

薪酬水平与工作满意度的曲线机制研究*

王红芳¹ 杨俊青² 李野³

(1. 山西财经大学旅游管理学院, 山西 太原 030006;

2. 山西财经大学工商管理学院, 山西 太原 030006;

3. 南京大学商学院, 江苏 南京 210093)

内容提要:如何提高员工的获得感,实现人工成本价值最大化,一直是困扰我国民营企业薪酬管理实践的一大难题,而理论界对员工薪酬水平作用效果的结论还存在诸多分歧,对员工薪酬水平的作用机制尚不清楚。本文从资源保存理论和自我决定理论的整合视角出发,聚焦员工需求导向,采用工作满意度衡量员工薪酬水平的作用效果,将总体报酬感知作为薪酬水平的中介机制,引入人-岗匹配情境变量作为调节因素,考察了民营企业员工薪酬水平对其工作满意度的影响机制和作用条件。通过对318家民营企业1059名员工实地调研,使用主观感知报酬评价与客观薪酬水平的配对数据进行实证分析,结果发现:(1)薪酬水平和工作满意度、总体报酬感知之间存在非线性的“倒U型”曲线关系;(2)总体报酬感知与工作满意度存在正向相关关系;(3)总体报酬感知中介了薪酬水平和工作满意度之间的曲线关系;(4)人-岗匹配负向调节薪酬水平和工作满意度、薪酬水平和总体报酬感知之间的曲线关系;(5)总体报酬感知中介了薪酬水平和人-岗匹配对于工作满意度的交互作用。基于研究结果,本文为民营企业在成本约束条件下提升薪酬激励效果、增强员工获得感的实践提供了建议。

关键词:薪酬水平 总体报酬感知 人-岗匹配 工作满意度 倒“U”型

中图分类号:F244.2 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2019)07—0105—16

一、引言

薪酬是企业对员工最直观的投入,在企业成本支出中占比最大,其作用结果直接关系到员工的获得感和幸福感,受到了包括政府、企业管理者、员工和学术界等各方面的共同关注(Williams等,2006)^[1]。随着中国不同行业、企业和职级之间薪酬差距的不断扩大,人们不禁追问,差异如此巨大的薪酬资金配置是否带来了相应的管理效率?因而理清薪酬水平的作用结果,对进一步深化收入分配制度改革,提升薪酬的激励效率和员工的获得感具有重要的理论和实践指导意义。

民营企业不同于国有企业和外资企业,它植根、成长于中国经济改革发展的沃土,不仅带有深深的中国文化烙印,还必须独立面对经济全球化的冲击,在拥有强劲实力的外资企业和雄厚资本的国有企业挤压下求生存。民营企业的薪酬水平最能代表当前中国劳动力市场与国际劳动力市场的

收稿日期:2019-02-24

* 基金项目:国家社会科学基金项目“新经济背景下我国企业内部个别协议及其作用机制的多层次研究”(17BGL109);教育部人文社科基金项目“总体报酬及其结构对员工工作绩效与幸福感的影响研究”(16YJA630051)。

作者简介:王红芳,女,副教授,管理学博士,研究领域是人力资源管理,电子邮箱:13303464617@163.com;杨俊青,男,教授,博士生导师,经济学博士,研究领域是劳动经济和人力资源管理,电子邮箱:yjq9168@163.com;李野,男,管理学博士,研究领域是领导力、团队过程与创造力,电子邮箱:liye@nju.edu.cn。通讯作者:李野。

互动结果,探讨民营企业员工薪酬水平的作用结果和作用机制,不仅有利于揭示中国本土劳动力市场的人力资本配置效率,更有利于凸显中国转型经济背景下的薪酬配给特点,与国外的薪酬理论形成比照与呼应,共同促进薪酬理论的延伸与发展(Tsui等,2006)^[2]。

工作满意度是薪酬水平作用的近端结果,不仅直观地体现了薪酬对员工的激励程度,还能很好地预测员工的工作行为(Judge等,2001)^[3]。与薪酬满意度不同,工作满意度更强调员工对工作的整体感受,在某种程度上代表了员工在工作中的获得感与幸福感(Judge等,2010)^[4]。一直以来,研究者们更多地关注薪酬与薪酬满意度之间的关系,相比之下却很少探讨薪酬水平对工作满意度的影响作用和机制(Gerhart和Rynes,2003)^[5]。即便如此,有限的关于二者之间关系的研究结果也往往充满矛盾,使得这一研究主题充满了疑惑与神秘。如:有些研究证明薪酬水平与工作满意度正相关(Malka和Chatman,2003)^[6],另外一些研究认为,薪酬水平对工作满意度并不具有显著的影响(Adams和Beehr,1998)^[7],最近还有研究发现,薪酬水平与工作满意度负相关(杨玉梅等,2017)^[8]。这些看似矛盾的研究结论折射出一个关键问题,即薪酬水平与工作满意度的关系可能受到其他因素的影响,于是,有些学者试图从调节变量的角度寻求答案(Judge等,2010)^[4]。然而,调节变量的探讨并不足以完全解释薪酬水平与工作满意度之间的复杂关系,Heneman和Judge(2000)^[9]呼吁深入研究薪酬水平和工作满意度间的本质关系。遗憾的是,长期以来学术界对该主题的研究鲜有涉及。而研究的不足与矛盾性结果使得人们对薪酬水平与工作满意度的关系难以形成精确的认识,民营企业在管理实践中存在着总体“激励不足”与“激励失效”的问题。

基于以往的文献回顾,本文主要探讨以下几个问题:第一,中国情境下的民营企业中,员工薪酬水平和工作满意度究竟存在怎样的关系?第二,薪酬水平与工作满意度间关系的边界条件是什么?第三,薪酬水平通过何种作用机制影响员工工作满意度?基于资源保存理论和自我决定理论的整合视角,本文对民营企业员工薪酬水平与工作满意度的关系给出了一个新解释,即:薪酬水平和工作满意度存在先上升后下降的曲线关系。一方面,从资源保存理论(COR理论)的角度出发,薪酬水平的提高代表着员工所占有的物质资源增多,员工保存、积累资源的心理动机得到有效满足,这将给员工带来更高的工作满意度(Hobfoll,1989)^[10];另一方面,从自我决定理论的视角出发,薪酬水平代表着企业对于员工工作结果的赞赏和认可,满足了员工的内在胜任力需求,但是薪酬水平无法满足员工的内在自主性需求和归属感需求。当薪酬水平上升到一定程度后,相比之下,员工的自主性和归属感需求并未得到直接的完全满足,而且过高的薪酬水平所带来的外部动机也会损害员工从工作本身所获得的乐趣——员工的内部工作动机,所以当薪酬水平高过一定程度之后,员工的工作满意度就会随着薪酬水平的持续升高而下降(Ryan和Deci,2000)^[11]。进一步地,本文认为,人-岗匹配会负向调节薪酬水平和工作满意度之间的关系。人-岗匹配代表着员工的能力、价值观、个性与岗位的工作要求相契合,能够提升员工在工作中的自主性和归属感,在一定程度上增强了员工的内在工作动机,缓冲了薪酬水平所带来的外部动机对内在动机的损害。此外,本文还阐明并检验了薪酬水平对工作满意度的作用机制,基于资源保存理论和自我决定理论的整合逻辑,总体报酬感知代表了员工对于薪酬水平的心理感受与认知评价,不仅可以中介代表员工胜任力的薪酬水平对工作满意度的作用,还可以中介代表员工胜任力的薪酬水平与代表员工自主性和归属感的人-岗匹配对工作满意度的共同作用(Tornikoski,2011)^[12]。

本文的研究结果带来几点理论贡献与价值:第一,中国正处于经济转型发展的关键时期,传统的商业酬劳分配方式受到市场化的强烈冲击(陆铭和蒋仕卿,2007^[13];Tsui等,2004^[14]),党的十八大、十九大接连要求强化收入分配政策激励导向,激发劳动者的积极性、主动性和创造性,全国范围内正在进行收入分配制度改革。因此,理清转型体制下薪酬水平与工作满意度之间的非线性关系,不仅对薪酬理论和激励理论的内容有所拓展,而且为相关部门制定收入分配政策和民营企业实施

