

高绩效工作系统一定能提高绩效吗?*

—— 一个跨层次多特征的调节模型

张军伟¹, 龙立荣²

(1. 华中农业大学经济管理学院, 湖北 武汉 430070;

2. 华中科技大学管理学院, 湖北 武汉 430074)

内容提要: 本文采用员工感知的高绩效工作系统(high-performance work systems, HPWS), 探讨其对部门绩效与员工工作绩效的影响, 并考察环境不确定性、绩效目标难度和员工成就动机在上述关系中所起的调节作用。采用问卷调查法, 以82名部门主管和318名员工的配对数据为样本, 运用多层线性模型、Bootstrap方法等进行统计分析。研究结果表明:(1) HPWS对部门绩效与员工工作绩效均有正向影响;(2) 环境不确定性越高, HPWS对部门绩效的正向作用越强, HPWS对员工工作绩效的积极影响越大;(3) 绩效目标难度越高, HPWS对员工工作绩效的正向影响越大;(4) 成就动机越高, HPWS对员工工作绩效的正向作用越强。

关键词: 高绩效工作系统; 工作绩效; 环境不确定性; 绩效目标难度; 成就动机

中图分类号: C93 **文献标志码:** A **文章编号:** 1002—5766(2016)10—0087—13

一、引言

现在的组织面临着巨大的竞争压力, 因此, 组织获得核心竞争优势是至关重要的(Barney, 1991)。高绩效工作系统(high-performance work systems, HPWS)是由一系列相互联系、相互促进的人力资源实践所组成的整体, 涉及到“选人”“用人”“育人”以及“留人”的一系列政策与实践, 能帮助组织获得核心竞争优势(Datta等, 2005)。因此, 对HPWS进行探讨具有重要的实践价值和理论意义。以往大量研究发现, HPWS与许多积极的结果紧密相关。例如, HPWS能够提高组织的生产率和财务绩效, 激发员工的工作绩效、组织公民行为与创造力, 并降低离职率等(Jiang等, 2012; Patel等, 2013; Jiang

等, 2013; Chang等, 2014; 张一驰、李书玲, 2008; 张徽燕等, 2012)。但是, 也有不少文献表明, HPWS与组织绩效呈中等程度的相关或者相关不显著(Wall & Wood, 2005; Wright等, 2005)。Combs等(2006)对92篇HPWS的文献进行了元分析, 发现HPWS与组织绩效呈中等程度相关($r=0.20$); 张正堂(2006)和刘善仕等(2005)研究发现, HPWS对中国企业绩效的预测作用不显著。

本文认为, 可能有两方面原因导致了上述研究结论的不一致: 一是以往文献大多采用组织实施的HPWS(总经理或者HR经理评价)进行考察(Youndt等, 1996; Sun等, 2007), 而不是员工感知的HPWS。组织制定的HPWS要让员工感知到, 才能对组织与员工结果产生影响。现有研究发现, 组

收稿日期: 2015-12-15

* 基金项目: 国家自然科学基金重点项目“转型期和谐劳动关系: 分享型领导、员工心理契约与人力资源策略研究”(71232001); 国家自然科学基金青年项目“领导宽恕的双刃剑效应及其机制研究”(71602065); 中央高校基本科研业务费专项基金项目“好制度一定能产生好结果吗? 不同层次高绩效工作系统的差距效应”(2662015QD049)。

作者简介: 张军伟(1984-), 男, 江苏徐州人, 讲师, 博士, 研究方向为高绩效工作系统与工作场所宽恕, E-mail: zhangjunwei_1125@126.com; 龙立荣(1963-), 男, 湖北潜江人, 教授, 博士, 研究方向为组织行为与人力资源管理, E-mail: lrlong@mail.hust.edu.cn。

织实施的 HPWS 与员工感知的 HPWS 存在差异(Liao 等,2009; Nishii & Wright,2008)。二是 HPWS 与其作用效果之间可能存在边界条件。现有文献认为,HPWS 主要通过提高员工的知识技能与工作动机,给予员工工作的自主性,进而提升员工工作绩效(Datta 等,2005; Liao 等,2009)。以往研究在推导这一假设时,暗含着一个前提条件:所有员工对知识技能、工作动机等的需要程度是相同的。但是,如果员工面临的外部环境、绩效目标难度以及员工的成就动机存在差异,那么上述假设未必成立。有学者就提出,“未来研究应加强对 HPWS 边界条件的考察”(Jiang 等,2013)。为了澄清上述研究问题,本研究的议题如下:(1)采用员工感知的 HPWS,探讨其对部门绩效与员工工作绩效的影响;(2)考察环境不确定性、绩效目标难度、员工成就动机对 HPWS 与组织绩效关系的调节作用。本研究不仅为 HPWS 的文献贡献了新知识,也能为管理实践提供有价值的建议。

