相似岗位的员工薪酬，以及自身过去的薪酬相比得出的。员工之所以会产生心理失衡的问题，很大程度上就与这种认知出现偏差有关系。为了解决这种心理失衡的问题，员工往往会采取某种行动去减轻自身内心的紧张感。员工认为薪酬的公平与否，不仅仅与薪酬的绝对值有关，还与相对值有关。员工们会进行社会比较，也就是说会与公司其他同岗位的同事比较，会与其他公司相似岗位的员工进行比较，还会和自己的过去进行比较。而如果企业分配的薪酬公平，员工就能够获得足够的满足感，这也能激励员工，提升员工的工作积极性，让员工更卖力的投入到工作中去，这既能提升员工的实践工作能力，还能够提升工作绩效，促成企业整体绩效的提升。

**3.2研究模型**

根据理论基础做出了如下模型。本文研究的根本在于让制定的薪酬水平，通过薪酬管理结果公平性、薪酬管理程序公平性来进行调节，激发员工的工作积极性，来达到让员工能创造出更好的工作绩效，让公司发展的更好的目的。调节变量影响的是自变量和因变量之间的关系，即可以对关系方向产生影响，也可能是对关系强度产生的影响。中介变量则是可以解释自变量是如何对结果变量产生影响的，并且往往自变量对中介变量、中介变量对结果变量都会产生影响。而本文的研究模型既有中介变量又有调节变量，也就是认为薪酬水平可以影响工作绩效，但是薪酬水平是通过工作积极性这个中介变量来对工作绩效进行影响的，而本研究模型参考了亚当斯公平理论，在这个影响过程中，薪酬管理程序公平性和薪酬管理结果公平性会影响这种关系，这就是这个模型里的调节变量。该模型认为薪酬管理的公平性能够带来正向的激励作用，通过合理的调节薪酬水平，能有效的激发员工的工作积极性，增加员工的归属感，使员工更愿意投入到工作中去，创作出更多的工作绩效。

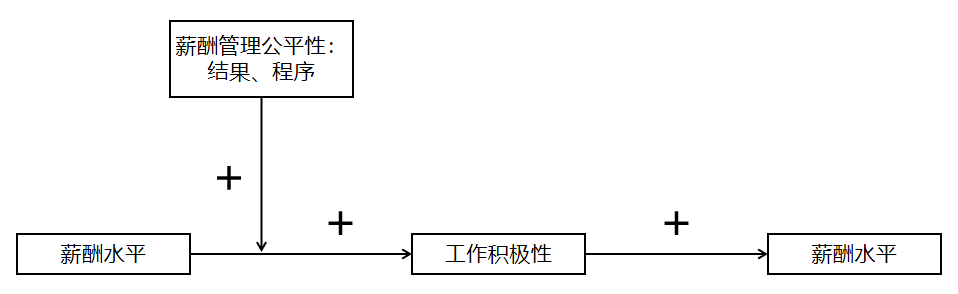


图3.1 研究模型

**3.3研究假设**

（1）直接路径的假设

薪酬水平作为员工劳动价值的外在直接体现，在企业人力资源管理，尤其是薪酬管理之中发挥着非常重要的作用。正如现在很多企业所实行的高薪酬的原因一样，有很多人力资源工作者把高薪酬直接等于了高绩效，但是这一做法却有时奏效，有时无效。这两者之间是否存在着直接的关联，是我们需要探索的内容。盖洛普路径认为员工的敬业度是帮助员工创造出更好的工作绩效中非常重要的一个环节，而员工的工作积极性就是属于员工的敬业度的一个方面。因此本文认为薪酬水平对工作积极性和工作绩效都可能会有直接的正面作用，工作积极性对工作绩效也有直接的正面作用。因此本文提出假设：

H1：薪酬水平和工作积极性正相关。

H2：工作积极性和工作绩效正相关。

H3：薪酬水平和工作绩效正相关。

（2）中介作用的假设

根据现有的研究证明，员工的工作积极性会通过薪酬水平影响员工的工作满意度，也就是员工得到的回报与个人绩效相关的程度。当员工所得的回报也即薪酬水平与绩效水平一致时，员工会认为他们的劳动价值被看到并且得到了足够的回报，这会让员工产生一种积极的，正向的心理。而这种心理可能会被员工带到工作中去，从而产生一种正向的影响，让员工能够做出更多的工作绩效。因此本文认为工作积极性在薪酬水平和工作绩效之间存在中介作用。

H4：工作积极性在薪酬水平和工作绩效之间存在中介作用。

（3）调节作用的假设

薪酬管理是企业整体人力资源管理体系的重要组成部分，包括薪酬体系设计与薪酬日常管理两个方面，是一个动态的管理过程。在这个动态的管理过程之中，员工在一定时间内所提供的服务，虽然会有起伏，但大体区间不变。所以针对员工在一定时间内的工作能力和工作水平，以及他们所提供的服务价值来进行衡量，确定他们应得的报酬，报酬的组成结构和如何确定这种报酬的过程，我们也可以将支撑作为薪酬管理的动态管理过程。因为这种报酬在一定程度上体现了员工的劳动价值以及公司对他们的劳动价值的肯定，所以薪酬管理是否公平对员工意义重大。根据全文的内容，我们知道当今的薪酬管理是由结果公平性向程序公平性过渡的一个阶段，员工更容易从结果上感知到薪酬管理公平与否，而程序的公平性是对薪酬管理结果公平性的一个保证。故而薪酬管理结果公平性和薪酬管理程序公平性都有着非常大的作用。做到薪酬管理的结果公平性和程序公平性之后，这种公平会安抚员工的内心，提升他们的归属感，让员工在收到薪酬之后，会更加愿意积极地投入到工作中去。因此本文提出假设：