薪酬发放制度提供了理论指导,具有重要的现实意义。第二,本文从管理学中的资源保存理论与自我决定理论出发,采用整合的心理理论框架探讨薪酬水平与工作满意度之间的非线性关系,不仅有机整合了国内外已有研究对二者关系的矛盾结论,而且为基于经济学和社会学视角探讨劳动力市场配置效率与社会收入分配等宏观问题提供了一个新颖的微观机制视角,为全面理解薪酬水平对国民幸福感和获得感的影响打开了新的实证思路。第三,本文基于资源保存理论与自我决定理论的整合视角,以人与环境的互动状态为情境变量,点明人-岗匹配对薪酬水平与工作满意度关系的负向调节作用,界定人-岗匹配作为薪酬水平与工作满意度关系的边界条件,是对前人研究中单纯从人口学变量(如年龄、性别、职业)或心理学变量(动机倾向性)等角度寻找边界条件的重要补充,有助于启发未来的研究关注人与环境互动在薪酬激励中的重要影响。第四,以往研究倾向于探讨薪酬水平与工作满意度之间的确切关系,而很少涉及薪酬水平对工作满意度的作用机制(Judge等,2008^[15];贺伟和龙立荣,2011^[16]),本文发现了员工对于报酬的心理感受及认知判断——总体报酬感知是薪酬水平对工作满意度作用的关键机制,为后续深入研究薪酬水平的影响,进一步丰富薪酬理论提供了变量基础。

二、理论分析与研究假设

市场经济中,收入水平反映了社会整体财富分配的公平性与合理性,是个体贡献大小的综合衡量指标。传统经济学理论认为,收入增加必然导致经济个体效用或幸福的增加,人们可以通过赚更多的钱来提高自己的幸福感。以此为基础,新凯恩斯主义经济学家提出并发展的效率工资理论主张,高工资能强化员工的公平理念和回报观念,提高员工的工作满意度和劳动生产率。但Easterlin(1995)^[17]悖论(幸福停滞的经济增长)揭示了一个客观存在的现象,即收入水平的提高并不必然导致经济个体满意度和主观幸福感的相应提高。为了破解“幸福—收入之谜”,经济学家们相继提出了“遗漏变量理论”“适应性理论”“性格理论”和“相对收入理论”(刘志强,2014)^[18],这些理论为微观层面的深入研究提供了思路。薪酬水平是员工从工作中获得的全部货币收入,工作满意度是主观幸福感在工作领域的具体表现和延伸,是工作幸福感的核心测度指标(Kooij等,2013^[19];邹琼等,2015^[20])。员工薪酬水平与其工作满意度,正是收入与幸福感在微观企业的具体反映,其关系也正如收入与幸福感的关系一样复杂有趣。以往研究大多关注薪酬水平对工作满意度的积极影响,却忽视了其可能产生的抑制作用。近年来有些学者观察到薪酬水平与工作满意度的负向关系,但并未从整合的视角深入、系统地刻画二者之间的作用机制和边界条件。鉴于此,本文整合资源保存理论与自我决定理论,全面考察薪酬水平影响工作满意度的作用机制和边界条件,以期对已有的关于薪酬水平与工作满意度的矛盾结论给出合理的解释,帮助企业提升薪酬的激励效率,进而为收入分配制度的改革提供理论指导。

1. 薪酬水平对工作满意度的直接影响

工作满意度是人们对当前工作的情感和信念,是最为重要的组织行为态度之一。在工作情境中,薪酬水平是影响工作满意感的主要因素。资源保存理论认为,员工具有保存、获取资源的基本动机,当员工拥有丰富的资源时,就能够提高士气(Hobfoll,1989)^[10]。经济社会中,薪酬是个体获得其他有价值东西的手段,薪酬水平的提高,意味着员工有更多资源满足其额外需求,如更多的物质享受,更高的权利和地位,更强的自尊心和自信心,员工工作满意度就会相应提高(刘志强,2014)^[18]。自我决定理论认为(Deci和Ryan,2000)^[21],人所具有的“胜任力(competence)、自主性(autonomy)、归属感(relatedness)”三种基本心理需求是驱动个体积极性的的重要因素,当社会环境因素和个体的内部资源能够满足个体这三种基本心理需要时,个体因内在动机驱动而工作,积极创造工作产出,而内在目标的获得能够增强个体的工作满意度和幸福感。每个员工的内心都存在一个薪酬的“最小可接受量”

(王钢,1991)^[22],其大小取决于个体对自己所拥有的知识、技能和付出等方面的价值认知判断以及与自己所处行业中同工种乃至同岗位的社会平均薪酬和他人付出的比较和判断,从这个角度看,薪酬水平常常被作为一种成就的象征,代表了组织对员工工作绩效的认可,因而在某种程度上满足了员工胜任力的需求,能够在一定程度上增加员工的工作满意度,薪酬水平与工作满意度正相关。

然而,工作满意度是一个丰富的概念,受到薪酬、制度、组织、价值观、个体特征等多种因素的综合影响(王红芳和杨俊青,2015)^[23],其中一些因素与薪酬水平负相关,如家庭生活平衡、身体健康等,薪酬水平的增长对工作满意度的正向作用并不能抵消这些因素下降带给工作满意度的负向影响,因而薪酬水平与工作满意度的关系比较复杂(Judge等,2010)^[4],二者之间并非仅为线性关系。

从自我决定理论的视角而言,薪酬水平作为企业对于员工工作的直接物质反馈,是一种企业向员工提供的有意义的信号,直接代表了企业对于员工工作方式、工作程序和工作结果的肯定与认可,进而可能会有效提升员工的自我效能感,从本质上满足员工胜任力的基本心理需求(Patrick等,2007^[24];Ryan和Deci,2000^[11])。但是,薪酬水平无法完全满足个体自主性和归属感两种心理需要。薪酬水平的提高不能代表员工在工作中自我决策条件、工作自主权、自由度的提高,严格意义上讲,单纯的薪酬水平并不能满足员工内在自主性的基本心理需求(Dobbin和Boychuk,1999)^[25]。此外,薪酬水平也不能满足员工对归属感的内在性心理需求,甚至会由于薪酬水平的提高而导致员工和组织间的经济交换变得更加凸显,使得组织和员工间的社会交换变少,进而损害员工内心的归属感需求(Shore等,2006)^[26]。由此一来,随着薪酬水平的提高,没有被满足的自主性心理需求和被损害的归属感心理需求将会导致员工工作满意度的降低(Shore等,2006^[26];Spector,1986^[27])。因此,依照自我决定理论进行推演,当薪酬超过一定程度时,工作满意度会随着薪酬水平的增高而降低(Van den Broeck等,2016)^[28]。

因此,薪酬一方面作为资源对工作满意度产生积极影响;另一方面,薪酬水平只能带来一定程度胜任力需求的满足,却无法满足员工的自主性需求,甚至会损害员工的归属感需求,超过一定水平后还可能给工作满意度带来负面影响。由此,薪酬和工作满意度之间可能会呈现出“过犹不及”效应,即薪酬水平对工作满意度的正面影响具有增量递减的特征,到达临界点之后将转为负面影响而呈“倒U”型的非线性关系(Grant和Schwartz,2011)^[29]。相对而言,中等薪酬水平既可以保障员工较为体面的生活,这不仅符合中国人“比上不足比下有余”的中庸之道,而且与古希腊七贤之一梭伦的“有中等财富”是幸福应具备的五要素之首的思想相契合。因此推论,员工工作满意度将在中等薪酬水平时达到相对较高的水平。

此外,当前中国社会正处于转型发展的关键时期,人均国民收入远低于发达国家,员工劳动报酬占GDP比重一直偏小。与其他性质的企业相比,民营企业员工年均工资水平最低,生活质量和经济地位较差,薪酬的效用更为直接,是民营企业吸引员工的首要条件和员工获得所需资源的经济基础。因此,一方面,民营企业员工的薪酬水平对其工作满意度具有正向影响;但另一方面,中国民营企业的市场化又最为充分,薪酬水平的提高往往伴随着一些潜在负面效应,如所承担的工作压力增大、工作节奏加快,工作负担变重,工作家庭冲突加剧,降低了员工工作满意度。因此,本文提出如下假设:

H₁:薪酬水平和工作满意度之间是“先上升后下降的倒U型”关系。

2. 收入水平与总体报酬感知

总体报酬(Total Rewards)一词最先由古典经济学家亚当·斯密提出,原指劳动者的货币工资中包含着职业本身的愉悦性、职业所承担责任的大小、职业学习的难易程度、职业的安全性和职业成功的可能性等多个因素。近来,美国薪酬协会更新了总体报酬的定义:“用以交换员工时间、天赋、努力和成果而提供给员工的货币形式和非货币形式的回报,包括了员工认为有价值的所有事物。”美国薪酬协会推出的第二代总体报酬模型将其划分为薪酬、福利、工作-生活平衡、绩效和认可、发展和职业机会五个维度(美国薪酬协会,2012)^[30]。总体报酬感知是员工对企业所给付的总

