**团队绩效薪酬强度对探索式学习的影响机制研究——基于利他行为和工作互依性的视角**

**DG21020060 林丽**

**摘要：**受到经济学个体化研究视角的影响，薪酬分配的研究主要侧重于个体薪酬的研究。然而实际上，团队是存在互动互依关系、围绕共同目标共同努力的一群人。相对于个体薪酬计划而言，团队薪酬计划有着不同的付薪逻辑。本文将从团队薪酬激励强度出发，分析团队薪酬激励强度对于探索式学习的影响。本文进一步将利他行为划分两个维度：任务帮助行为和社会帮助行为，并认为两类利他行为都对团队绩效薪酬强度与探索式学习起中介作用。同时，本文引入了工作互依性作为调节变量，结果发现当工作互依性比较高时，任务帮助行为和探索式学习之间的正向关系更强，而社会帮助行为与探索式学习之间的正向关系则会被削弱，即产生负向调节作用。本研究试图基于中国企业实际情境，以一般创造性团队为研究样本，运用相对客观真实的薪酬绩效数据，系统性揭示团队绩效薪酬强度对探索式学习的影响机制，并对工作互依性的调节作用进行了考察。

**关键词：**团队绩效薪酬强度;任务帮助行为;社会帮助行为;工作互依性;探索式学习

**Research on the Influence mechanism of team performance pay intensity on Team Innovation**

**-- Based on the Perspective of Altruistic Behavior and job interdependence**

**DG21020060 Li Lin**

**Abstract:** influenced by the individualized research perspective of economics, the research of salary distribution mainly focuses on the research of individual salary. In reality, however, a team is a group of people who interact and work together around a common goal. Compared with individual compensation plan, team compensation plan has different payment logic. This paper will start from the team salary incentive intensity, analysis of the team salary incentive intensity on team innovation. This paper further divides altruistic behaviors into two dimensions: task-helping behaviors and social helping behaviors, and holds that both kinds of altruistic behaviors play an intermediary role in the intensity of team performance compensation and team innovation. At the same time, this paper introduces work interdependence as a moderating variable. The results show that when the work interdependence is relatively high, the positive relationship between task helping behavior and team innovation is stronger, while the positive relationship between social helping behavior and team innovation is weakened, that is, the negative moderating effect is generated. Based on the actual situation of Chinese enterprises, this study tries to systematically reveal the influence mechanism of team performance salary intensity on team innovation by taking general creative teams as research samples and using relatively objective and real salary performance data, and investigate the regulating effect of work interdependence.

**Key words:** team performance salary intensity; Task-helping behavior; Social helping behavior; Work interdependence; Team innovation

# **1 引言**

组织中薪酬分配是一个多维度的结构。学者们从不同的角度和方面对薪酬结构进行了研究。一般来说，薪酬政策由内部一致性、外部竞争性、员工贡献、薪酬管理四个维度组成(Milkovich, Newman & Gerhart, 2014)。对于组织而言, 基于内部一致性的考虑会影响组织内部的薪酬结构设计, 基于外部竞争性的考虑会影响组织的薪酬水平定位, 基于员工个体贡献的考虑会影响个体的绩效薪酬强度, 基于薪酬管理的考虑会影响组织对薪酬制度的评估变革。在团队层面上，薪酬政策的四种维度也都有所表现。团队层面的薪酬体现为组织中的整体薪酬分配政策，同时也体现了团队内部的二次分配。这种二次分配由于缺乏岗位评价的基础，因而可能更多体现为团队内部文化、管理者个人判断、地位、相互依赖性等。团队薪酬差距和激励强度是相对常见的衡量团队薪酬内部分配的特征变量。

受到经济学个体化研究视角的影响，薪酬分配的研究主要侧重于个体薪酬的研究。对于团队薪酬的研究也主要将团队作为类似于独立个体的研究对象。将薪酬激励的相关概念直接应用于团队层面。因而，团队层面的薪酬结构也可以分为团队薪酬水平、团队薪酬差距和团队薪酬激励等特征。然而实际上，团队是存在互动互依关系、围绕共同目标共同努力的一群人。相对于个体薪酬计划而言，团队薪酬计划(Team-Based Rewards Plan)有着不同的付薪逻辑。团队薪酬计划的问题主要来源于以下几个方面：团队本身的多样性、团队划分的层级规模、团队薪酬计划自身的复杂性、团队绩效的可控性、团队薪酬计划的沟通等 (Milkovich, et al., 2014)。在团队中，不存在明确的职位系统、团队内部的二次分配自主型也相对较大，团队的相互依赖性特征等使得传统的薪酬概念应用到团队层面存在一定的局限型。因此，本文将从团队薪酬激励强度出发，分析团队薪酬激励强度对于探索式学习的影响。另外，本研究试图基于中国企业实际情境，以一般创造性团队为研究样本，运用相对客观真实的薪酬绩效数据，系统性揭示团队绩效薪酬强度对探索式学习的影响机制，并对工作互依性的调节作用进行了考察。