H5：薪酬管理结果公平性在薪酬水平和工作积极性之间存在调节作用。

H6：薪酬管理程序公平性在薪酬水平和工作积极性之间存在调节作用。

**3.4问卷设计**

主要分为四个部分，分别是基础信息、薪酬公平性、员工工作满意度和对公司的看法和建议。预计将通过同时进行线上问卷调查和线下问卷调查两种方式来收集数据。问卷发放数量初步设定发放在400份以上，将更着重于采取线上问卷调查的方式，因为想尽量扩大人群范围，是全国多个省市的人群都能参与其中进行问卷调查。

本次问卷调查的对象各公司的普通员工，目的是为了全面真实的了解目前各公司中普通员工的工作积极性和所做出的工作绩效，以及对于公司内相同岗位或同行业其他公司相似岗位相比是否满意公司目前制定的薪酬，并且将根据问卷调查的结果，继续深入讨论工作积极性这一中介变量所带来的影响，以及薪酬管理公平性所带来的调节作用，为证明本文的研究假设提供一定的依据。

基础信息部分主要是一些基础数据，如员工的年龄、性别、学历、工龄、婚姻状况、公司类型和职位类型，之后的数据分析会提到样本相关数据。

薪酬公平性分为三个模块，分别是薪酬管理结果公平性、薪酬管理程序公平性，每题的答案采用五点计分法，从完全同意或完全符合到完全不同意或完全不符合。薪酬管理的结果公平性这一部分的题目包括员工对工作责任的合理性，对现有的薪酬分配政策的合理性的看法，是否认为薪酬奖惩的结果可以激励员工努力工作，是否认为薪酬可以反映员工的工作绩效，是否认为薪酬水平和员工的预期基本相同。薪酬管理的程序公平性的题目，包括员工对于任务分配方式和业绩考核方式的合理性的看法，员工是否比较了解其他员工的收入水平，整个过程公开与否，是否存在着对困难的员工实行特殊的临时救济的内容。员工工作满意度分为三个模块，分别为薪酬水平、员工工作积极性、工作绩效，同样采用五点计分法，从员工个人主观的角度进行答题。而员工对于薪酬水平的看法这一部分的题目反映了薪酬是否做到了外部公平，内部公平和个人公平，题目包括有和其他企业相似岗位的员工、和本企业相似职位的同事和员工对本企业的期望薪酬，以及员工从前在其他企业得到的薪酬和目前所得的薪酬的满意程度。工作积极性这一部分的题目主要是包括员工在工作中能否迸发能量，富有热情，充满期待，充满活力，感到自豪，喜欢和同事工作，喜欢并期待按照自己的方式进行工作，想要投入到工作，愿意主动加班的内容。工作绩效的内容主要包括员工个人工作的效率如何，和其他员工进行比较的情况如何，在公事和私事中所花费的时间情况如何。

对公司的看法和建议是最后一个部分的内容，为简答题。第一个问题是问员工在工作期间有遇到什么困难，需要公司特别给予支持的地方有哪些。第二个问题是我员工认为目前各自公司的薪酬管理制度有哪些不足之处，如何改进才能更好地提升员工的工作积极性。这些问题主要是看问卷调查有哪些遗漏的地方，也就是本次调查研究的不足之处在哪里。

其中第二部分和第三部分的内容是本次问卷调查的重点部分。也就是本次研究模型中的自变量，中介变量调节变量和结果变量的内容，题目也最多，从普通员工的视角去看待他对自身薪酬水平的满意度，工作积极性和工作绩效的具体表现情况，以及对于公司内部薪酬管理程序公平性，薪酬管理结果公平性的认知情况。

**4数据分析与假设检验**

**4.1数据收集与样本结构**

本次问卷调查总共收集了457份问卷，其中有效问卷428份，样本收集以线上问卷调查为主，填写人范围遍及多个省市。其中男性占比为41.36%，女性占比为58.64%，25岁以下人群占比24.51%，25~30岁为46.83%，30~35岁为23.41%，35岁以上为5.25%，高中（中专）及以下学历占比为8.1%，大专为14%，本科为74.84%，硕士及以上为3.06%，工龄1年以下为21.88%，1~5年为40.26%，5~10年为33.92%，10~15年为3.94%，未婚占比49.67%，已婚为50.11%，离异为0.22%，员工工作公司为外资企业的占比10.07%，国有企业的占比18.16%，私营企业的占比为68.27%，其他公司类型的为3.5%，职业类型为技术类的占比为36.11%，职能类的占比为37.2%，市场类的占比为19.47，其他职位类型的占比为7.22%。性别方面，参与问卷填写的人中女性占比大于男性；年龄方面，25~30岁的人群最多，35岁以上最少；学历方面，本科毕业的占绝大多数，硕士及以上的占比最小；工龄方面，工作了1~5年的员工占比最多，10~15年的占比最少；婚姻状况方面，未婚和已婚的比例相对均衡，已婚人群略大于未婚人群；公司类型方面，私营企业占比最高，远大于其他公司类型；职位类型方面，技术类和职能类员工占比相差不大，较为均衡，市场类相比较少。

**4.2信度分析**

表4-1信度系数

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 维度 | 项数 | Cronbach α系数 |
| 薪酬管理结果公平性 | 5 | 0.79 |
| 薪酬管理程序公平性 | 5 | 0.79 |
| 薪酬水平 | 5 | 0.82 |
| 工作积极性 | 9 | 0.90 |
| 工作绩效 | 8 | 0.87 |
| 总体 | 32 | 0.97 |

由表4.1得知，问卷中五个维度的Cronbach α系数值分别为0.79，0.79，0.82，0.90，0.87，均大于0.7，问卷总体的Cronbach α系数值是0.97，大于0.9，都为高信度，代表该问卷调查的内部一致性较好，具有较好的可靠性和稳定性，同时，也表示问卷调查的设计较为合理，本论文中的调查问卷具有较高的可信度。