体报酬的看法或评价,这种看法或评价受外界刺激和个人因素两方面的影响。

企业管理实践中,员工薪酬水平的提高或许可以改善其薪酬感知,进而在一定程度上提高其总体报酬感知,然而,单纯的薪酬感知并不能完全替代总体报酬感知中的非物质部分,如公平感、归属感和自主性等。从自我决定理论的视角出发,薪酬水平代表了企业对员工胜任力的认可与肯定,较高的薪酬水平在一定程度上能满足员工胜任力的心理需求,使员工具有成就感和价值感,但却不能直接满足员工自主性和归属感这两种关键心理需求。而随着薪酬水平的提高,员工胜任力需求不断得到满足,自主性、归属感的心理需求却一直处于欠缺状态,这种明显的对比将使员工置于“一边被满足,一边被剥夺”的心理失衡情境,由此形成的剧烈心理冲突,降低了员工对工作报酬的总体感知(Deci 和 Ryan, 2000)^[21]。进一步地,个体对经济性结果的反应还会受到个体认知偏差的影响而偏离客观实际。虽然企业支付了一定的客观经济价值,如果员工对收入的主观感知小于客观实际,由薪酬带来的激励效果就会减损,导致心理折扣现象发生,而且实际工资收入水平越高,心理折扣相应越大(贺伟等,2011)^[31],这将导致薪酬水平对总体报酬感知的影响存在边际递减效应。事实上,民营企业在人工成本总量受限的情况下,薪酬水平的增长将不可避免地侵占企业对满足员工其他需求方面的投入,影响员工的总体报酬感知,因而员工薪酬水平对总体报酬感知的作用也存在一个“拐点”效应。因此,本文提出如下假设:

H₂: 民营企业员工的总体报酬感知随着收入增加呈现先上升后下降的“倒U”型变化。

3. 总体报酬感知的中介作用

工作满意度是员工将工作各方面与其期望相比较得出的评价,其大小决定于个人从工作中所得到的实际报酬与期望报酬之间的差距。总体报酬是企业用来交换员工对企业的个人贡献而支付给员工的符合其需要的所有回报。总体报酬以员工需求为导向的本质,突出了企业利益与个人利益协调、共赢的思想,对员工工作积极性、离职率和其他关键行为发挥着积极的影响(Lawler 和 Edward, 2011)^[32],能够有效促进员工的工作满意度(王红芳和杨俊青,2015)^[23]。因此,本文提出如下假设:

H₃: 总体报酬感知与工作满意度具有正相关关系。

资源保存理论强调个体具有保存、获取资源的基本动机,因而会时刻关注周边环境的变化,探测环境中的资源信号,并不断对所获得的资源进行认知和评估,判断资源对自身的效应(Hobfoll, 2011)^[33]。薪酬作为员工总体报酬的重要组成部分,是工作场所中非常具有代表性的资源,薪酬水平的波动首先会影响员工对自身所获得资源的感知,进而将影响员工的总体报酬感知(Halbesleben 等,2014)^[34]。总体报酬感知代表着员工对自己在工作场所中获得的有形资源与无形资源的综合判断,当获得足够多的资源时,员工就会产生心理上的愉悦感和满足感,进而拥有较高的工作满意度。自我决定理论认为,个体对外部社会环境要素的认知和判断,是形成自身各种动机的基础,影响着个体心理需求的满足程度,最终影响个体的发展、绩效表现和幸福感(Ryan 和 Deci, 2000)^[11]。从这个角度而言,民营企业员工将自己的薪酬水平作为工作环境中的关键因素,对薪酬水平代表的报酬体系进行综合认知,进而形成关于企业和员工之间交换关系质量的评判,最终影响其工作满意度感受。

综合资源保存理论和自我决定理论的视角,本文认为,在企业的薪酬管理情境中,个体将薪酬水平作为代表性的工作报酬要素,经过一系列的认知过程后,形成了对企业报酬体系的总体判断,即总体报酬感知,而这种感知将进一步使员工核查内心保存资源的动机是否被实现,胜任力、自主性和归属感的心理需求是否被满足,进而产生对工作是否满意的感受。因此,本文提出如下假设:

H₄: 员工总体报酬感知在员工薪酬水平与工作满意度的关系中起中介作用。

4. 人-岗匹配的调节效应

人-岗匹配(Person-job fit)指个体与工作岗位的匹配情况,包括要求-能力匹配和需要-供给匹配两个方面(Edwards, 1991)^[35]。就组织支持资源而言,人-岗匹配度越高,个体的需要在组织中越能得到满足,工作动机越强,对工作就越感到满意(Demerouti 等, 2001)^[36]。Brown 等人

(2005)^[37]的元分析证实,人-岗匹配与工作满意度强相关,相关系数是0.56。从工作动机角度来看,如果员工与岗位匹配,个体与组织间因相似而相互吸引、选择和留用,其工作动机、士气和忠诚度将因此提高,工作满意度较高(Latham和Pinder,2005)^[38]。Gerhart和Rynes(2003)^[5]的研究进一步发现,人和工作匹配与否首先会关系到员工对薪酬的认知和态度,那些知觉到与工作岗位或组织更加匹配的员工对薪酬有更高的认同感,对工作岗位更加满意。

人-岗匹配可以为员工带来更多的心理授权感、组织承诺和工作绩效等资源(Chi和Pan,2012)^[39],在一定程度上代表了个体在工作场所中获得的非物质资源。薪酬水平则集中代表了个体在工作场所中获得的物质资源。从资源保存理论出发,薪酬水平和人-岗匹配共同决定了个体保存和获取资源的基本动机能否有效实现;另一方面,工作场所中的薪酬水平也代表了企业对员工胜任力的认可与回报,人-岗匹配则象征着员工可以获得充分的工作资源执行工作任务,有权力按照自己的方式进一步决定工作方法、工作节奏和工作过程,在一定程度上满足了员工自主性和归属感的心理需求(Deci和Ryan,2008)^[40]。因而从自我决定理论出发,薪酬水平和人-岗匹配程度又共同体现了个体胜任力、归属感和自主性三种基本心理需要的满足程度。由此推断,人-岗匹配是薪酬水平影响员工对于报酬认知和感受的重要边界条件。

在薪酬水平和总体报酬感知、工作满意度间的曲线关系中,当总体报酬感知、工作满意度随着薪酬水平的提高而逐渐上升时,基于资源保存理论,薪酬水平的提高意味着物质资源的不断积累,当员工感知到自己的报酬不断增加时,就会产生较高的满意度。资源保存理论强调员工在工作场所中注重积累物质资源和非物质资源,此时员工薪酬水平代表的物质资源和人-岗匹配代表的非物质资源之间是互补关系。人-岗匹配度较高的员工比人-岗匹配度较低的员工具有更多的非物质资源,即使处于同等薪酬水平,人-岗匹配度高的员工拥有的物质资源和非物质资源总和较大,他们对于总体报酬感知的水平较高,因而会形成更高水平的工作满意度(Halbesleben等,2014)^[34]。

在薪酬水平和总体报酬感知、工作满意度之间的曲线关系中,当总体报酬感知、工作满意度随着薪酬水平的提高而逐渐下降时,基于自我决定理论,薪酬水平代表着企业对于员工胜任力心理需求的满足,而人-岗匹配代表着员工的自主性和归属感心理需求在工作中的满足程度。高人-岗匹配的员工由于自主性和归属感需求已经得到很好的满足,要达到一定水平的总体报酬感知和工作满意度,只需要很低的薪酬水平来满足他们的胜任力需求即可。相反,低人-岗匹配的员工由于自主性和归属感需求并未得到满足,要达到和高人-岗匹配员工同等水平的总体报酬感知和工作满意度,不仅需要更高层次的薪酬水平来满足胜任力的心理需求,还需要更高的薪酬水平来补偿自主性和归属感心理需求的缺失。所以,在薪酬水平和总体报酬感知、工作满意度曲线关系的下降阶段,对于高、低人-岗匹配的两个群体而言,要具有同样水平的总体报酬感知和工作满意度,高人-岗匹配的员工需要较低水平的薪酬,而低人-岗匹配的员工需要较高水平的薪酬。

进一步地,由于内外激励具有相互补充效应(曾湘泉和周禹,2008)^[41],人-岗匹配影响员工对薪酬的看重程度。换言之,相比于人-岗匹配度较高的员工,人-岗匹配度较低的员工因内在动机缺乏将更加关注外在报酬的作用。综观薪酬水平和总体报酬感知、工作满意度的曲线,低人-岗匹配员工更加看重薪酬,需要更高的薪酬水平才能达到总体报酬感知和工作满意度的顶峰;而高人-岗匹配员工不会那么看重薪酬,较低的薪酬水平就会使其达到总体报酬感知和工作满意度的顶峰。

综上,基于资源保存理论和自我决定理论的整合视角,本文提出如下假设:

H₅:人-岗匹配负向调节员工薪酬水平与工作满意度的关系。即随着人-岗匹配加强,员工薪酬水平对其工作满意度的作用变小或弱化;随着人-岗匹配的减弱,员工薪酬水平对其工作满意度的作用变大或增强。对于人-岗匹配程度较高的员工,薪酬水平和工作满意度之间的曲线会整体向“左边”移动;对于人-岗匹配程度较低的员工,薪酬水平和工作满意度之间的曲线会整体向“右边”移动。