二、理论基础与研究假设

1. HPWS 文献回顾

HPWS 指的是一系列相互联系、相互促进的人力资源实践所组成的整体,它能提高员工的知识技能、工作动机与组织承诺(Datta 等,2005)。以往研究在测量 HPWS 时,所采用的人力资源实践不尽相同。参考以往采用中国样本进行考察的文献(Sun 等,2007; Jiang,2013; Chuang & Liao,2010),本研究采用全面的招聘、严格的甄选、广泛的培训、发展导向的绩效管理、绩效薪酬、弹性工作制、参与决策与信息分享对 HPWS 进行测量。

在研究之初,学者通常将 HPWS 看作是组织层次的构念,并采用总经理或者 HR 经理来评价(Youndt 等,1996)。随着研究的不断深入,关于员工感知的 HPWS 的文献开始出现(Kehoe & Wright,2013; Piening 等,2013),毕竟组织制定的 HPWS 要让员工感知到,才能对员工与组织绩效产生积极的影响(Nishii & Wright,2008)。也就是说,相对于组织实施的 HPWS,员工感知的 HPWS 对部门绩效与员工工作绩效有更强的预测力。

尽管员工感知的 HPWS 是从个体水平获得数据,本文认为,员工感知的 HPWS 可以聚合形成部

门层次的构念。首先,同属一个部门的员工拥有相同的工作环境,在任务完成过程中相互依赖,有较多的沟通和交流,这种信息交换与分享过程会使部门成员对 HPWS 形成一致感知。其次,在同一组织中,不同部门之间的 HPWS 会有所差异(Nishii & Wright,2008; Vermeeren,2014)。部门主管是 HPWS 的实施者,由于部门主管处理 HR 事务的能力、意愿,以及工作负荷、HR 责任感等方面的差异(Sikora 等,2015),进而导致部门主管实施的 HPWS 存在差异,即部门层次的 HPWS 存在差异。最后,以往有文献将员工感知的 HPWS 进行聚合,并开展实证研究(Kehoe & Wright,2013; Piening 等,2013)。因此,本文将员工感知的 HPWS 进行加总形成部门层次的构念,并探讨其对部门绩效与员工工作绩效的影响。

以往研究主要从以下几个方面考察了 HPWS 的边界条件:(1)组织战略。HPWS 能够提高组织的人力资本。因此,组织战略越能够凸显人力资本的重要性,HPWS 对组织绩效的积极影响越大。有研究发现,与成本化战略相比,差异化或者服务质量战略对 HPWS 与组织绩效之间关系的调节作用较强(Youndt 等,1996; Sun 等,2007)。(2)行业特征。Datta 等(2005)研究了行业特征在 HPWS 与组织生产力之间所起的调节作用。研究发现,对于资本密集程度较低、增长率较高或者产品差异化程度较高的行业,HPWS 对组织生产力的正向影响较大。(3)领导行为。以往研究发现,授权型领导、服务型领导与 HPWS 是一种相互替代的关系。Chuang 等(2016)发现,授权型领导的水平越高,HPWS 对团队知识获取和知识分享的正向影响越弱;Jiang 等(2015)研究发现,服务型领导会弱化服务导向 HPWS 对服务氛围的积极影响。(4)组织公平。以往研究发现,较高的分配公平感、程序公平感与互动公平感会使员工更加认同和接受组织实施的 HPWS,因而,员工的行为和态度也更易受 HPWS 影响。也就是说,员工的组织公平感越高,HPWS 对员工结果的影响越强(Kuvaas,2008; 苗仁涛等,2013)。通过上述文献回顾,可以看出,少有研究从任务、员工个人因素视角来探讨 HPWS 与员工工作绩效之间的边界条件。

2. HPWS 与部门绩效、员工工作绩效

本文认为,HPWS 对部门绩效和员工工作绩效有正向影响。首先,HPWS 能够提高员工的知识技能(如全面的招聘、严格的甄选、广泛的培训)与工作动机(如发展导向的绩效管理、绩效薪酬),并且给予员工工作的自主性(如弹性工作制、参与决策),这会提升部门绩效和员工工作绩效(Jiang 等, 2013)。