# **2 文献综述**

## 2.1绩效薪酬强度的研究争议

对绩效薪酬激励强度的研究最开始是从个体层面探索绩效薪酬与个体变量之间的关系。激励强度是怎样作用于员工个体层面的？可以用代理理论来进一步解释。大部分组织经济学家从委托代理和激励理论出发，都认为团队薪酬分配能够激发员工的努力程度的重要手段。从理性决策的角度出发，薪酬对工作动机的影响建立员工在偷懒和努力的边际成本比较基础上。委托代理理论认为，当委托人和代理人之间关系存在冲突时，通过将个人的努力与组织的目标相联系，可以降低个人的搭便车和道德风险行为。如果说，员工始终在不断权衡偷懒的收益与努力的收益，提高对员工努力行为的激励强度，无疑可以激励员工的工作动力。

绩效薪酬设计主要立论于薪酬的激励效应和筛选效应(Gerhart, Rynes&Fullmer, 2009)。激励效应意味着薪酬可以激发员工提高绩效。在大多数组织中，绩效薪酬被认为是规范组织和员工行为的有效手段(Deskop et al.,2004)，通过对员工行为的引导和对结果的控制，激励员工努力地做出组织期望的行为（Oliver$Anderson,1995）。筛选效应意味着员工可以通过自己的需求偏好匹配来用脚投票, 留下或离开；两种效应均已被相关实证研究证实(Locke et al., 1980；Gerhart&Milkovich, 1992)。Lazear（2000）通过对safetliet汽车挡风玻璃公司的研究发现，将员工的薪酬从固定工资转为计件工资，员工的生产效率提高了48%。这其中一半来自于员工努力程度的增加，另外一半来自于低技能员工的自我筛选而产生的流失。Dickinson（1999）通过实验室的实验也发现，员工由于外部报酬的敏感性能够提高工作动力，从而提高了打字的生产效率。根据委托代理理论, Deskop等(2004)将之视为一种明确组织和员工效用函数的控制机制, 以期机制性控制员工行为和结果, 更好激励员工为实现组织绩效而努力(Oliver & Anderson,1995)。以Gerhart为代表的行为学派从信息性视角来解释绩效激励理论，认为绩效薪酬可以视为员工获得外部奖励情况的一种信息来源，在获得了组织的激励信息之后，员工会趋利避害，努力做出能获得组织奖励的行为(Gerhart,2009) 。

正如Gerhart经过大量研究后指出，“绩效薪酬在发挥作用时，能产生意料之外的好结果，而失去效用时，又会呈现出巨大的破坏性”（Gerhart，2001）。这种负面作用可以体现为几个不同的方面：（1）激励边际效应降低。关于激励强度非有效性的解释，Rynes等认为员工在不同的情境下，对绩效薪酬的反应可能存在差异（Rynes，2005）。Pokorny通过实证研究发现激励强度与努力水平呈倒U型关系（张勇，2014）。张勇、龙立荣也部分证实激励强度与团队成员的探索行为之间呈现倒U形相关性（张勇、龙立荣，2013）。还有研究对管理实践中是否存在最佳激励强度进行了研究，比如一些研究就认为，个体绩效薪酬只有超过基本薪酬的30-35%时才有激励效应（Patten，1977）。但正如Lawler所指出的，由于每个个体的需求和组织、经济因素的差异，并不能确定多高的激励强度最能影响动机或绩效（Lawler，1981）。（2）不道德行为。部分研究证实了激励强度与绩效之间的负相关影响，认为这种负相关的主要原因是激励强度对不道德行为的不恰当激发，比如， Milkovich等人在对教学绩效与薪酬分配相关研究中发现，美国佐治亚州尝试把学生考试分数与薪酬强度挂钩，导致了178名教师和校长被指控存在欺诈同谋，在学生成绩上徇私舞弊（George T.Milkovich, Jerry M. Newman, Barry Gerhart, 2014）。（3）内在动机的降低。社会学家很早就发现，当对具有利他动机和社会动机的人实施物质激励的时候可能降低员工的合作行为。例如，人们对血液捐献者进行奖励的时候，人们反而会降低了这种利他行为。当人们对他人的帮助表示感谢时，更倾向于选择送礼物，而不是金钱。人们希望通过利他行为实现对自我的承认和认可。当通过金钱奖励这种利他行为时，会使得人们对自我行为的认知产生失调。人们会对自己行为重新进行归因。他们会转而认为自己行为的背后动机在于获得外在激励。由于这种认知失调作用，他们将会逐渐失去对工作的内在兴趣，从而降低了工作动力。在实践中人们常常发现，对于研发工作和创造性工作，通过金钱奖励科研人员，往往会带来负面的作用。Frey将高强度经济激励对员工绩效带来的负面影响总结为挤出效应。（4）还有部分学者对激励强度的风险性作了分析研究。激励强度带来的薪酬风险进一步细化为收入浮动性、降低的风险性、外部不确定性三类（Tosi H L，Jr，Gomez-Mejia L R．, 1989）。Merriman& Deckop也指出，薪酬风险是激励强度的一个重要特征，激励强度增加了收入的不确定性，给员工创新行为带来了收入风险和心理压力 (Merriman K K，Deckop J R．, 2007) 。关于明星员工对激励强度的反应，Irlenbusch ＆ Ruchala还就高贡献者对薪酬组合弹性的激励反馈作了相关实验研究，结果显示，竞赛式竞争会导致自愿合作行为的挤出效应，高激励强度会减少自愿合作行为，从而拉低团队绩效（Irlenbusch ＆ Ruchala，2008） 。