H_6 :人-岗匹配负向调节员工薪酬水平与总体报酬感知的关系。即随着人-岗匹配的增加,员工薪酬水平对其总体报酬感知的作用变小或弱化;随着人-岗匹配的减弱,员工薪酬水平对其总体报酬感知的作用变大或增强。对于人-岗匹配程度较高的员工,薪酬水平和总体报酬感知之间的曲线会整体向“左边”移动;对于人-岗匹配程度较低的员工,薪酬水平和总体报酬感知之间的曲线会整体向“右边”移动。

H_7 :总体报酬感知中介了薪酬水平和人-岗匹配对工作满意度的交互效应。

本文的研究模型如图1所示。

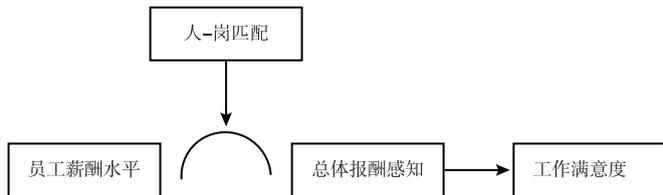


图1 研究模型

资料来源:本文绘制

三、研究设计

1. 数据收集和样本选择

本研究采用两种途径发放调查问卷获取研究数据:一是通过电子邮件请山西、河南、河北和江西四省的工商联会把电子版问卷发给愿意接受调查的民营企业;二是借助社会关系实地走访多家企业,现场发放纸质问卷。鉴于本研究中采用员工自我汇报的方式来收集数据,为了最大限度减少共同方法偏差,并考虑到人-岗匹配的稳定性特征和工作满意度的滞后性特征,本研究应用纵向调查法分为两个时间点收集数据。第一次时间点的调查问卷(T1)中,收集了企业特征(企业类型、规模、所在行业)、员工的个人信息(年龄、性别、教育程度、本企业工龄、客观薪酬水平)以及员工的总体报酬感知。第二次时间点的调查问卷(T2)收集了员工的人-岗匹配与工作满意度。两次调查间隔时间为6个月。

共回收来自318家民营企业的有效问卷1059份,覆盖了制造业、建筑业、房地产业、批发零售业、住宿餐饮业等16个行业。其中:男性员工占49%;20~29岁员工占51%,30~35岁占27.7%,35~40岁占到12.7%;拥有大专或高职学历的员工占42.3%,本科学历占26.2%,高中或中职学历占23.8%;工作年限在1年以下的占25.45%,1~3年的占30.7%;一般员工占31.3%,基层管理人员占38.4%。入职来源中,学校毕业应聘占31.3%,离职后前来应聘占38.4%。企业类型为有限责任公司的226家,占71%,企业规模不到100人的345家,占32.8%,100~300人的257家,占24.4%。总体而言,样本分布反映了我国民营企业行业分布范围广、规模较小、员工工龄较短、学历以职业教育为主的特点,表明本次调查具有较好的外部效度。

2. 变量测量

(1)工作满意度。Vroom(1964)^[42]将工作满意度视为单一维度,即对于工作的整体满意程度。鉴于样本量较大,本文参照类似研究的做法(柯江林和孙健敏,2014)^[43],用一个问题来测量民营企业员工的整体工作满意度,即“总的来说,您对自己的工作感到满意”,要求被调查对象根据自己的实际情况,从1(强烈不同意)到5(强烈同意)进行选择。

(2)薪酬水平。采用被调查对象每月的实际收入来测量,具体问题是:目前您每月全部薪酬(包括工资奖金福利)为():①2000元及以下;②2001~3000元;③3001~5000元;④5001~8000元;⑤8001~10000元;⑥10001~15000元;⑦15000元以上。

依据2018年中国统计年鉴公布的城镇私营单位就业人员2017年平均工资数(45761元),将

样本按照薪酬水平分组,各组员工工作满意度的描述性统计如表 1 所示。不难发现,工作满意度的均值随着薪酬的增加先提高后下降,可以猜测在月薪酬为 3001 ~ 5000 元的中等收入区间内,工作满意度存在一个“拐点”,即随着薪酬的变化,工作满意度的单调性发生了改变,初步表明假设 H_1 成立。

表 1 不同收入分组的员工工作满意度描述性统计

收入分组	样本数	均值	标准差	最小值	最大值
低薪酬(2000 元以下)	244	3.93	0.782	1	5
较低薪酬(2001 ~ 3000 元)	451	4.08	0.664	1	5
中等薪酬(3001 ~ 5000 元)	290	4.25	0.635	1	5
较高薪酬(5001 ~ 8000 元)	49	4.12	0.726	3	5
高薪酬(8001 元以上)	25	4.08	0.640	3	5
总体	1059	4.09	0.697	1	5

资料来源:本文整理

(3) 总体报酬感知。采用王红芳和杨俊青(2015)^[23]编制的 13 条目 Likert - 5 级量表,1 表示“非常差”,5 表示“非常好”。该量表包括“薪酬感知”“职业发展感知”“绩效与认可感知”“工作环境感知”“福利感知”共五个维度,样题如“薪酬与同行业水平相比”,量表的信度系数为 0.86。

(4) 人 - 岗匹配。采用 Singh 和 Greenhaus(2004)^[44]开发的三条目 Likert - 5 级量表,1 表示“非常不同意”,5 表示“非常同意”。样题如“工作岗位与学历、专业资格的符合程度”,量表的信度系数为 0.75。

(5) 控制变量。由于个人特征影响员工对报酬构成要素相对重要性的判断,调节薪酬水平对工作满意度的影响(Malka 和 Chatman,2003)^[6],组织特征及其个人特征影响员工工作满意度(龙立荣等,2010)^[45],组织中的晋升机会与人际关系等也是影响员工工作满意度的重要因素(王红芳和杨俊青,2015)^[23],因此,本研究将企业规模、企业类型和员工的性别、年龄、受教育程度、本企业工龄、工作职位、入职来源、企业是否有职业发展规划或员工发展计划、企业组织团建活动的频率作为控制变量。其中,企业类别、员工性别(1 表示男性)和公司是否有职业发展规划或员工发展计划(1 表示有规划或计划)为虚拟变量,工作职位和入职来源为类别变量,其余为连续变量。

四、数据分析与研究结果

1. 研究变量的效度分析

本文中的总体报酬感知、工作满意度和人 - 岗匹配都是潜变量,首先运行 STATA14.0 软件,采用维度打包技术进行验证性因素分析,探究关键变量之间的区分性(贺伟和龙立荣,2011)^[16],结果如表 2 所示。三因子模型的拟合指标优于其他备选比较模型,表明三个研究构念相互独立,问卷整体具有较高的效度。

表 2 验证性因子分析比较

模型	χ^2/df	RMSEA	CFI	TLI	SRMR
三因子模型:TRP,P - J Fit,S	5.64	0.07	0.96	0.94	0.03
两因子模型:TRP + P - J Fit,S	7.57	0.08	0.94	0.92	0.04
两因子模型:TRP + S,P - J Fit	28.57	0.17	0.75	0.67	0.09
单因子模型:TRP + P - J Fit + S	33.48	0.19	0.70	0.61	0.09

注:TRP = 总体报酬感知;P - J Fit = 人 - 岗匹配,S = 工作满意度,“+”表示两个变量组合

资料来源:本文整理

2. 描述性统计与相关分析

本文主要变量的平均值、标准差和相关系数如表 3 所示。薪酬水平、总体报酬感知、人 - 岗匹配与工作满意度都显著正相关(在 $p < 0.01$ 的水平上),为本文的研究假设提供了初步支持。

表 3 主要变量的均值、标准差及相关性 (N = 1059)

变量名称	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7
1. 企业规模	3	2.11							
2. 是否有职业规划	1.22	0.42	-0.09*						
3. 企业组织团建活动的频率	2.89	1.31	-0.25**	0.27**					
4. 入职来源	2.02	0.84	-0.09**	-0.01	0.00				
5. 薪酬水平	2.20	0.93	0.16**	-0.08*	-0.11**	0.04			
6. 人-岗匹配	4.08	0.60	0.02	-0.21**	-0.19**	-0.04	0.13**	0.70	
7. 总体报酬感知	3.92	0.57	0.18**	-0.33**	-0.39**	-0.02	0.21**	0.62**	0.87
8. 工作满意度	4.09	0.70	0.04	-0.20**	-0.25**	-0.01	0.13**	0.53**	0.63**