另外,HPWS 对部门绩效与员工工作绩效的影响还可以使用资源基础理论和社会交换理论进行解释。资源基础理论认为,高质量、组织专有的人力资本是稀缺的、有价值的,具有不可模仿与不可替代等特点,这种人力资本能够帮助组织保持核心竞争优势(Barney, 1991)。HPWS 能够吸引、培育和留住人才,从而有助于部门绩效和员工工作绩效的提高。社会交换理论强调互惠规范在社会互动中的作用,认为当个体获得他人提供的益处时,会对利益提供者予以回报。全面的招聘、严格的甄选、广泛的培训、发展导向的绩效管理等实践向员工传递了组织对其投资的信号,基于互惠规范,员工会表现出较高的工作绩效予以回报。因此,本文提出如下假设:

H_{1a}: HPWS 对部门绩效有正向影响。

H_{1b}: HPWS 对员工工作绩效有正向影响。

3. 环境不确定性的调节作用

环境不确定性是指环境的不可预测性与不稳定性程度(Liu 等, 2014)。已有研究发现,环境不确定性是人格与领导行为或者领导行为与其作用效果之间关系的重要调节变量(De Hoogh 等, 2005; Zhang 等, 2014)。De Hoogh 等(2005)研究发现,在高不确定性环境中,领导的经验开放性与神经质会促进其魅力型领导行为的表达,而领导的宜人性和尽责性对其魅力型领导行为有负向作用。另外,他们还发现,环境不确定性越高,魅力型领导行为对领导有效性的正向影响越大。

Milliken(1987)对环境不确定性的文献进行回顾,发现在高不确定性环境中,个体通常会产生三方面的感知:(1)状态不确定性,即没有能力预测未来事件发生的可能性;(2)效果不确定性,即缺乏因果关系的信息;(3)反应不确定性,即没有能力准确预测决策所带来的后果。从上述对环境不确定性的论述中可以看出,高不确定性环境充满了挑战与

威胁,信息通常是模糊和不准确的(Zhang 等, 2014)。因此,较高的环境不确定性会迫使组织采取一些措施来帮助员工应对这种外部环境,而组织实施 HPWS 就是一种极其有用的办法。具体来说,HPWS 能够增强员工的能力和工作动机,进而提高了员工加工模糊与不准确信息的有效性(Liu 等, 2014),这对于员工适应和应对高不确定性环境十分重要。另外,HPWS 所带来的知识技能和工作动机的提升,会使员工更加自信地应对高不确定性环境,这有助于部门绩效和员工工作绩效的提高。以往有文献间接支持了上述推测。如 Datta 等(2005)认为,高动态性的环境增加了信息加工的复杂性,这就要求员工具有较强的能力和意愿来处理复杂与不准确的信息,而 HPWS 就能满足员工的这种需求。

HPWS 还包含了参与决策、信息分享等,这些实践能够增加员工之间的沟通交流和积极互动。以往研究表明,在高不确定性环境中,沟通交流、积极互动对团队绩效和员工工作绩效的提升至关重要。如 Marks 等(2000)研究发现,相对于常规环境,在新环境中,团队沟通对团队绩效的正向影响更强;Carpenter 等(2004)认为,在高不确定的环境中,团队内的积极互动对组织结果有更强的预测作用。因此,本文认为,当环境不确定性较高时,HPWS 对部门绩效与员工工作绩效的正向影响较强。

相反,在低不确定性环境中,员工所处的外部环境比较稳定,并且他们获得的信息通常是准确的。因而,低不确定性环境减弱了员工对知识技能、工作动机、沟通交流与积极互动等的需求,这会弱化 HPWS 对部门绩效和员工工作绩效的正向影响。因此,本研究提出如下假设:

H_{2a}: 环境不确定性对 HPWS 与部门绩效之间的关系具有调节作用。环境不确定性越高,HPWS 对部门绩效的积极影响越大。

H_{2b}: 环境不确定性对 HPWS 与员工工作绩效之间的关系具有调节作用。环境不确定性越高,HPWS 对员工工作绩效的正向作用越强。

4. 绩效目标难度的调节作用

目标难度来源于目标设置理论,是目标的基本属性之一。绩效目标难度指的是员工达到其绩效目标的难易程度(Shalley 等, 1987)。关于目标设置

理论的研究发现,只有当员工有足够的的能力或者员工对任务目标有较高的承诺时,绩效目标难度才与员工工作绩效呈积极的线性关系(Locke & Latham, 2002)。