## 2.2团队薪酬激励

随着团队形式的广泛存在，越来越多的学者开始关注团队层面的激励强度与结果变量之间的关系。相对于个体绩效薪酬，团队绩效薪酬是以团队为整体来进行激励。团队薪酬激励的有效性是建立在以下几个方面的假设基础上。

（1）团队工作是一个相互协调和依赖的系统。员工在组织中的工作常常表现为多任务和多维度。一方面他们需要完成自身内在的工作，同时也需要与同事、领导和下属之间进行合作、沟通和协调。相对于个人工作绩效而言，团队层面的工作绩效难以分解为个人绩效。当我们侧重于对个人绩效进行测量时候，就会破坏员工之间的合作。相反，只有对团队绩效进行考核和激励，才能够鼓励员工之间进行合作。

（2）群体氛围和同事压力是降低搭便车的有效手段。对团队绩效考核和基础的关键在于团队成员之间可能存在搭便车的行为。解决群体成员搭便车的手段之一是依靠领导的监督。然而领导监督会带来成本，同时领导常常难以观察到下属的所有合作行为。因此，同事压力和群体氛围常常是替代领导压力的重要手段。团队文化建设和规范建立是降低搭便车的有效手段。团队薪酬绩效的有效性也往往是建立在有效的群体规范和文化、同事压力的基础上。

（3）内在动机可以部分取代外在激励。在团队中，员工之间的沟通和合作不断增强，工作之间的界限被打破，员工能够在工作轮换和学习过程中实现自身价值。员工的内在工作动机部分取代了外在工作动机。虽然，对于团队而言，激励强度可能会减弱。但是内在工作动机的增强会补偿其负面效果。

# **3研究假设**

## 3.1团队绩效薪酬强度与探索式学习的关系

员工在对是否将创新想法变成创新行为的过程中，组织对员工的正向激励对创新行为有重要影响。团队的工作模式正好符合组织鼓励创新的举措：团队是由若干个体组成的工作小组，分配不同的工作，但都是为了达成一致的目标。团队过可以分为转化过程( 如团队目标) , 行为过程( 如努力、监督、信息配置) 和人际过程( 如合作、帮助) 三个维度, 相应进行以团队过程为中介的实证检验。在团队讨论时，可能有些人并不能完整地给出方案，但能够提出自己的见解，这也许就能启发其他人的思维，就像头脑风暴法一样，很快就能找到解决问题的办法或者新思路。而且通过大家共同商讨出来的新思路和新方法也能够得到广泛的认同，实施起来更容易被接受。团队成员在这个过程中也结成了责任共同体，团队成员风险共担、责任共担，降低了团队中每个个体所要承担的风险。

在团队报酬互依性较高的情境下, 如果高激励强度，能够让个体能够感知到自身努力对团队目标实现的重要性, 一定程度上会成为个体努力的内在驱动, 并最终影响团队效能(Hertel, Konradt & Orlikowski,2004)。Guthrie等人研究发现团队目标水平在团队激励强度与团队绩效关系之间起中介效应(Guthrie, 2004)。De Dreu等人研究发现是学习而非信息共享起中介作用(De Dreu & Carsten, 2007)。赵海霞等人研究发现人际互动和任务互动起到部分中介作用(赵海霞, 龙立荣, 2012)。因此，我们认为团队绩效薪酬强度越高，探索式学习就更容易实现。

综上，得出以下假设：

H1：团队绩效薪酬强度与探索式学习之间呈正相关关系。

## 3.2利他行为的中介效应分析

团队绩效首先是个人的加总。只有将个人的努力激发出来，才可能产生正向的团队绩效表现。而团队理论认为，团队绩效实际上并非个体绩效的简单聚合, 更是个体努力和贡献的系统作用。团队薪酬分配对团队绩效、个体绩效的影响也就并不一定直接关联一致。只有在有效管理团队过程的基础上，才可能产生较好的团队薪酬分配效果。有学者对团队的信任关系作了研究, 比如Reilly在研究英国团队薪酬计划的实施情况后认为, 团队信任是团队薪酬差距成功实施的重要保证(Reilly, Phillipson & Smith, 2005)。Merriman(2008)认为, 当团队缺乏信任时,团队薪酬差距会使个体担心自己会被所不信任的人的表现所拖累, 从而产生不公平感, 团队薪酬差距与绩效呈现负效应。从这些研究成果来看, 信任关系作为一种团队心理认知, 很有可能在团队薪酬分配和团队绩效之间起着中介作用。