注：* 代表 $p < 0.05$ ，** 代表 $p < 0.01$ ；双尾检验；对角线上的黑体数字为量表的信度系数；控制变量的赋值如下：企业规模，1 = 100 人以下，2 = 101 ~ 300 人，3 = 301 ~ 500 人，4 = 501 ~ 1000 人，5 = 1001 ~ 1500 人，6 = 1501 ~ 2000 人，7 = 2000 人以上；是否有职业规划，1 = 有，2 = 否；企业组织团建活动的频次，1 ~ 5 表示“很频繁”到“没有”；性别，0 = 女性，1 = 男性；年龄，1 = 20 岁以下，2 = 20 ~ 29 岁，3 = 30 ~ 35 岁，4 = 35 ~ 40 岁，5 = 41 ~ 50 岁，6 = 51 岁以上；本企业工龄，1 = 1 年以下，2 = 1 ~ 3 年，3 = 3 ~ 5 年，4 = 5 ~ 10 年，5 = 10 年以上；受教育程度，1 = 初中及以下，2 = 高中或中职，3 = 大专或高职，4 = 本科，5 = 研究生及以上；工作职位，1 = 普通员工，2 = 基层管理者，3 = 中层管理者，4 = 高层管理者；入职来源，1 = 学校毕业直接就业，2 = 离职后应聘，3 = 农民工；由于篇幅限制，未呈现企业类型、员工的性别、年龄、本企业工龄、受教育程度、工作职位等 6 个控制变量的均值、标准差和相关系数，备索

资料来源：本文整理

3. 假设检验

根据温忠麟等(2006)^[46]推荐的有中介的调节效应模型检验步骤，对研究假设逐步进行层次回归模型分析，分析结果如表 4 所示。为减少交互项带来的共线性(Aiken 和 West, 1991)^[47]，对薪酬水平、总体报酬感知和人-岗匹配分别进行中心化处理后再计算交互效应项。此外，本研究还分别计算了 VIF(方差膨胀系数)值和 DW 值，其中 VIF 取值落在 1.035 ~ 6.893 间，小于 10，在一定程度上佐证回归模型中共线性问题不大；而且 DW 接近 2，说明回归模型中的残差项间并没有出现自相关。

表 4 层级回归分析结果 (N = 1059)

解释变量	工作满意度						总体报酬感知	
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6	模型 7	模型 8
企业规模	-0.04	-0.04	-0.01	-0.007	-0.007	-0.043	0.038	0.071
个人独资企业	0.05	0.04	0.013	0.015	0.015	0.012	0.042	0.007
合伙企业	0.03	0.02	0.032	0.032	0.033	0.040	-0.015	-0.014
股份有限公司	-0.001	-0.01	-0.021	-0.021	-0.020	-0.066**	0.115***	0.092
是否有职业规划	-0.16***	-0.15***	-0.067*	-0.068*	-0.069*	0.008	-0.258***	-0.152***
企业组织团建活动的频率	-0.20***	-0.19***	-0.124***	-0.124***	-0.123***	-0.027	-0.274***	-0.191***
性别	0.03	0.01	0.007	0.006	0.005	0.013	0.018	-0.016
年龄	-0.03	-0.03	-0.040	-0.037*	-0.037	-0.033	0.004	-0.007
本企业工龄	0.08*	0.07	0.030	0.029	0.028	0.026	0.061*	0.005
受教育程度	-0.06	-0.08**	-0.068*	-0.068*	-0.068*	-0.061*	0.006	-0.014
工作职位	0.11***	0.10***	0.063*	0.066*	0.066*	0.016	0.155***	0.099***
入职来源	-0.01	-0.02	0.008	0.009	0.010	-0.002	0.004	0.023
薪酬水平		0.38***	0.236**	0.222*	0.222*	0.015		0.411***
薪酬水平平方		-0.32***	-0.204*	-0.192*	-0.194*	-0.016		-0.352***
总体报酬感知						0.505***		
人-岗匹配			0.475***	0.471***	0.458***	0.205***		0.500***

续表 4

解释变量	工作满意度						总体报酬感知	
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6	模型 7	模型 8
人岗匹配 × 薪酬水平				-0.048 *	-0.049 *	-0.021		-0.048 *
人岗匹配 × 薪酬水平 ²					0.022	0.010		0.023
R ²	0.102	0.112	0.315	0.316	0.316	0.441	0.243	0.510
ΔR ²	0.102 ***	0.010 **	0.203 ***	0.001 **	0	0.125 ***	0.243 ***	0.267 ***
F	9.892 ***	9.420 ***	31.928 ***	32.529 ***	30.337 ***	45.597 ***	27.944 ***	75.06 ***

注:模型 1~模型 6 下的 ΔR^2 代表前后相邻两个模型之间的 R^2 变化;模型 8 下的 ΔR^2 代表其和模型 7 之间的 R^2 变化;* 代表 $p < 0.05$, ** 代表 $p < 0.01$, *** 代表 $p < 0.001$

资料来源:本文整理

模型 1 显示,控制变量中的受教育程度、是否有职业规划、企业组织团建活动的频率与工作满意度显著负相关,说明高学历员工的工作满意度相对更低、企业没有职业规划员工的满意度更低、企业组织的团建活动频次越少,员工满意度越低;个人职位则与工作满意度显著正相关,说明高职位员工的工作满意度相对较高。模型 2 显示,薪酬的一次项与工作满意度有显著正向关系 ($\beta = 0.38, p < 0.001$),而薪酬的二次项却对工作满意度表现出显著的负向影响 ($\beta = -0.32, p < 0.001$),平方复相关系数的改变量达到显著水平 ($\Delta R^2 = 0.010, p < 0.001$)。根据 Aiken 和 West(1991)^[47] 的说明,针对非线性关系,如果一次项显著为正,二次项显著为负,意味着自变量对因变量的正向作用呈现增量递减。因而,薪酬水平对工作满意度有积极影响,但增量递减,二者之间存在“倒 U 型”曲线关系,假设 H_1 得到支持。为印证研究结果,对薪酬水平与工作满意度的非线性关系进行曲线拟合,如图 2 所示,薪酬水平与工作满意度呈二次曲线关系(调整 $R^2 = 0.095, p < 0.01$),进一步验证了本文的理论推演,因此,假设 H_1 成立。

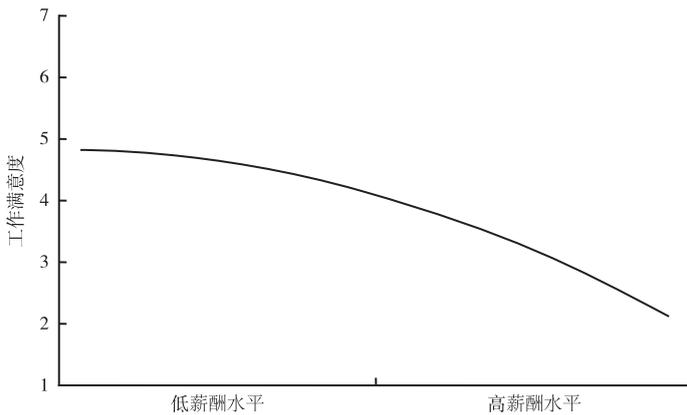


图 2 薪酬水平与工作满意度关系的曲线拟合图

资料来源:本文绘制

模型 8 显示,薪酬水平、薪酬水平的平方项对总体报酬感知均有显著影响,且一次项系数为正,二次项系数为负 ($\beta = 0.411, p < 0.001; \beta = -0.352, p < 0.001$),表明薪酬水平与总体报酬感知之间为倒 U 形关系,假设 H_2 得到验证。同时,薪酬水平与人-岗匹配的交互项对总体报酬感知有显著影响 ($\beta = -0.048, p < 0.05$),表明人-岗匹配负向调节薪酬水平与总体报酬感知的关系,假设 H_0 得到初步支持。

模型 6 显示,加入总体报酬感知后,总体报酬感知对工作满意度有显著的正向影响 ($\beta = 0.505,$

$p < 0.001$), 假设 H_3 得到验证。同时, 薪酬水平及其平方项对工作满意度的影响均不再显著 ($\beta = 0.015, n. s; \beta = -0.016, n. s$), 表明总体报酬感知在薪酬水平与工作满意度的关系中起到完全中介作用, 假设 H_4 得到验证。而且, 薪酬水平与人-岗匹配的交互项回归系数也不再显著 ($\beta = -0.021, n. s$), 说明薪酬水平与人-岗匹配的交互效应通过总体报酬感知的中介效应影响工作满意度, 假设 H_7 得到验证。

模型 3 显示, 人-岗匹配对工作满意度有显著正向影响 ($\beta = 0.475, p < 0.001$)。模型 4 显示, 薪酬水平与人-岗匹配的交互项回归系数显著为负值 ($\beta = -0.048, P < 0.001$), 但模型 5 中, 薪酬水平平方项与人-岗匹配的交互效应不显著 ($\beta = 0.022, n. s$), 表明人-岗匹配作为调节变量, 仅改变了薪酬水平与工作满意度二次曲线的倾斜度, 而未改变二次曲线自身的形状(如弯曲度)(Aiken 和 West, 1991)^[47], 假设 H_5 得到初步支持。为进一步呈现具体的调节效应结果, 按照 Maruping 等(2015)^[48]的做法, 估计了在高匹配(高于均值一个标准差)和低匹配水平(低于均值一个标准差)两种情况下的交互作用图(如图 3 和图 4 所示), 假设 H_5 和假设 H_6 均得到进一步支持。