**4.3效度分析**

表4-2 效度检验

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| KMO值 | | 0.97 |
| Bartlett 球形度检验 | 近似卡方 | 15483.63 |
| *df* | 1326 |
| sig | 0.00 |

由上表可得，此次调查问卷的样本中的KMO值为0.97，大于0.9，根据Kaiser中的KMO度量标准，非常符合进行因子分析的条件；表中Bartlett 的球形度检验近似15483.63，显著性水平sig值接近于0并且小于0.05，表明量表的效度结构较好。

表4-3验证性因子分析

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 模型 | *χ2* | *df* | *χ2/df* | CFI | TLI | RMSEA | SRMR |
| 五因子模型 | 1344.46 | 454 | 2.96 | 0.91 | 0.89 | 0.07 | 0.04 |
| 四因子模型 | 1348.61 | 458 | 2.95 | 0.91 | 0.89 | 0.07 | 0.04 |
| 三因子模型 | 1362.43 | 461 | 2.96 | 0.91 | 0.89 | 0.07 | 0.04 |
| 二因子模型 | 1447.85 | 463 | 3.13 | 0.89 | 0.89 | 0.07 | 0.04 |
| 单因子模型 | 1464.20 | 464 | 3.16 | 0.89 | 0.88 | 0.07 | 0.04 |

注：五因子模型：结果公平性，程序公平性，薪酬水平，工作积极性，工作绩效；

四因子模型：结果公平性+程序公平性，薪酬水平，工作积极性，工作绩效；

三因子模型：结果公平性+程序公平性+薪酬水平，工作积极性，工作绩效；

二因子模型：结果公平性+程序公平性+薪酬水平+工作积极性，工作绩效；

单因子模型：结果公平性+程序公平性+薪酬水平+工作积极性+工作绩效。

采用Mplus8.3分析软件建立验证性因素分析模型，其中五因子模型中*χ2/df* = 2.96 < 3，CFI = 0.907 > 0.9，TLI = 0.898，RMSEA = 0.066 < 0.08，除TLI值略低于0.9之外，其余各拟合参数结果均达到最佳标准要求，模型具有较好的结构效度。

**4.4相关分析**

采用皮尔逊积差相关分析方法比较各变量之间相关性，检验结果如下。其中结果公平性、程序公平性、薪酬水平、工作积极性、工作绩效等变量两两之间均存在显著的正向相关关系，且相关系数高于0.7，属于高度相关。

表4-4 描述性统计与相关分析（N = 457）

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 变量 | M | SD | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| 1.性别 | 1.59 | 0.49 | 1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2.年龄 | 2.09 | 0.83 | -0.15\*\* | 1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3.学历 | 2.73 | 0.65 | 0.01 | 0.02 | 1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4.工龄 | 2.20 | 0.82 | -0.16\*\* | 0.46\*\* | 0.05 | 1 |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 5.婚姻状况 | 1.51 | 0.51 | -0.15\*\* | 0.42\*\* | 0.02 | 0.34\*\* | 1 |  |  |  |  |  |  |  |
| 6.公司类型 | 2.65 | 0.71 | 0.01 | -0.05 | -0.03 | -0.02 | -0.06 | 1 |  |  |  |  |  |  |
| 7.职位类型 | 1.98 | 0.92 | -0.01 | 0.07 | -0.08 | 0.03 | 0.05 | 0.12\*\* | 1 |  |  |  |  |  |
| 8.结果公平性 | 2.48 | 0.85 | -0.02 | -0.22\*\* | -0.01 | -0.21\*\* | -0.22\*\* | -0.07 | 0.01 | (0.69) |  |  |  |  |
| 9.程序公平性 | 2.46 | 0.87 | 0.01 | -0.28\*\* | 0.01 | -0.23\*\* | -0.28\*\* | -0.07 | -0.03 | 0.80\*\* | （-0.70） |  |  |  |
| 10.薪酬水平 | 2.52 | 0.86 | 0.02 | -0.35\*\* | -0.05 | -0.24\*\* | -0.29\*\* | -0.01 | -0.02 | 0.78\*\* | 0.80\*\* | (0.72) |  |  |
| 11.工作积极性 | 2.46 | 0.91 | 0.04 | -0.29\*\* | -0.04 | -0.23\*\* | -0.23\*\* | -0.02 | 0.01 | 0.81\*\* | 0.81\*\* | .80\*\* | (0.73) |  |
| 12.工作绩效 | 2.39 | 0.93 | -0.02 | -0.23\*\* | -0.06 | -0.20\*\* | -0.22\*\* | -0.04 | 0.002 | 0.81\*\* | 0.82\*\* | .80\*\* | .888\*\* | (0.74) |

注：\*\* 代表*p*<0.01；\* 代表*p*<0.05

**4.5多层次回归分析和中介效应分析**

表4-5多层次回归分析结果

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 变量 | 工作积极性 | | 工作绩效 | | | |
| 模型1 | 模型2 | 模型3 | 模型4 | 模型5 | 模型6 |
| 性别 | -0.03 | 0.02 | -0.08 | -0.03 | -0.05\* | -0.04\* |
| 年龄 | -0.19\*\* | 0.01 | -0.15\*\* | 0.06 | 0.03 | 0.06\* |
| 学历 | -0.03 | 0.01 | -0.05 | -0.02 | -0.03 | -0.02 |
| 工龄 | -0.10\* | -0.05 | -0.09 | -0.03 | 0.00 | 0.00 |
| 婚姻状况 | -0.13\* | 0.01 | -0.14\*\* | 0.00 | -0.03 | -0.01 |
| 公司类型 | -0.05 | -0.02 | -0.06 | -0.03 | -0.02 | -0.02 |
| 职位类型 | 0.03 | 0.03 | 0.02 | 0.02 | -0.01 | 0.00 |
| 薪酬水平 |  | 0.80\*\* |  | 0.82\*\* |  | 0.28\*\* |
| 工作积极性 |  |  |  |  | 0.89\*\* | 0.68\*\* |
| *R2* | 0.11 | 0.64 | 0.09 | 0.65 | 0.79 | 0.82 |
| *ΔR2* | 0.11 | 0.53 | 0.09 | 0.56 | 0.70 | 0.73 |