在团队工作模式中，团队成员之间密切合作、相互帮助，Organ在提出组织公民行为的5个维度时，其中一个维度就是利他行为，Organ认为利他行为是个体主动帮助他人完成工作或者主动帮助他人改正错误（Organ, 1988）；利他行为既有工作中的行为，也有工作之外的利他行为，即任务帮助行为和社会帮助行为。利他行为者有时需要做出某种程度的个人牺牲，但却会给他人带来实在的益处（卢牡丹，2009）。个体做出任务帮助行为受个体本身和群体两方面因素的影响：首先，个体为了追求自身利益最大化，一定会努力达成目标，在利益的驱使下，个体也会主动寻求帮助，这就使其他成员也做出任务帮助行为；当成员受到来自工作以外的压力和困扰时，无法排解又无心工作时，团队其他成员的倾听和开导也会使人舒缓，甚至能在一定程度上帮助解决问题，这也能使成员花更少的时间在工作以外的事情上，把更多的精力放在本职工作上，以免成为团队工作中的短板，提高团队工作的效率。其次，个体做出任务帮助行为受群体（团队）因素的影响，团队绩效是以团队目标达成为衡量标准的，仅追求个人利益的自私行为是不会得到好处的，而且，团队目标的完成也不能只靠一个人，需要团队成员通力合作。因此，团队内部必然要形成一种互相帮助的氛围。这就要求成员要主动帮助他人或主动寻求他人帮助，待到目标达成时，团队绩效达标，大家就能得到期望的报酬。以上都说明团队绩效薪酬强度越大，越能够促进团队中成员的两种利他行为。

因此，本文提出以下假设：

H2a：任务帮助行为在团队绩效薪酬强度和探索式学习之间起中介作用。

H2b：社会帮助行为在团队绩效薪酬强度和探索式学习之间起中介作用。

## 3.3工作互依性的调节效应分析

团队特征因素作为团队薪酬激励效应的调节因素, 具体子维度变量有任务互依性、任务复杂性、团队多样化和团队类型等。其中, 任务互依性是指个体的工作绩效受到其他成员影响的程度。基于工作流程的互动与合作程度高低, 任务互依性一般可分为并列式依赖、顺序式依赖与交互式依赖三种(Thompson, 1967)。很多后续研究都曾将任务互依性作为调节变量开展实证分析(Stoneman & Dickinson, 1989; Konovskv & Podsakoff, 1993; Wageman & Baker, 1997), 一般认为由于任务互依性会要求团队成员之间互动合作更频繁, 从而会凸显团队薪酬计划对团队绩效的激励优势, Eisenberg曾验证了任务互依性对团队薪酬与创造力绩效关系的正向调节作用(Eisenberg, 2001)。

工作互依性是团队工作的特征之一，它是指工作内容上的相互依赖程度，当团队工作互依性较大时，任务帮助行为能够帮助成员解决工作中的问题，团队成员基于不同的知识背景和阅历，创造性地解决问题，提高整个团队的创新能力，实现创新绩效。而当团队的工作互依性大时，社会帮助行为越多，是否也能促进探索式学习呢？我们的答案是否定的。基于个体的时间和精力有限，团队任务相互依赖程度高，如果个体把更多的时间用于社会帮助行为，可能会延误工作，从而导致整个团队的进度缓慢，而且成员之间更多的关注他人工作以外的生活，可能造成办公室流言四起，过多地介入别人的私人生活中，可能造成氛围紧张，不利于营造良好的工作环境，从而不利于员工工作和创新。所以，当工作互依性大时，社会帮助行为越多，探索式学习能力越差。

基于此，本研究提出以下假设：

H3a：工作互依性正向调节任务帮助行为与探索式学习的关系。

H3b：工作互依性负向调节社会帮助行为与探索式学习的关系。

## 3.4理论模型

本文主要研究团队绩效薪酬强度和探索式学习的关系，同时探讨利他行为两个维度的中介作用和工作互依性的调节作用，建立了一个包含团队绩效薪酬强度、任务帮助行为、社会帮助行为、工作互依性以及探索式学习的研究模型，综合研究假设部分的推理，得出研究模型见图3-1：