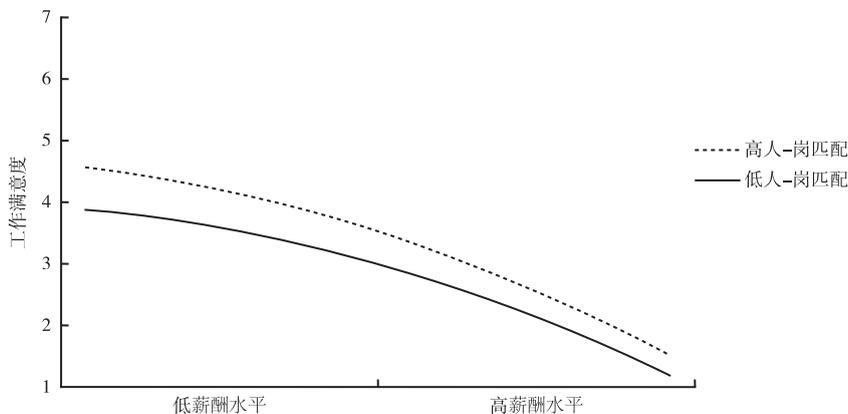


图 3 人-岗匹配对薪酬水平和工作满意度之间曲线关系的调节效应

资料来源: 本文绘制

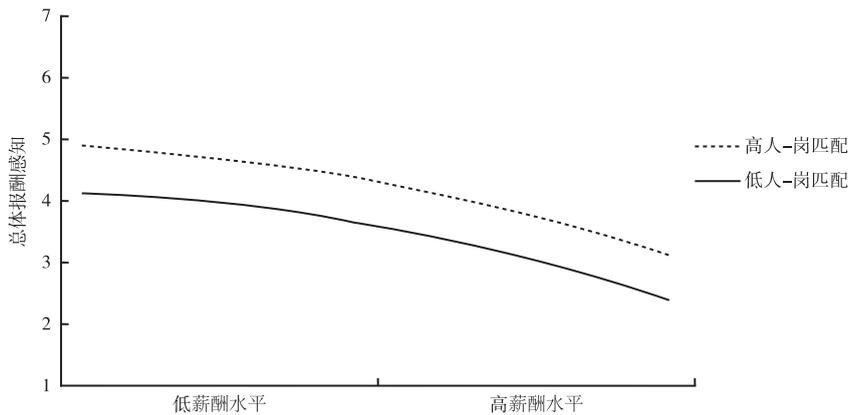


图 4 人-岗匹配对薪酬水平和总体报酬感知之间曲线关系的调节效应

资料来源: 本文绘制

五、结果讨论与启示

1. 主要结论

本文基于资源保存理论和自我决定理论的整合视角, 探讨了薪酬水平对工作满意度的作用机制和边界条件。研究发现: 我国民营企业员工的薪酬水平与总体报酬感知、工作满意度呈先升后降

的倒 U 型曲线关系;总体报酬感知、人-岗匹配与工作满意度正相关;人-岗匹配负向调节了薪酬水平与工作满意度的曲线关系;员工总体报酬感知不仅中介了薪酬水平与工作满意度之间的曲线关系,同时也中介了薪酬水平和人-岗匹配对工作满意度的共同作用。本文的研究结论既对以往的薪酬研究有所延展,又对管理实践具有重要指导意义。

2. 理论贡献

首先,本文关于中国情境下民营企业员工薪酬水平和工作满意度的倒 U 型曲线关系的研究结果,丰富了薪酬理论的内容。中国自古具有辩证的传统文化观念,认为“物极必反”,人们在处世、取舍之中往往采取中庸之道(庞朴,2000)^[49],作为中国情境中土生土长的民营企业往往具有较深的中国文化烙印,民营企业员工所采择的中庸思想中往往包括“超越物质”的导向,这样的心理活动大背景可能是民营企业员工薪酬水平与工作满意度呈现倒 U 型曲线关系的前提条件。然而,目前国外关于薪酬水平与工作满意度的研究中还没有倒 U 型曲线结果的报告。Judge 等(2010)^[4]总结了 92 个样本研究中的 115 个相关数据的情况,发现在中国以外的群体当中员工的薪酬水平与工作满意度成正相关关系,本文的研究结论与此形成对比和呼应。中国情境下民营企业员工薪酬水平和工作满意度的倒 U 型曲线关系丰富了国内外关于二者关系的研究,为薪酬理论提供了新的内涵思路。

第二,本文从资源保存理论和自我决定理论的整合视角探讨薪酬水平与工作满意度之间的关系,为薪酬研究提供了新的理论视角。以往的研究或从社会比较理论的视角探讨收入水平对工资与福利满意度的影响(贺伟和龙立荣,2011)^[16],或运用公平理论分析影响薪酬满意度的因素(陈晶瑛,2010)^[50],或从经济学的角度应用代理理论论证绩效薪酬与工作满意度的关系(McCausland 等,2005)^[51],得出了不一致的结论。本研究整合资源保存理论与自我决定理论的框架,发现薪酬水平与工作满意度间呈非线性关系,有效地解释了之前研究的矛盾结论,在一定程度上拓展了薪酬理论的研究视角。此外,以往关于劳动力市场配置效率、社会收入分配等宏观问题的探讨多基于社会学和经济学的理论进行分析(Abell 等,2008^[52];张学志和才国伟,2011^[53]),本研究从心理学和管理学的微观理论切入,从个体层面揭示了以上宏观问题的微观作用机制。

第三,本文引入人-岗匹配这一人与环境互动关系变量,界定了其作为边界条件对薪酬水平与工作满意度倒 U 型关系的负向调节作用,这一研究设计不同于以往单纯从人口学变量(如年龄、性别、职业)或心理学变量(动机倾向性)等角度界定二者关系的边界条件(Lauver 和 Kristof-Brown, 2001^[54];Malka 和 Chatman,2003^[6]),是对已有研究的重要补充。

第四,以往的研究重点探讨了薪酬水平与工作满意度之间的确切关系,几乎很少涉及薪酬水平影响工作满意度的作用机制。本研究基于整合的理论视角,提出员工对于报酬的心理感受及认知判断——总体报酬感知,是薪酬水平起作用的关键机制,为后续探讨薪酬水平的影响及作用机制奠定了基础(贺伟和龙立荣,2011^[16];Judge 等,2010^[4])。

3. 实践启示

基于研究结论,本文对实践方面的启示主要在于,如何有效发挥薪酬的激励作用提高员工的工作满意度与获得感。

第一,适当提高员工的薪酬水平。薪酬水平的高低是工作成就的信号,表明个人绩效与他人相比处于何种地位,是企业吸引和激励员工的基础保障。《2016 中国薪酬白皮书》的调查数据表明,薪酬或福利是中国民营企业员工寻找新工作时考虑的首要因素。民营企业是中国经济的重要组成部分,吸纳的员工占到就业人数的 90% 以上。因此,民营企业在财力允许的情况下,首先应该提升员工的薪酬水平,即使经济困难,也要保证员工的薪酬不低于同行业的平均标准,这样,不仅有利于吸引人才,提高员工工作满意度,进而提高劳动生产率,形成良性循环(杨俊青等,2014)^[55],而且对于实现十九大提出的“到 2020 年,居民之间收入差距缩小,中等收入者比重上升”的目标具有重要的

现实意义。另一方面,各级政府也要加强舆论宣传和执法监督,在全社会营造公平、公正的就业氛围和工作环境,通过深化收入分配制度改革,完善分配体制与调节再分配职能,缩小分配差距,不断提高劳动报酬在国民收入中的比重,实现民营企业员工薪酬水平与劳动生产率及 GDP 的同步增长。

第二,树立以员工需求为导向的“总体报酬”理念,设立灵活多样的报酬组合,满足员工的心理需求和其他物质需求,提高员工的总体报酬感知。在当代社会背景下,个体的价值驱动力因素已从唯一走向多元,人们工作不只是为了谋生,而有着多样化的目标。《2016 中国薪酬白皮书》的调查表明,中国民营企业员工离职率高达 24.5%,主要原因集中在在工作生活平衡、职业保障、管理风格及公司文化几个方面。这一现实印证了本文的研究结论,即能够留住员工和激励员工的直接效应是总体报酬感知,薪酬水平通过总体报酬感知作用于工作满意度。因此,民营企业应该走出“砸钱就能管理、留住好员工”的误区,树立以员工需求为导向的“总体报酬”理念,深入了解员工的需求,明晰大多数员工所看重的报酬类别,整合各种对员工最有吸引力的报酬要素,进而完善适合企业发展阶段的报酬结构,形成大部分员工认可、成本较低的最优报酬方案。同时,企业要加强总体报酬理念的宣传和沟通,通过个别协议等方式设立灵活多样的报酬组合,分类施策,给员工提供差异化、多元化和个性化的报酬模块,全面满足员工自主性、归属感和胜任力的心理需求,极大提高员工工作满意度和劳动效能。