注：\*\* 代表*p*<0.01；\* 代表*p*<0.05

采用分层回归分析方法，以性别、年龄、学历、工龄、婚姻状况、公司类型、职位类型为控制变量，薪酬水平为解释变量，工作积极性为中介变量，工作绩效为因变量，建立多元线性回归模型。其中，各控制变量中你那里、工龄、婚姻状况对工作积极性存在显著的负向回归影响，在加入控制变量基础上，模型2中进一步检验了薪酬水平对工作积极性的回归系数，即中介模型前半段路径，结果显示，薪酬水平对工作积极性标准化回归系数*β* = 0.80，且显著性检验结果*p* < 0.001，解释率*R2*值达到0.64，与模型1相比，*R2*增加0.53，即薪酬水平能够解释工作积极性53%的变化量。

模型3至模型6检验了各变量对工作绩效的回归影响，各控制变量中，年龄、婚姻状况对工作绩效负向回归影响显著，而薪酬水平对工作绩效标准化回归系数值为0.82，且显著性检验结果*p* < 0.001，*ΔR2*达到0.56，即薪酬水平能够解释工作绩效56%的变化量，而工作积极性对工作绩效标准化回归系数值达到0.89，且显著性检验结果*p* < 0.001，*ΔR2*值为0.79，即能够解释工作绩效70%的变化量。在模型6薪酬水平与工作积极性对工作绩效的综合影响关系中，二者回归系数值在0.001水平上显著，表明模型存在显著的中介效应。

表4-6中介效应分析结果（N = 457）

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 路径 | 效应量 | 标准误 | 下限 | 上限 |
| 总效应：薪酬水平—工作绩效 | 0.88 | 0.03 | 0.82 | 0.95 |
| 直接路径：薪酬水平—工作绩效 | 0.28 | 0.04 | 0.20 | 0.43 |
| 直接路径：薪酬水平—工作积极性 | 0.80 | 0.03 | 0.78 | 0.90 |
| 直接路径：工作积极性—工作绩效 | 0.68 | 0.03 | 0.55 | 0.80 |
| 间接路径：薪酬水平—工作积极性—工作绩效 | 0.59 | 0.06 | 0.45 | 0.69 |

为了进一步检验中介效应表现形式，采用bootstrap法抽样5000次，计算各回归效应量，结果如下。其中，薪酬水平对工作绩效的总效应量达到0.87，且95%置信区间为[0.82，0.95]，薪酬水平对工作绩效的直接效应量为0.28，且95%置信区间为[0.20，0.43]，薪酬水平对工作积极性的直接效应量为0.80，且95%置信区间为[0.78，0.90]，工作积极性对工作绩效的直接效应量为0.68，且95%置信区间为[0.55，0.80]，薪酬水平通过工作积极性对工作绩效的间接效应量为0.59，且95%置信区间为[0.45，0.69]，以上区间均不包含0，表示三种效应量计算结果高于0，中介模型假设成立，且中介模型表现形式为部分中介效应。

**4.6调节分析**

表4-6调节效应检验

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 变量 | 工作积极性 | | | | | |
| 模型7 | 模型8 | 模型9 | 模型10 | 模型11 | 模型12 |
| 性别 | -0.03 | 0.02 | 0.04 | 0.03 | 0.03 | 0.04 |
| 年龄 | -0.19\*\* | 0.01 | -0.03 | -0.03 | -0.01 | -0.01 |
| 学历 | -0.03 | 0.01 | -0.01 | -0.02 | -0.02 | -0.02 |
| 工龄 | -0.10\* | -0.05 | -0.02 | -0.02 | -0.02 | -0.02 |
| 婚姻状况 | -0.13\* | 0.01 | 0.02 | 0.02 | 0.04 | 0.03 |
| 公司类型 | -0.05 | -0.02 | 0.01 | 0.01 | 0.02 | 0.01 |
| 职位类型 | 0.03 | 0.03 | 0.02 | 0.01 | 0.03 | 0.03 |
| 薪酬水平 |  | 0.80\*\* | 0.34\*\* | 0.42\*\* | 0.42\*\* | 0.39\*\* |
| 结果公平性 |  |  | 0.55\*\* | 0.45\*\* |  |  |
| 结果公平性×薪酬水平 |  |  |  | **0.04** |  |  |
| 程序公平性 |  |  |  |  | 0.48\*\* | 0.43\*\* |
| 程序公平性×薪酬水平 |  |  |  |  |  | **0.10\*\*** |
| *R2* | 0.11 | 0.64 | 0.75 | 0.73 | 0.73 | 0.73 |

注：\*\* 代表*p*<0.01；\* 代表*p*<0.05



图4.2程序公平性地调节作用图

分别以结果公平性以及程序公平性作为调节变量，检验在薪酬水平对工作积极性的回归影响中是否存在调节效应，检验结果如下。其中，模型10中结果公平性×薪酬水平交互项对工作积极性的影响并不显著，标准化回归系数值*β* = 0.04，显著性检验结果*p* > 0.05，这一结果表明，结果公平性对薪酬水平于工作积极性的关系的调节效应不成立。