图3-1 团队绩效薪酬强度和探索式学习关系的理论模型

# **4 研究设计**

## 4.1数据收集

本文计划以团队为单位进行调研，既包含团队中的领导，也包含团队中的成员。样本拟计划从一家民营企业收取。

本研究的问卷有两份，一份由团队领导填写，另一份由团队成员填写。预计发放250份问卷。

## 4.2变量测量

（1）自变量：团队绩效薪酬强度

团队绩效薪酬强度主要是运用团队成员真实的薪酬和绩效数据，运用一定的数据处理方式测算出团队绩效薪酬强度。团队成员的绩效薪酬主要包括两部分：一部分是与个人能力和贡献有关的，这部分是个人绩效薪酬；另一部分是与团队目标任务完成情况有关的，团队成员相互配合，出色完成任务所获得的报酬即是团队绩效薪酬，本文计划用团队成员的年终奖作为衡量团队绩效薪酬的重要数据来源，以此计算出团队绩效薪酬强度。计算公式如下：团队绩效薪酬强度=2021年团队总年终奖/2021年团队总薪酬。

（2）因变量：探索式学习

探索式学习量表是在Farmer et.al的员工创新量表的基础上发展而来的。该量表共包括4个条目，且都采用Likert五点法测量，“5”是“完全符合”，“1”是“完全不符合”。

（3）中介变量：利他行为

以往对利他行为的研究较少，都倾向于对组织公民行为的研究，对利他行为及两个维度的划分非常少。本文主要参考了Farh, Earley, & Lin开发的量表，并结合企业的实际情况，形成利他行为的最终量表，分别有两个维度共8个题项。也都采用Likert五点量表法打分，从“完全不符合”到“完全符合”。

（4）调节变量：工作互依性

工作互依性量表是借鉴Wageman&Baker，Jehn之前的研究所开发的量表基础上加以改进而得到的，因为工作特征有5个维度，而我们只选取了其中一个维度，所以有6个题项，由团队领导填写，都采用Likert五点法衡量，跟上面的其他变量一样。

（5）控制变量

为尽量减少其他因素的影响，本研究控制了领导和成员的性别、年龄、学历、入司时间、在团队工作的时长以及团队成立时间等变量。

# **5 结果与分析**

## 5.1 ICC、Rwg、CFA检验

## 5.1.1 ICC检验

验证个体层次的变量能否聚合到团队层次并很好的代表团队情况，一般用群体内相关系数来衡量。一种方法，先用ANNOVA计算出组间均方差（MSB）和组内均方差（MSW），然后通过公式计算ICC（1）和ICC（2）；在罗胜强、姜嬿的《管理学问卷调查研究方法》一书中给出了另一种更简便直接的方法计算ICC。本文计划采用第二种方法直接计算出ICC值，如表5-1。一般ICC（1）＞0.05，ICC（2）＞0.50即能证明该聚合是能代表团队层次的，组内一致性较高。

表5-1 聚合变量的ICC（1）和ICC（2）

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **变量** | **角色帮助行为** | **社会帮助行为** |
| **ICC**（1） | \*\*\* | \*\*\* |
| **ICC**（2） | \*\*\* | \*\*\* |

## 5.1.2 Rwg检验

Rwg是评价组内一致性的指标，该值越高，说明成员对某一题项的回答一致性越高，通常Rwg > 0.7即说明组内一致性较高。下表就是各聚合变量的Rwg值，均达到聚合变量的临界值，可以聚合。

表5-2 聚合变量的Rwg值

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **角色帮助行为** | **社会帮助行为** |
| **Rwg** | \*\*\* | \*\*\* |

## 5.1.3 CFA检验

本研究对于利他行为、工作互依性和探索式学习主要采用以往研究的成熟量表，需要对其进行验证性因子分析，本文采用Lisrel8.7对本文的变量做验证性因子分析。统计学上，常用/df（卡方/自由度）、RMSEA（近似误差均方根）、GFI（拟合优度指数）、RMR（均方根残差）、IFI（递增拟合指数）、CFI(比较拟合指数)、NNFI（不规范拟合指数）来分析模型的拟合优度，一般认为/df小于10是可以接受的，小于3时模型非常好，RMSEA和RMR一般在0.1以下；GFI、IFI、CFI和NNFI最好在0.9以上（侯杰泰，温忠麟，成子娟，2004）。表5-3是对利他行为的验证性因子分析。

表5-3 利他行为量表的验证性因子分析结果

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **模型** | **/df** | **RMSEA** | **GFI** | **IFI** | **CFI** | **NNFI** | **RMR** |
| **一因子结构** | \*\*\* | \*\*\* | \*\*\* | \*\*\* | \*\*\* | \*\*\* | \*\*\* |
| **二因子结构** | \*\*\* | \*\*\* | \*\*\* | \*\*\* | \*\*\* | \*\*\* | \*\*\* |