第三,加强人-岗匹配。人-岗匹配不仅对工作满意度有显著的正向影响,而且对薪酬水平与工作满意度的关系具有显著的调节作用。因此,尽可能实现员工与岗位的匹配将达到事半功倍的效果。具体而言,在招聘环节,企业应依据职位特征招聘合适的、有潜力的候选人而非最优秀的候选人。在用人环节,企业应将岗位的显性需求与隐性需求同员工的实力与发展潜力相对应,为员工提供各种工作资源,包括重要的工作信息、灵活的工作安排和发展培训机会等,以帮助员工获得并积累丰富的资源应对工作中的各种要求,实现人-岗匹配中的要求-能力匹配。同时,企业还要帮助员工进行职业生涯规划,将员工的个人职业发展与企业的发展目标有机结合,实现人-岗匹配中的需要-供给匹配。通过以上措施最终实现的人-岗匹配,将进一步放大大同等报酬对员工工作满意度的影响作用,提高报酬的激励效率。

4. 研究局限与未来展望

尽管本研究力求在研究设计和分析过程中做到严谨细致,最终也得出了启发性的结论,但依然存在一些局限。首先,本文的研究对象是民营企业员工,研究结论体现了民营企业的薪酬水平与员工工作满意度之间的关系。然而,中国情境下的不同所有制企业所具有的资源支持与企业文化存在较大差异,未来的研究可以探讨在国有企业、混合所有制企业以及事业单位中薪酬水平和工作满意度之间的关系,进一步验证本文的结论。同时,本文的调查样本主要集中在中国的中部地区,然而我国中、东、西部地区的经济发展水平、企业市场化水平和薪酬体系改革进程存在着一定的差异,未来的研究可以适当扩大研究区域和研究范围,对研究结果进行更好的验证(李实和王亚柯,2005)^[56]。

其次,本研究只是从认知的角度探讨了总体报酬感知的中介作用,未来的研究可以从动机的角度探讨薪酬的激励作用,比如内部工作动机与外部工作动机的相互转化,以进一步拓展薪酬水平作用机制的研究思路(Gagné 和 Deci,2005)^[57]。

第三,本研究以员工为主要研究对象,仅从人与环境互动的视角探讨了人-岗匹配对于薪酬水平和工作满意度关系的调节作用。未来的研究可以考虑就团队中的社会比较氛围、领导力、同事关系等对薪酬和工作满意度关系的影响进行跨层次研究,以增强对于薪酬水平和工作满意度之间关系的系统性解释(Judge 等,2010)^[4]。

参考文献

[1] Williams, M. L., M. A. McDaniel, and N. T. Nguyen. A Meta-analysis of the Antecedents and Consequences of Pay Level Satisfaction

[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2006, 91, (2): 392 – 413.

[2] Tsui, A. S. , H. Wang, and K. R. Xin. Organizational Culture in China: An Analysis of Culture Dimensions and Culture Types [J]. *Management and Organization Review*, 2006, 2, (3): 345 – 376.

[3] Judge, T. A. , C. J. Thoresen, and J. E. Bono, et al. The Job Satisfaction-job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review [J]. *Psychological Bulletin*, 2001, 127, (3): 376 – 407.

[4] Judge, T. A. , R. F. Piccolo, and N. P. Podsakoff, et al. The Relationship between Pay and Job Satisfaction: A Meta-analysis of the Literature [J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2010, 77, (2): 157 – 167.

[5] Gerhart, B. And S. Rynes. Compensation: Theory, Evidence and Strategic Implication [M]. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2003.

[6] Malka, A. and J. A. Chatman. Intrinsic and Extrinsic Work Orientations as Moderators of the Effect of Annual Income on Subjective Well-being: A Longitudinal Study [J]. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 2003, 29, (6): 737 – 746.

[7] Adams, G. A. and T. A. Beehr. Turnover and Retirement: A Comparison of Their Similarities and Differences [J]. *Personnel Psychology*, 1998, 51, (3): 643 – 665.

[8] 杨玉梅, 李梦薇, 熊通成, 宋洪峰. 北京市事业单位人员总报酬对工作满意度的影响——薪酬公平感的中介作用 [J]. *北京行政学院学报*, 2017, (1): 76 – 83.

[9] Heneman, H. G. III and T. A. Judge. Compensation on Attitudes: A Review and Recommendations for Future Research [A]. in Rynes, S. L. and B. Gerhart (Eds.). *Compensation in Organizations: Progress and prospects* [C]. San Francisco: Jossey-Bass, 2000.

[10] Hobfoll, S. E. Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress [J]. *American Psychologist*, 1989, 44, (3): 513 – 524.

[11] Ryan, R. M. and E. L. Deci. Self-determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-being [J]. *American Psychologist*, 2000, 55, (1): 68 – 78.

[12] Tomikoski, C. Fostering Expatriate Affective Commitment: A Total Reward Perspective [J]. *Cross Cultural Management An International Journal*, 2011, 18, (2): 214 – 235.

[13] 陆铭, 蒋仕卿. 重构“铁三角”: 中国的劳动力市场改革、收入分配和经济增长 [J]. *北京: 管理世界*, 2007, (6): 14 – 22.

[14] Tsui, A. S. , C. B. Schoonhoven, and M. W. Meyer, et al. Organization and Management in the Midst of Societal Transformation: The People's Republic of China [J]. *Organization Science*, 2004, 15, (2): 133 – 144.

[15] Judge, T. A. , D. Heller, and R. Klingler. The Dispositional Sources of Job Satisfaction: A Comparative Test [J]. *Applied Psychology*, 2008, 57, (3): 361 – 372.

[16] 贺伟, 龙立荣. 实际收入水平、收入内部比较与员工薪酬满意度的关系——传统性和部门规模的调节作用 [J]. *北京: 管理世界*, 2011, (4): 98 – 110.

[17] Easterlin, R. A. Will Raising the Incomes of All Increase the Happiness of All? [J]. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 1995, (27): 35 – 47.

[18] 刘志强. 谁得到了满意的工作回报——工作回报满意度影响因素的实证研究 [J]. *太原: 山西财经大学学报*, 2014, (4): 81 – 93.

[19] Kooij, D. T. , P. G. Jansen, and J. S. Dikkers, et al. The Influence of Age on the Associations between HR Practices and Both Affective Commitment and Job Satisfaction: A Meta-analysis [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2010, 3, (8): 1111 – 1136.

[20] 邹琼, 佐斌, 代涛涛. 工作幸福感: 概念、测量水平与因果模型 [J]. *北京: 心理科学进展*, 2015, (4): 669 – 678.

[21] Deci, E. L. , and R. M. Ryan. The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-determination of Behavior [J]. *Psychological Inquiry*, 2000, (11): 227 – 268.

[22] 王钢. 工作感研究概况 [J]. *杭州: 应用心理学*, 1991, (3): 41 – 46.

[23] 王红芳, 杨俊青. 员工总体报酬、要求—能力匹配对工作满意度的影响——以非国有企业为例 [J]. *太原: 经济问题*, 2015, (5): 73 – 78.

[24] Patrick, H. , C. R. Knee, A. Canevello, and C. Lonsbary. The Role of Need Fulfillment in Relationship Functioning and Well-being: A Self-determination Theory Perspective [J]. *Journal of Personality and Social psychology*, 2007, 92, (3): 434 – 457.

[25] Dobbins, F. , and T. Boychuk. National Employment Systems and Job Autonomy: Why Job Autonomy is High in the Nordic Countries and low in the United States, Canada, and Australia [J]. *Organization Studies*, 1999, 20, (2): 257 – 291.

[26] Shore, L. M. , L. E. Tetrick, P. Lynch, and K. Barksdale. Social and economic exchange: Construct Development and Validation [J]. *Journal of Applied Social Psychology*, 2006, 36, (4): 837 – 867.

[27] Spector, P. E. Perceived Control by Employees: A Meta-analysis of Studies Concerning Autonomy and Participation at Work [J]. *Human Relations*, 1986, 39, (11): 1005 – 1016.