绩效目标难度较高的员工面临着较强的挑战性和较高的工作要求(Whittington等,2004)。因此,要使这类员工表现出较高的工作绩效,就要求他们具有较强的能力和工作动机,而HPWS是提高员工知识技能和工作动机的重要途径之一。以往有研究间接支持了这一推测。如Erez & Zidon(1984)研究发现,当绩效目标难度较高时,员工的能力对其工作绩效的正向影响较大。另外,HPWS能够促进员工之间的知识分享与知识整合(Chang等,2014),这对于高绩效目标难度的员工至关重要。综上所述,本文认为,当绩效目标难度较高时,HPWS对员工工作绩效的正向作用较强。

反之,较低的绩效目标难度并不要求员工具有较高的知识技能和较强的工作动机,知识分享和知识整合的要求也较低,这会减弱HPWS对员工工作绩效的积极影响。因此,本研究提出如下假设:

H₃:绩效目标难度对HPWS与员工工作绩效之间的关系具有调节作用。绩效目标难度越高,HPWS对员工工作绩效的正向影响越强。

5. 员工成就动机的调节作用

成就动机是指个体追求能力、成就和良好绩效的内在动力(Eisenberger等,2005)。成就动机较高的个体偏好有挑战性的目标,要求立即得到反馈,并且会通过不断学习来提高自己的能力(Steers & Spencer,1977; Schoen,2015)。以往不少文献将成就动机作为调节变量进行探讨。如Eisenberger等(2005)研究发现,对于高成就动机的员工,任务所需技能和挑战性越高,其积极情绪与工作绩效越高;Steers & Spencer(1977)认为,员工的成就动机越高,工作幅度对其工作绩效的正向影响越强。

高成就动机的员工喜欢有挑战性的任务(Eisenberger等,2005),要使这类员工表现出较高的工作绩效,就要求他们具有较强的能力和工作动机,而HPWS能提高员工的知识技能与工作动机。成就动机较高的员工希望组织给予其绩效反馈(Steers & Spencer,1977),而在HPWS所包含的人力资源实践中,发展导向的绩效管理 with 绩效薪酬能

对员工的绩效、知识技能等提供反馈。例如,发展导向的绩效管理能使员工意识到自己在能力、业绩等方面的提升以及需要改善之处(Chang等,2014);绩效薪酬意味着组织对员工贡献的认同与关心(Liao等,2009)。高成就动机的员工具有不断学习的倾向(Eisenberger等,2005),HPWS中的参与决策、信息分享等实践能为这类员工提供学习、知识分享等机会。总的来说,对于高成就动机的员工,HPWS对其工作绩效的正向影响较大。

相反,成就动机较低的员工偏好常规的工作,对组织提供绩效反馈、学习机会的期望也相对较低,这会削弱HPWS对员工工作绩效的正向影响。因此,本研究提出如下假设:

H₄:员工成就动机在HPWS与员工工作绩效之间起调节作用。员工成就动机越高,HPWS对其工作绩效的正向影响越强。

三、研究方法

1. 研究样本与程序

采用问卷调查法,从山东、湖北两省的21家企业收集数据,行业涉及软件开发、汽车制造、酿酒等。为了避免共同方法偏差对研究结果的潜在影响,本文分别从员工与其部门主管收集样本。其中,HPWS、绩效目标难度和成就动机的数据由员工提供,部门绩效、员工工作绩效与环境不确定性的问卷则由部门主管填答。一共有90名部门主管和370名员工填答了问卷,最终得到82名部门主管与318名员工的有效问卷,平均每个部门有3.878名员工填答了问卷。其中,员工中有158人是男性,占49.686%,女性有160人,占50.314%;受教育程度以专科和大学(238人,占74.843%)为主;员工的平均年龄为30.830岁($SD = 6.907$),在目前的组织平均工作了6.108年($SD = 6.264$);部门规模为16.908人($SD = 17.588$)。

2. 变量的测量

(1)HPWS。如前所述,本研究采用招聘、甄选、培训、发展导向的绩效管理、绩效薪酬、弹性工作制、参与决策与信息分享对HPWS进行测量,共计18个题项。该量表以部门为参照点,使用参照转移一致性模式来获得部门层次的构念(Chan,1998)。员工基于Likert-5点评分,1表示“非常不同意”,5

表示“非常同意”。样题如下:“选拔流程全面(笔试、面试等)”“在公司里,部门成员能够参与工作相关的决策”。在本研究中,该量表的 Cronbach's α 系数分别为 0.913。