运用Lisrel8.7对工作互依性和探索式学习量表进行验证性因子分析。

表5-4工作互依性和探索式学习量表的验证性因子分析结果

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **模型** | **/df** | **RMSEA** | **GFI** | **IFI** | **CFI** | **NNFI** | **RMR** |
| **一因子结构** | \*\*\* | \*\*\* | \*\*\* | \*\*\* | \*\*\* | \*\*\* | \*\*\* |
| **二因子结构** | \*\*\* | \*\*\* | \*\*\* | \*\*\* | \*\*\* | \*\*\* | \*\*\* |

## 5.2假设检验

## 5.2.1描述性统计和相关分析

本文将研究对象的性别、年龄、学历、入司年限和加入团队的时长和团队成立时间作为控制变量。在回归分析前，对所有的变量进行相关分析，分析结果如表5-5所示。

表5-5变量的相关系数表

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** | **9** | **10** |
| **性别** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **年龄** | \*\*\* |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **学历** | \*\*\* | \*\*\* |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **入职年限** | \*\*\* | \*\*\* | \*\*\* |  |  |  |  |  |  |  |
| **加入团队** | \*\*\* | \*\*\* | \*\*\* | \*\*\* |  |  |  |  |  |  |
| **团队成立** | \*\*\* | \*\*\* | \*\*\* | \*\*\* | \*\*\* |  |  |  |  |  |
| **团队绩效薪酬强度** | \*\*\* | \*\*\* | \*\*\* | \*\*\* | \*\*\* | \*\*\* |  |  |  |  |
| **任务帮助行为** | \*\*\* | \*\*\* | \*\*\* | \*\*\* | \*\*\* | \*\*\* | \*\*\* |  |  |  |
| **社会帮助行为** | \*\*\* | \*\*\* | \*\*\* | \*\*\* | \*\*\* | \*\*\* | \*\*\* | \*\*\* |  |  |
| **工作互依性** | \*\*\* | \*\*\* | \*\*\* | \*\*\* | \*\*\* | \*\*\* | \*\*\* | \*\*\* | \*\*\* |  |
| **探索式学习** | \*\*\* | \*\*\* | \*\*\* | \*\*\* | \*\*\* | \*\*\* | \*\*\* | \*\*\* | \*\*\* | \*\*\* |

## 5.2.2假设检验

（1）团队绩效薪酬强度和探索式学习的关系

在spss20.0中，以探索式学习作为因变量，加入性别、年龄、学历、入职年限、加入团队的时间和团队成立时间六个控制变量，形成模型1；再加入团队绩效薪酬强度作为自变量，形成模型2。

（2）中介效应验证

是否存在中介效应，应分为两个步骤：首先验证自变量和中介变量的关系；然后验证中介变量和因变量的关系。若这两个步骤的结果都显著，说明存在中介效应。模型7和模型8分别以任务帮助行为和社会帮助行为为因变量，研究自变量和中介变量的关系。模型3和模型4分别加入任务帮助行为和社会帮助行为作为自变量，验证中介变量和因变量的关系。

（3）调节变量的验证

模型5和模型6是验证调节效应的。模型6中加入了中介变量社会帮助行为和调节变量的乘积项。

# **6** **结语**

## 6.1预期结果讨论

团队绩效薪酬强度能促进探索式学习。团队绩效薪酬会激发团队成员的工作积极性，“重赏之下必有勇夫”，团队的工作形式还能帮助成员共担责任和风险，不会使成员因害怕失败而放弃创新的想法和行为，当绩效薪酬强度较大时，成员被激励的程度越高，对成功的渴望越大，就很可能产生新的想法创造性的完成团队任务，达成绩效目标。

任务帮助行为在团队绩效薪酬强度与探索式学习之间起中介作用。当团队绩效薪酬强度较大时，对团队成员的激励强度也会随之增加，那么，为了完成团队任务，团队成员就会做出更多的利他行为，帮助队友解决工作中困难，这样不仅能形成和谐上进的工作氛围，也能使团队目标更快速的达成，在相互合作的过程中，团队成员基于不同的知识背景和结构，会产生更多的思维碰撞，从而产生更多创新性的想法和行为，有利于探索式学习。

社会帮助行为在团队绩效薪酬强度和探索式学习之间起中介作用。社会帮助行为是成员帮助他人解决工作以外的困难的行为。当绩效薪酬强度较大时，团队成员获得的激励强度也较大，而团队中的其他人可能因为家庭或者生活上的问题耽误工作时，这不仅耽误自己的工作，而是耽误整个团队的进展，所以，为了获得高的绩效薪酬，团队成员也会抛出“橄榄枝”，为他人疏通开导，出谋划策，以期心无杂念，全身心的投入到工作中去。

工作互依性正向调节任务帮助行为和探索式学习之间的关系。当团队工作依赖程度较高时，更多的任务帮助行为会帮助成员解决工作难题，从而促进探索式学习绩效，达成团队目标。工作互依性负向调节社会帮助行为和探索式学习之间的关系。当成员之间工作依赖程度较低时，别人的工作可能跟自己的工作联系不大，也不会有“短板效应”，这样成员花更多的时间在社会帮助行为上不仅可以活跃团队氛围，也不会耽误团队工作。