模型12中程序公平性×薪酬水平交互项对工作积极性存在显著的正向回归影响，标准化回归系数值*β* = 0.10，显著性检验结果*p* < 0.01，即不同程序公平性取值下，薪酬水平对工作积极性存在不同的回归影响，程序公平性的调节效应成立。为了更加直观地了解程序公平性的调节作用，将程序公平性得分按照平均分正负一个标准差分为高、低两组，考察薪酬水平对工作积极性的影响（见图1）。当程序公平性较高时（+1SD），薪酬水平对工作积极性的影响较大（B = 0.46, *p* < 0.001）；当程序公平性较低时（-1SD），薪酬水平对工作积极性响较小（B = 0.29, *p* < 0.001）。因此，程序公平性越高，薪酬水平对工作积极性的影响越大；反之，则越弱。

进一步分析程序公平性对工作积极性在薪酬水平于工作绩效之间中介作用的调节作用，结果发现，当程序公平性水平较高时（M+1SD），工作积极性在薪酬水平于工作绩效之间中介作用较大：B = 0.38, 95%置信区间为[0.28，0.50]；当程序公平性水平较低时（M-1SD），工作积极性在薪酬水平于工作绩效之间中介作用较小：B = 0.24, 95%置信区间为[0.10，0.38]。由此表明，程序公平性调节了工作积极性在薪酬水平于工作绩效之间中介作用，当个体的程序公平性越强时，工作积极性的间接作用越大；反之，则越小。

**5结论与讨论**

**5.1研究结论**

经过上文的数据分析，本文得出研究结论：

（1）薪酬水平和工作积极性正相关。

（2）工作积极性和工作绩效正相关。

（3）薪酬水平和工作绩效正相关。

（4）工作积极性在薪酬水平和工作绩效之间存在中介作用。

（5）薪酬管理结果公平性在薪酬水平和工作积极性之间不存在调节作用。

（6）薪酬管理程序公平性在薪酬水平和工作积极性之间存在调节作用。

通过直接路径的检验，本研究发现了薪酬水平和员工工作积极性之间的正相关关系，以企业发放给员工的薪酬越高，员工所能产生的工作积极性也就越强。也就是说员工的工作积极性在一定程度上受到薪酬水平高低的影响。此外，工作积极性和工作绩效之间也存在着正相关关系，积极性越高，员工更愿意全身心地投入到工作中去，这意味着员工的工作完成度和工作效率会受到员工工作积极性的影响。

在中介路径的检验中，本研究发现模型中存在着显著的中介效应，中介模型假设成立为部分中介效应。结合现实中高薪酬不一定等于高绩效的例子，在薪酬和绩效之间，可能存在着中介变量才会如此。通过这个研究发现工作积极性可以充当这个中介变量，在合理的区间内提升员工的工作薪酬，激发他们的工作积极性，而员工有了充足的工作积极性之后，会更加卖力地投入到工作中去，也就能够创造出更好的绩效。

在调节效应的检验中，薪酬管理结果公平性在薪酬水平和工作积极性之间没有显著的调节作用，而薪酬管理程序公平性的存在着调节作用。这恰恰是如今的薪酬管理由注重结果公平性向程序公平性转换原因之一。注重薪酬管理程序公平性，也可以在一定优化薪酬管理的结果公平性，甚至可以优化整个薪酬管理制度。让员工得到更加科学合理的薪酬，也能安抚员工，满足员工对程序公平的追求。

**5.2理论贡献和实践意义**

通过以上的数字分析及研究探索，本篇论文所得出的理论贡献如下：

工作积极性作为中介变量，能够帮助企业的人力资源管理者在提升薪酬的时候，更好地影响到员工，让员工能做出更好的工作绩效。通过调节效应的分析，为如今对薪酬管理公平性的研究由结果公平性转向程序公平性增添的理论基础。

通过以上的数字分析及研究探索，本篇论文所得出的实践意义如下：

第一，提升员工的工作积极性，有利于提升公司的工作绩效。人力资源管理工作者必须学会如何提升员工的工作积极性。提升员工的工作积极性，需要提高员工对薪酬水平的满意程度。因此需要科学合理的制定各岗位的薪酬水平，也需要注重薪酬管理的程序公平性。科学合理的薪酬水平不止要和企业过去的水平比还应该和同行业其他公司同岗位相比。还可以采取多样化的工资薪酬激励措施。从人本管理的思想角度出发，考虑员工的不同需求，为他们提供不同的工资薪酬奖励，向困难员工施予援手，增添补助。丰富薪酬管理制度，让其能更加全面地满足员工的实际需求，从而提高公司员工的工作积极性。

第二，对于那些大中型企业的员工，或者公司内的一些高薪酬的岗位员工，则需要做到从薪酬管理结果公平性向薪酬管理程序公平性的转化。这一类公司或者职位的员工相比起以往对于结果公平的关注，开始转向程序公平，也就是说他们既在关注薪酬分配结果，同时也越来越关注薪酬沟通的问题。在这样的要求下，很多公司选择引入公正独立的第三方无疑是更好的选择。在第三方机构的主导下，通过相关者调研员工座谈会，组织员工代表，参与岗位评估等环节的设计，在绩效目标设置方面进行双向沟通，相关信息也要做到及时公开，开放申诉窗口，增加员工的团体意识，让员工在团体中共同商讨出计划举措。这样员工在薪酬管理的分配体系的设计和实施过程中，就能够发表意见提出疑问，也就是能增加他们的参与感，同样能让员工感觉到自己从企业经营管理的客体转变成为了自我管理的主体，这样员工的工作积极性也不由自主地会有提升，会想要为企业创造出更多更好的工作绩效，帮助企业更好地发展。

**5.3研究不足与展望**

但是本次问卷调查的数据收集也存在着不足的情况，男女性别占比差异较大，性别方面不够均衡。年龄方面，年龄较小、工龄较少的人数参与调查的较多。学历方面以硕士及以上学历的员工数据收集量比较少。在婚姻状况中，离异员工的数据收集量过少，所以不纳入考虑。公司类型和职位类型只给出了大概的区分，一些不常见或者说不通用的岗位都归类在了其他选项里面。问题的设置也有参差，题量并不均衡，有些数据方面的题量较多，而有些又过少，所以也有可能导致数据不够精准。