- [28] Van den Broeck, A. , D. L. Ferris, C. H. Chang, and C. C. Rosen. A Review of Self-determination Theory's Basic Psychological Needs at Work[J]. *Journal of Management*, 2016, 42, (5) :1195 - 1229.
- [29] Grant, A. M. , and B. Schwartz. Too Much of a Good Thing: The Challenge and Opportunity of the Inverted U[J]. *Perspectives on Psychological Science*, 2011, 6, (1) :61 - 76.
- [30] 美国薪酬协会. 整体薪酬手册——人力资源专家的综合指引[M]. 朱飞译. 北京: 企业管理出版社, 2012.
- [31] 贺伟, 龙立荣, 赵海霞. 员工心理账户视角的薪酬心理折扣研究[J]. 北京: 中国工业经济, 2011, (1) :99 - 108.
- [32] Lawler, III, and E. Edward. Creating a New Employment Deal: Total Twards and the New Workforce [J]. *Organizational Dynamics*, 2011, 40, (7) :302 - 309.
- [33] Hobfoll, S. E. Conservation of Resource Caravans and Engaged Settings [J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2011, 84, (1) :116 - 122.
- [34] Halbesleben, J. R. , J. P. Neveu, and S. C. Paustian-Underdahl, et al. Getting to the COR Understanding the Role of Resources in Conservation of Resources Theory[J]. *Journal of Management*, 2014, 40, (5) :1334 - 1364.
- [35] Edwards, J. R. Person-job Fit: A Conceptual Integration, Literature Review and Methodological Critique [J]. *International Review of Industrial Organizational Psychology*, 1991, (6) :283 - 357.
- [36] Demerouti, E. , Bakker, A. B. , Nachreiner, F. , and Schaufeli, W. B. The Job Demands-resources Model of Burnout[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2001, 86, (3) :499 - 512.
- [37] Brown, A. L. , R. D. Zimmerman, and E. C. Johnson. Consequences of Individuals, Fit at Work: A Meta-analysis of Person-job, Person-organization, Person-group, and Person-supervisor fit [J]. *Personnel Psychology*, 2005, 58:281 - 342.
- [38] Latham, G. P. , and C. C. Pinder. Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-first Century[J]. *Annual Review of Psychology*, 2005, 56, (1) :485 - 510.
- [39] Chi, N. W. , and S. Y. Pan. A Multilevel Investigation of Missing Links between Transformational Leadership and Task Performance: The Mediating Roles of Perceived Person-job Fit and Person-organization Fit[J]. *Journal of Business and Psychology*, 2012, 27, (1) :43 - 56.
- [40] Deci, E. L. , and R. M. Ryan. Self-determination Theory: A Macro Theory of Human Motivation, Development, and Health [J]. *Canadian Psychology*, 2008, 49, (3) :182 - 185.
- [41] 曾湘泉, 周禹. 薪酬激励与创新行为关系的实证研究[J]. 北京: 中国人民大学学报, 2008, (5) :86 - 93.
- [42] Vroom, V. H. . Work and Motivation[M]. Oxford. England: Wiley, 1964.
- [43] 柯江林, 孙健敏. 心理资本对工作满意度、组织承诺与离职倾向的影响[J]. 北京: 经济与管理研究, 2014, (1) :121 - 128.
- [44] Singh, R. , and J. H. Greenhaus. The Relation between Career Decision-making Strategies and Person-job Fit: A Study of Job Changes [J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2004, (64) :198 - 221.
- [45] 龙立荣, 祖伟, 贺伟. 员工对企业经济性薪酬的内隐分类与偏好研究[J]. 天津: 科学学与科学技术管理, 2010, (12) :154 - 162.
- [46] 温忠麟, 张雷, 侯杰泰. 有中介的调节变量和有调节的中介变量[J]. 北京: 心理学报, 2006, (3) :448 - 452.
- [47] Aiken, L. S. , and S. G. West. Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions[M]. Newbury Park, CA: Sage, 1991.
- [48] Maruping, L. M. , V. Venkatesh, and S. M. Thatcher, et al. Folding under Pressure or Rising to the Occasion? Perceived Time Pressure and the Moderating Role of Team Temporal Leadership[J]. *Academy of Management Journal*, 2015, 58, (5) :1313 - 1333.
- [49] 庞朴. 中庸与三分[J]. 济南: 文史哲, 2000, (4) :21 - 27.
- [50] 陈晶瑛. 制造业员工的薪酬满意度实证研究[J]. 北京: 管理世界, 2010, (1) :179 - 180.
- [51] McCausland, W. D. , K. Pouliakas, and I. Theodossiou. Some Are Punished and Some are Rewarded: A Study of the Impact of Performance Pay on Job Satisfaction[J]. *International Journal of Manpower*, 2005, 26, (7/8) :636 - 659.
- [52] Abell, P. , T. Felin, and N. Foss. Building Micro-foundations for the Routines, Capabilities, and Performance Links[J]. *Managerial and Decision Economics*, 2008, 29, (6) :489 - 502.
- [53] 张学志, 才国伟. 收入、价值观与居民幸福感——来自广东成人调查数据的经验证据[J]. 北京: 管理世界, 2011, (9) :63 - 73.
- [54] Lauver, K. J. , and A. Kristof-Brown. Distinguishing between Employees' Perceptions of Person-job and Person-organization Fit[J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2001, 59, (3) :454 - 470.
- [55] 杨俊青, 鲁云鹏, 王红芳. 非国有企业吸纳劳动力与城镇化的战略模型——基于煤炭资源大省山西数据的分析[J]. 北京: 经济管理, 2014, (10) :136 - 146.
- [56] 李实, 王亚柯. 中国东西部地区企业职工收入差距的实证分析[J]. 北京: 管理世界, 2005, (6) :16 - 26.
- [57] Gagné M. , and E. L. Deci. Self-determination Theory and Work Motivation[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2005, 26, (4) :331 - 362.

The Curvilinear Relationship and Mechanism Between Compensation and Employee Job Satisfaction

WANG Hong-fang¹, YANG Jun-qing², LI Ye³

(1. School of Tourism Management, Shanxi University of Finance and Economics, Taiyuan, Shanxi, 030006, China;

2. School of Business and Administration, Shanxi University of Finance and Economics, Taiyuan, Shanxi, 030006, China;

3. School of Business, Nanjing University, Nanjing, Jiangsu, 210093, China)

Abstract: How to improve employees' sense of gain and maximize the value return of the labor cost is the enduring major challenge facing the compensation management practices in Chinese private enterprises. And the academia also holds a lot of arguments and disagreements concerning about the results of employees' compensation level, and the effective functional mechanisms of employee compensation level are still not clear.

Job satisfaction is the proximal result of the effect of compensation level. For a long time, there have been few micro-level studies on how compensation level affects employee job satisfaction. Limited studies have different views on the relationship between compensation level and job satisfaction. The lack of research and contradictory results make it difficult for people to form a precise understanding of the relationship between compensation level and job satisfaction, and to provide effective theoretical guidance for enterprise management practice. There is a general contradiction between "insufficient incentive" and "incentive failure" in the management practice of Chinese private enterprises. Therefore, it is necessary to explore the essential relationship between compensation level and job satisfaction.

Derived from the conservation of resource theory and the self-determination theory, this study investigated the functional mediating mechanism and boundary condition in the influence of compensation level on employees' job satisfaction. Specifically, focusing on the psychological needs of employees, the paper took total rewards perception as the mediator and person-job fit as the moderator. To test the hypotheses, the paper collected data from 1059 employees in 318 private enterprises and analyzed the paired data of subjective total rewards perception and objective compensation level. Results indicate that (1) compensation level has curvilinear inverted U-shape relationships with job satisfaction and total rewards perception; (2) total rewards perception has a positive relationship with job satisfaction; (3) total reward perception mediates the curvilinear relationship between compensation level and job satisfaction; (4) person-job fit negatively moderates the curvilinear relationship between compensation level and job satisfaction as well as the curvilinear relationship between compensation level and total rewards perception; (5) total rewards perception mediates the joint influence of compensation level and person-job fit on job satisfaction.

The current study made several theoretical contributions. First, the research result on the inverted U-shaped relationship between compensation level and job satisfaction in Chinese private enterprises enriches the content of compensation theory. Second, from the perspective of integration of resource preservation theory and self-determination theory, this paper explores the relationship between compensation level and job satisfaction, which provides a new theoretical perspective for compensation research. Third, introducing the person-job fit as a variable of person-environment interaction, the study defines its negative moderating effect as a boundary condition on the inverted U-shaped relationship between compensation level and job satisfaction, which is an important supplement to the existing research. At last, from the perspective of integration theory, this study points out that employees' psychological perception and cognitive judgment of compensation-total rewards perception is the key mechanism of compensation level, which lays a foundation for further discussion of the impact and mechanism of compensation level.

Based on the research results, the paper further provides some practical management advice on how to promote the compensation incentive effects and enhance employees' sense of gain under the cost constraints for Chinese private enterprises. That is to say, Chinese private enterprises should properly raise the compensation level of employees, improve their total rewards perception, and strengthen the Person-Job matching.

Finally, the limitations and future research directions are also clarified.

Key Words: compensation level; total reward perception; person-job fit; job satisfaction; inverted U-shape relationship

JEL Classification: J28, M52

DOI: 10.19616/j.cnki.bmj.2019.07.007

(责任编辑:舟 山)