## 6.2研究的局限性

（1）行业限制

本文的研究数据来自同一家企业，某种程度上可能会降低研究结论的外部效度。但是，也能排除跨行业、跨公司对结论的影响，使结论更能客观地反映变量间关系，从而提高了研究的内部效度。为了研究结果的普遍性，未来应在不同的行业或公司中检验。

（2）样本量

由于本研究采取个体与薪酬、领导和成员匹配数据进行分析，取样时具有一定难度，所以样本量较少，样本量较少可能会影响结果。今后的研究中应尽量增加研究对象的数量。

（3）横截面研究

为了保证问卷及时回收，所有成员都能参与其中，本研究在同一时间对多个被试者进行调研，得到的是某个时点的横截面数据。而实际中，绩效薪酬强度通过作用于利他行为来影响探索式学习是需要时间的，希望在未来研究中多进行面板数据的收集与研究，在固定的周期进行访谈，收集完整期间的数据进行分析。

# **参考文献**

[1] Adams J S. Inequity In Social Exchange[J]. Advances in Experimental Social Psychology, 1965, 2(4):267-299.

[2] Amabile, Hulin, Wajman, et al. Slow Release verapamil and Treatment of Mild to Moderate Hypertension[J]. Journal of Hypertension, 1986, 4(5):656-657.

[3] ATUAHENE－GIMA K.The effects of centrifugal and centripetal forces on product development speed and quality: How does problem solving matter［J］.The Academy of Management Journal，2003,46(3):359－373

[4] Bamberger P A, Levi R. Team-based reward allocation structures and the helping behaviors of outcome-interdependent team members[J]. Journal of Managerial Psychology, 2009, 24(4):300-327.

[5] Barry Gerhart, Sara L. Rynes, Ingrid Smithey Fulmer. 6 Pay and Performance: Individuals, Groups, and Executives[J]. Academy of Management Annals, 2009, 3(1):251-315.

[6] Becker, P. J, Roux, et al. Compound distributions on the Wishart matrix.[J]. South African Statist J, 1976(1):63-68.

[7] BENNER M J，TUSHMAN M L． Process management and technological innovation: A longitudinal study of the photography and paint industries ［J］.Administration Science Quarterly，2002,47(4):676－7

[8] Bird R B, Smith E A, Bird D W. The Hunting Handicap: Costly Signaling in Human Foraging Strategies[J]. Behavioral Ecology & Sociobiology, 2001, 50(1):9-19.

[9] Boyett J H, Conn H P. Workplace 2000 : the revolution reshaping American business[J]. Academy of Management Executive, 1991(11):13-14.

[10] Campion M A, Medsker G J, Higgs A C. RELATIONS BETWEEN WORK GROUP CHARACTERISTICS AND EFFECTIVENESS: IMPLICATIONS FOR DESIGNING EFFECTIVE WORK GROUPS[J]. Personnel Psychology, 1993, 46(4):823-847.

[11] Chen G., Tjosvold D. Shared Rewards and Goal Interdependence for Psychological Safety among Departments in China [J] . Asia Pacific Journal of Management, 2012, 29( 2) : 433-452.

[12] Chow C W, Johnny Deng F, Ho J L. The Openness of knowledge sharing within organizations: A comparative study of the United States and the People's Republic of China [J]. Journal of Management Accounting Research,2011,12(1):65-95.

[13] Cohen S G, Bailey D E. What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite [J]. Journal of Management,1997,23(3):239-290.

[14] Collins C J, Smith K G. Knowledge exchange and combination: the role of human resource practices in the performance of high-technology firms [J]. Academy of Management Journal, 2006,49(3):544-560.

[15] C. O. Trevor, G. Reilly, and B. Gerhart, “Reconsidering Pay Dispersion’s Effect on the Performance of Interdependent Work: Reconciling Sorting and Pay Inequality,” Academy of Management Journal, 2012, 55, 585–610.

[16] Cohen S G, Bailey D E. What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite[J]. Journal of Management: Official Journal of the Southern Management Association, 1997, 23(3):239-290.

[17] De Dreu C K W, Carnevale P J. Motivational bases of information processing and strategy in conflict and negotiation [J]. Advances in Experimental Social Psychology,2003,35(3):235- 291.

[18] De Dreu C. K., Carsten K. W. Cooperative Outcome Interdependence, Task reflexivity, and Team Effectiveness: A Motivated Information Processing Perspective [J]. Journal of Applied Psychology, 2007, 92( 3) : 628-638.

[19] De Dreu C K W, Weingart L R. A contingency theory of task conflict and performance in groups and organizational teams [J]. International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working,2003,151-166.