由于本人的学识和能力有限，只能初步的探索薪酬管理相关的内容，希望在后续的研究中可以以下几个方面继续深入发展。

（1）希望能够发现更多的中介变量，比如工作创造性等因素，通过这些中介变量增加薪酬水平对员工工作绩效的影响。

（2）希望能够继续深入研究薪酬管理的程序公平性，深挖细节，提供更多的理论依据和实践建议，促进现代人力资源管理中，薪酬管理由结果公平性向程序公平性和信息公平性的转变。

本篇论文仍然有很多值得深入探索和研究的点，会有越来越多的专家学者去研究薪酬管理的相关领域，并且能够提出更多细致完善的理论依据和切实可行的实践建议。

**致谢**

经过近一年的资料准备和本科论文的反复修改，甚至到了最后的几天，仍然还有修改论文的压力在，但幸好本篇论文终于按时完成。在论文的写作过程中，非常感谢导师刘智强教授，给了我很多的帮助，尤其是在数据处理和模型的设计方面。在其他部分比如说文字描写方面，也给了我很大的帮助。

也非常感谢班助和学长学姐的帮助，学长学姐有帮忙指导我做数据分析并且还帮助我学会用amos和mplus，在过程中出现的问题学长学姐也一直非常耐心地帮我解答，帮我在数据处理这一块少走了非常多的弯路。学长学姐还给我提供了很多文献资料，极大的丰富了我的阅读量，让我的论文写作过程中也有了更多的参考，学会了论文的写作格式。

还要感谢班上的同学们，他们帮助提供了amos和mplus的安装包，在模型和数据处理以及图表方面出现疑惑的时候，他们也非常的耐心的帮我解答了这些疑问，并且一直的都在帮我想办法，教我如何画模型图。

最后我要对我的家人表示感谢，他们非常耐心，虽然懂得不多，但依然支持鼓励陪伴着我进行论文写作。

本篇论文的写作时间比较仓促，问卷的设计也不够完善，加上本人的学术水平和知识水平相当有限，本篇论文存在着不少缺憾之处，欢迎大家对本篇论文进行批评和指正。

**参考文献**

[1]刘智强,廖建桥,李震.员工自愿离职倾向关键性影响因素分析[J].管理工程学报,2006(04):142-145.

[2]刘子君,刘智强,廖建桥.上市公司高管团队薪酬差距影响因素与影响效应:基于本土特色的实证研究[J].管理评论,2011,23(09):119-127+136.

[3]常涛,刘智强,王艳子.绩效薪酬对员工创造力的影响研究:面子压力的中介作用[J].科学学与科学技术管理,2014,35(09):171-180.

[4]亓寿伟,刘智强.“天花板效应”还是“地板效应”——探讨国有与非国有部门性别工资差异的分布与成因[J].数量经济技术经济研究,2009,26(11):63-77.

[5]赵书松,王韵茹,刘智强.绩效工资强度和道德基础差异性对道德型领导下行效应的阻抑机制[J].管理学报,2020,17(08):1159-1168.

[6]吕倩,刘智强,廖建桥.工资指导线制度影响因素研究——宏观经济分析视角[J].管理科学,2010,23(05):114-121.

[7]廖建桥，张凌，刘智强.基尼系数与企业内部薪酬分配合理性研究[J].中国工业经济，2006（02）：98-105.

[8]林浚清，黄祖辉，孙永祥.高管团队内薪酬差距、公司绩效和治理结构[J].经济研究，2003（04）：31-40+92

[9]李林. 高绩效薪酬对员工创造力的影响研究[D].广东财经大学,2018.

[10]张勇,龙立荣,贺伟.绩效薪酬对员工突破性创造力和渐进性创造力的影响[J].心理学报,2014,46(12):1880-1896.

[11]任亚芳.工资薪酬激励员工积极性的实践探索[J].山西农经，2021(02):12

4-125.

[12]孙丽蓉.运用薪酬调动施工企业员工积极性的思考[J].产业与科技论坛，20

16,15(03):248-249.

[13]梁燕君.薪酬管理公平对员工工作积极性的影响[J].吉林广播电视大学学报,2019(06):101-102.

[14]徐俭.波特-劳勒综合激励模型在企业管理中的实践与探索[J].现代商业，20

17 (12):120-121.

[15]徐军,张琼,郭亚婧,沈亚.1+X 证书制度：促进技能人才培养与产业转型协调发展的重要保障[J].知识经济,2020(21):20+41.

[16]杨丽.浅析期望理论在疾病预防控制机构人力资源激励中的应用[J].财经界(学术版),2016(18):350+352.

[17]杨晓刚.国外科技人才创新激励机制的相关理论启示和经验借鉴[J].未来与发展,2013,36(03):96-99.

[18]于延庆.员工激励理论及实践[J].学理论,2013(13):102-104.

[19]张凯.如何理解和应用自我决定理论[J].中国学校体育,2018(10):60-62.

[20]张望军,彭剑锋.中国企业知识型员工激励机制实证分析[J].科研管理，2001（06）:90-96+62.

[21]张伟.激励在西南交大人力资源管理中的应用研究[D].西南交通大学,2007.

[22]张咏梅,陈钊.基于负债感的激励创新——Y集团的奖励前置制度探索[J].科技进步与对策,2013,30(14):139-144.

[23]赵昌松.检验检测机构的发展分析[J].中国标准化,2018(14):188-189.

[24]郑超,黄攸立.国有企业知识型员工激励机制的现状调查及改进策略[J].华东经管理,2001(S1):30-33.

[25]MOSHE SHARABI, ITZHAK HARPAZ. Improving employees' work centrality improves organizational performance: work events and work centrality relationships[J]. Human Resource Development International,2010,13(4):379-392.