[20] De Dreu C K W, Weingart L R. Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis [J]. Journal of Applied Psychology,2003,88(4):741-749.

[21] Drazin R, Glynn M A, Kazanjian R K. Multilevel Theorizing about Creativity in Organizations: A Sensemaking Perspective[J]. Academy of Management Review, 1999, 24(2):286-307.

[22] Du J ，Choi J N． Pay for performance in emerging markets: Insights from China [J]. Journal of International Business Studies, 2010, 41( 4) : 671－689.

[23] EDWARDS M R． Measuring creativity at work: Developing a reward－ for－creativity policy［J］.Journal of Creative Behavior，1989，23 ( 1) : 26－37.

[24] Eisenberg E M. Building a Mystery: Toward a New Theory of Communication and Identity[J]. Journal of Communication, 2001, 51(3):534-552.

[25] EISENBERGER R，HASKINS F，GAMBLETON P． Promised re-ward and creativity: Effects of prior experience ［J］． Journal of Experimental Social Psychology，1999，35 ( 3) : 308 － 325.

[26] Farh J L, Earley P C, Lin S C. Impetus for Action: A Cultural Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior in Chinese Society[J]. Administrative Science Quarterly, 1997, 42(3):421-444.

[27] Farmer E T. CRETACEOUS-EARLY EOCENE TWO STAGE BASIN DEVELOPMENT, YUKON FLATS BASIN, NORTH-CENTRAL ALASKA[J]. 2003.

[28] Farr J L, Ford C M. Individual innovation.[J]. 1990.

[29] Flynn F J. How much should I give and how often? The effects of generosity and frequency of favor exchange on social status and productivity [J]. Academy of Management Journal, 2003,46(5):539-553.

[30] Florian Ederer, Gustavo Manso. Is Pay for Performance Detrimental to Innovation?[J]. Management Science Journal of the Institute for Operations Research & the Management Sciences, 2013, 59(7):1496-1513.

[31] Frey B S, Jegen R. Motivation Crowding Theory[J]. Journal of Economic Surveys, 2001, 15(5):589-611.

[32] Frey B S, Oberholzer-Gee F. The cost of price incentives: An empirical analysis of Motivation Crowding-Out[J]. American Economic Review, 1997, 87(4):746-755.

[33] Fried Y, Ferris G R. THE VALIDITY OF THE JOB CHARACTERISTICS MODEL: A REVIEW AND META‐ANALYSIS[J]. Personnel Psychology, 1987, 40(2):287-322.

[34] Gerhart, B. “Balancing results and behaviors in pay for performance plans”. In The executive handbook of compensation, 2001，C. 214–237.

[35] Gerhart B, Milkovich G T. Organizational Differences in Managerial Compensation and Financial Performance[J]. Academy of Management Journal, 1990, 33(4):663-691.

[36] Gerhart B A, Milkovich G T. Employee Compensation: Research and Practice[J]. Papers, 1992.

[37] GERHAR T B，RYNES S L，FULMER I S． Pay and performance: Individuals，groups, and executives［J］．The Academy of Management Annals，2009,3(1):251 －315.

[38] 杜旌. 绩效工资:一把双刃剑[J]. 南开管理评论, 2009, 12(3):117-124.

[39] 丁志华, 李萍, 胡志新,等. 团队创造力数学模型的研究[J]. 九江学院学报(自然科学版), 2005, 20(3):107-110.

[40] 傅世侠, 罗玲玲. 建构科技团体创造力评估模型[M]. 北京大学出版社, 2005.

[41] 顾远东，彭纪生.组织创新氛围对员工创新行为的影响: 创新自我效能感的中介作用 ［J］.南开管理评论，2010，13 (1):30－41

[42] 顾海. 企业技术创新激励机制的探析[J]. 南京社会科学, 2001(9):30-32.

[43] 顾建平, 王相云. 绩效薪酬、创新自我效能感与创新行为关系研究——基于江苏高新技术企业研发人员的实证分析[J]. 科技管理研究, 2014(16):168-173.

[44] 何传启, 张凤. 知识创新:竞争新焦点[M]. 经济管理出版社, 2001.

[45] 侯杰泰. 结构方程模型及其应用 = Structural equation model and its applications[M]. 经济科学出版社, 2004.

[46] 郝景文. 可变薪酬支付力度影响因素分析[J]. 合作经济与科技, 2008(21):34-35.

[47] 卢牡丹. 试论利他行为的效率[J]. 山西煤炭管理干部学院学报, 2009(1):112-113.

[48] 莫勇波. 绩效薪酬制度的两种模式及其适用[J]. 江苏商论, 2009(1):107-109.

[49] 李严锋. 对绩效薪酬的重新认识[J]. 经济问题探索, 2001(6):68-70.

[50] 罗胜强，姜嬿. 管理学问卷调查研究方法 : Management survey research methodology. 重庆大学出版社, 2014.