[26]YANG FUHONG. Optimization of the Annual Salary System to

Improve the Income Distribution Mechanism in State-owned Commercial Banks[C]. //International academic seminar of softpower.:Aussino Academic Publishing House, 2012:546-549.

[27]]Ohara Yuki,Nomura Yoshiaki,Yamamoto Yuko,Okada Ayako,Hosoya Noriyasu,Hanada Nobuhiro,Hirano Hirohiko,Takei Noriko. Daily Tasks and Willingness to Work of Dental Hygienists in Nursing Facilities Using Japanese Dental Hygienists’ Survey 2019[J]. International Journal of Environmental Research and Public Health,2021,18(6).

**附录 调查问卷**

窗体顶端

第一部分 基本信息

1.性别

①男 ②女

2.年龄

①25以下 ②25-30 ③30-35 ④35以上

3.学历

①高中（中专）及以下 ②大专 ③本科 ④硕士及以上

4.工龄

①1年以下 ②1-5年 ③5-10年 ④10-15年 ⑤15年以上

5.婚姻状况

①未婚 ②已婚 ③离异

6.公司类型

①外资企业 ②国有企业 ③私营企业 ④其他

7.职位类型

①技术类 ②职能类 ③市场类 ④其他

第二部分 调节变量

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 请阅读以下描述并根据实际情况判断符合程度  1-完全不同意；2-不同意；3-一般；4-同意；5-完全同意 | | | | | |
| 8.请您评价薪酬管理的结果公平性 | | | | | |
| （1）我的工作责任是合理的 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| （2）现有的薪酬分配政策是合理的 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| （3）薪酬奖惩的结果可以激励员工努力工作 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| （4）薪酬可以反应我的工作绩效 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| （5）薪酬水平与我的预期基本相同 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9.请您评价薪酬管理的程序公平性 | | | | | |
| （1）任务分配方式是合理的 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| （2）业绩考核方式是合理的 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| （3）比较了解其他员工的收入水平 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| （4）薪酬管理的过程是公开的 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| （5）对有困难的员工实现特殊的临时救济 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

第三部分 自变量

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 请阅读以下描述并根据实际情况判断符合程度  1-完全不满意；2-不满意；3-一般；4-比较满意；5-完全满意 | | | | | |
| 10.请您评价薪酬水平 | | | | | |
| （1）与其他企业相似职位的员工相比较，我对我的薪酬 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| （2）与本企业相似职位的同事相比较，我对我的薪酬 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| （3）与我在本企业期望的薪酬相比，我对我目前的薪酬 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| （4）与我从前在其他企业得到的薪酬相比，我对我目前的薪酬 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| （5）总的来说我对自己目前的薪酬 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

第四部分 中介变量

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 请阅读以下描述并根据实际情况判断符合程度  1-完全不符合；2-不符合；3-一般；4-比较符合；5-完全符合 | | | | | |
| 11.请您评价工作积极性 | | | | | |
| （1）在工作中，我感到自己迸发出能量 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| （2）我对工作富有热情 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| （3）我喜欢与我的同事一起工作 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| （4）我期待并喜欢有按自己的方式做工作的机会 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| （5）工作时，我感到自己强大并充满活力 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| （6）我为我自己所从事的工作感到自豪 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| （7）每天我都想要投入到工作中去 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| （8）我在任务没完成时会主动要求加班 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| （9）我在工作时会达到忘我的的境界 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

第五部分 结果变量

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 请阅读以下描述并根据实际情况判断符合程度  1-完全不符合；2-不符合；3-一般；4-比较符合；5-完全符合 | | | | | |
| 11.请您评价工作绩效 | | | | | |
| （1）您的工作品质极佳 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| （2）您总能准时完成工作 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| （3）您是最有生产力的员工之一 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| （4）您不做不必要的休假 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| （5）在出席率方面，您表现得比一般员工好 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| （6）在午餐或休息后，您均能准时回到原来的工作岗位 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| （7）您不花太多的时间在无谓的交谈上 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| （8）在办私事上，您花费较多时间 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

第六部分 对公司的看法和建议

1.在您工作期间，遇到哪些困难？并且需要公司特别给予支持的地方有哪些？

2.您认为公司的薪酬管理制度存在哪些不足，如何改进才能更好地提高员工工作积极性和创造性促进企业的发展？



**本科生毕业设计（论文）任务书**

题 目：薪酬水平对工作绩效的影响：工作积极性的

中介作用和薪酬管理公平性的调节作用

（任务起止日期：20 20 年 10 月 1日～20 21 年1 月30 日）

院 系 管理学院

专业班级 工商管理 1701

姓 名 杨乐荣

学 号 U201715876

指导教师 刘智强

教研室（系、所）负责人 20 年 月 日审查

院（系）负责人 20 年 月 日批准

**任务书填写要求**

一、填表请用五号宋体字编辑，签名须手写，A4 纸双面打印。

二、此任务书表格内容应由指导教师填写。

三、此任务书最迟必须在毕业设计**开始前一周下达给学生**。

|  |
| --- |
| 课题内容：  主要研究薪酬管理在人力资源管理中发挥的作用，积极性和创造性的关联，薪酬对于员工积极性和创造性的影响。  工作积极性是指对工作任务产生的一种能动的自觉的心理状态，薪酬管理是现代人力资源管理的重要环节之一，优秀的薪酬管理能够促进员工的积极性，已经成为目前的一种主流的观点，但有时候高昂的薪资并不能带来明显的促进效果，关于如何管理薪酬以便促进员工积极性的提升仍然是具有探讨价值的。一些研究者将“创造”界定为一种新颖且有价值的东西, 近年来许多企业也把提升员工创造性作为重点，但是关于绩效薪资能否促进员工创造力这一方面，仍然面临着困惑和争议，探讨薪酬对于员工创造性的影响，能够进一步加深人力资源工作者对于如何优化薪酬管理使员工能更好地满足当今企业的要求的理解。而员工的积极性与创造性之间是否具有联系，彼此是如何互相影响的，也是一个有价值的话题。 |
| 课题任务要求：  希望能尽可能透彻地分析薪酬对于员工积极性以及创造性的影响。  了解毕设各关键时间节点合理安排课题研究计划，确保研究质量。  收集整理阅读相关文献，做好充足的文献积累，写好开题报告和文献综述。  撰写论文时要做到观点明确，逻辑通顺，论证充分，结构严谨，书写规范不得出现抄袭伪造等学术造假行为。  按照毕业论文答辩要求准备答辩工作，完成答辩后，根据答辩意见完善论文并做好装订整理等后续工作，完成毕业设计全过程。 |
| 主要参考文献（由指导教师选定）  [1]刘智强,廖建桥,李震.员工自愿离职倾向关键性影响因素分析[J].管理工程学报，20  06(04):142-145.  [2]刘子君,刘智强,廖建桥.上市公司高管团队薪酬差距影响因素与影响效应:基于本土特色的实证研究[J].管理评论,2011,23(09):119-127+136.  [3]常涛,刘智强,王艳子.绩效薪酬对员工创造力的影响研究:面子压力的中介作用[J].科学学与科学技术管理,2014,35(09):171-180.  [4]亓寿伟,刘智强.“天花板效应”还是“地板效应”——探讨国有与非国有部门性别工资差异的分布与成因[J].数量经济技术经济研究,2009,26(11):63-77.  [5]赵书松,王韵茹,刘智强.绩效工资强度和道德基础差异性对道德型领导下行效应的阻抑机制[J].管理学报,2020,17(08):1159-1168.  [6]吕倩,刘智强,廖建桥.工资指导线制度影响因素研究——宏观经济分析视角[J].管理科学,2010,23(05):114-121.  [7]廖建桥，张凌，刘智强.基尼系数与企业内部薪酬分配合理性研究[J].中国工业经济，2006（02）：98-105.  [8]林浚清，黄祖辉，孙永祥.高管团队内薪酬差距、公司绩效和治理结构[J].经济研究，2003（04）：31-40+92  [9]MOSHE SHARABI, ITZHAK HARPAZ. Improving employees' work centrality improves organizational performance: work events and work centrality relationships[J]. Human Resource Development International,2010,13(4):379-392.  [10]YANG FUHONG. Optimization of the Annual Salary System to  Improve the Income Distribution Mechanism in State-owned Commercial Banks[C]. //International academic seminar of softpower.:Aussino Academic Publishing House, 2012:546-549.  [11]]Ohara Yuki,Nomura Yoshiaki,Yamamoto Yuko,Okada Ayako,Hosoya Noriyasu,Hanada Nobuhiro,Hirano Hirohiko,Takei Noriko. Daily Tasks and Willingness to Work of Dental Hygienists in Nursing Facilities Using Japanese Dental Hygienists’ Survey 2019[J]. International Journal of Environmental Research and Public Health,2021,18(6). |
| 同组设计者 |

# 成 绩 评 定

**毕业答辩及成绩评定说明**

1. 毕业答辩
2. 答辩前，答辩小组应详细审阅每个学生的毕业设计（论文），为答辩做好准备。
3. 严肃认真组织答辩，开好答辩会。
4. 指导教师应参加所指导学生的答辩会，但评定其成绩时宜回避。
5. 答辩中要做好记录以供成绩评定时参考。
6. 成绩评定
7. 答辩前每个学生都要将自己的毕业设计（论文）在指定时间内交给指导教师，由指导教师审阅，写出评语并预评分。
8. 答辩工作结束后，答辩小组应举行专门会议进行讨论，在参考指导教师预评结果的基础上，结合学生毕业设计（论文）质量和学生答辩情况，综合评定每个学生的成绩。
9. 院（系）对专业答辩小组提出的优秀和不及格的毕业设计（论文），要组织院（系）级答辩，最终确定成绩，并向学生公布。
10. 各专业学生的最后成绩应符合正态分布规律。
11. 请用蓝、黑钢笔手写或五号宋体字编辑，签名须手写，A4纸双面打印。

**毕业设计（论文）成绩评定**

|  |
| --- |
| 班号： 学生姓名：  综合成绩：\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_分（折合等级\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_）  评分小组长（签名）：\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 年 月 日 |

**指导教师评定意见**

一、对毕业设计（论文）的学术评语（应具体、确切、实事求是）

|  |
| --- |
|  |

二、对毕业设计（论文）评分

(1)理工医科评分表

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 评分项目  (分值) | 调研论证  (10分) | 外文翻译  (5分) | 设计(论文)撰写质量  (10分) | 学习态度  (10分) | 基本理论和基本技能  (50分) | 创 新  (15分) | 合 计  (100分) |
| 得分 |  |  |  |  |  |  |  |

(2)文科评分表

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 评分项目  (分值) | 文献阅读与文献综述  (10分) | 外文翻译  (10分) | 论文撰写质量  (10分) | 学习态度  (10分) | 学术水平、论证能力和创新  (60分) | 合 计  (100分) |
| 得分 |  |  |  |  |  |  |

指导教师签字：\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 年 月 日

**答辩小组评定意见**

一、评语（根据学生答辩情况及其设计（论文）质量综合评价）

|  |
| --- |
|  |

二、评分

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 评分项目  (分值) | 答 辩 情 况 | | 论 文 质 量 | | 合 计  (100分) |
| 答辩情况  (15分) | 回答问题情况  (25分) | 规范要求与文字表达  (20分) | 学术水平  (40分) |
| 得分 |  |  |  |  |  |

答辩小组长签字：\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 年 月 日