(2)部门绩效。采用 De Jong & Elfring(2010)开发的三个题项量表进行测量。该量表由部门主管填答,采用 Likert-7 点评分,从 1(非常差)到 7(非常好)。样题如下:“部门工作的整体有效性”。在本研究中,该量表的 Cronbach's α 系数为 0.868。

(3)工作绩效。采用 Chen 等(2002)在研究中所使用的四个题项的量表进行测量。该量表由部门主管填答,采用 7 点评分,从 1(完全不符合)到 7(完全符合)。样题如下:“这位员工对部门整体工作业绩有重大贡献”。在本研究中,该量表的 Cronbach's α 系数为 0.907。

(4)环境不确定性。本研究关注部门环境的不确定性。该变量采用 De Hoogh 等(2005)开发的三个题项的量表进行测量。部门主管基于 Likert-5 点评分,1 表示“非常不同意”,5 表示“非常同意”。样题如下:“我们部门的工作环境充满了挑战”。在本研究中,该量表的 Cronbach's α 系数为 0.731。

(5)绩效目标难度。采用 Shalley 等(1987)使用的两个题项的量表进行测量。员工基于 Likert-5 点评分,从 1(非常不同意)到 5(非常同意)。样题如下:“我发现完成公司给我设定的绩效目标非常困难”。在本研究中,该量表的 Cronbach's α 系数为 0.712。

(6)成就动机。采用 Steers & Braunstein(1976)开发的 5 个题项的量表进行测量。该量表由员工填答,采用 Likert-5 点评分,从 1(非常不同意)到 5(非常同意)。样题如下:“我试图比我同事表现得更好”。在本研究中,该量表的 Cronbach's α 系数为 0.800。

(7)控制变量。本研究控制了个体层次的变

量:员工的性别、年龄、受教育程度与组织任期,这些变量的信息由员工填答。本研究还控制了部门层次的变量:部门规模,这一变量的数据由部门主管提供。

3. 初步分析

首先,本文检验了 HPWS 从个体水平加总形成部门层次构念的可行性。 $ICC(1)$ 、 $ICC(2)$ 和 R_{wg} 是三个最常用的判断个体数据聚合是否可靠的指标。通过计算,HPWS 的 $ICC(1)$ 和 $ICC(2)$ 分别为 0.327,0.653。82 个部门的 R_{wg} 值在 0.409~0.990 之间,尽管有些部门 HPWS 的 R_{wg} 值偏低,但其中位数与平均数分别为 0.963、0.930,高于 0.7 的判断标准。另外,本文还进行了方差分析,结果表明,不同部门的员工对 HPWS 的感知存在显著的组间差异, $F(81,236) = 2.893, p < 0.001$ 。以上证据均表明,将 HPWS 从个体水平加总形成部门层次的构念是可行的。

四、研究结果

1. 构念区分效度的验证性因子分析

在 HPWS 聚合之前,本文采用验证性因子分析考察部门层次与个体层次变量的区分效度,以确定这些构念确实是不同的变量。由于 HPWS 有较多的测量题项(18 个题项),本文采用打包策略中的内部一致性法,将测量同一种人力资源实践的题项打成一个包,共计八个包。

结果如表 1 所示,对于个体层次的四个变量(HPWS、工作绩效、绩效目标难度、成就动机),与其他模型相比,四因子模型对数据的拟合效果最好,说明个体层次中的四个构念具有良好的区分效度。对于部门层次的两个变量(部门绩效、环境不确定性),与单因子模型相比,二因子模型对数据的拟合效果较好,说明部门层次中的两个构念具有较好的区分效度。

表 1 验证性因子分析结果

模型	χ^2	df	χ^2/df	CFI	TLI	$RMSEA$
个体层次						
零模型	3341.262	171				
四因子模型	329.961	146	2.260	0.942	0.930	0.063
三因子模型	1153.171	149	7.739	0.683	0.636	0.146

模型	χ^2	df	χ^2/df	CFI	TLI	RMSEA
二因子模型	1539.991	151	10.199	0.615	0.598	0.165
单因子模型	1983.169	152	13.047	0.540	0.501	0.178
部门层次						
零模型	181.789	15				
二因子模型	9.489	8	1.186	0.991	0.983	0.048
单因子模型	59.836	9	6.648	0.695	0.492	0.264

注:(1)个体层次。四因子模型:HPWS、工作绩效、绩效目标难度、成就动机;三因子模型:HPWS + 工作绩效、绩效目标难度、成就动机;二因子模型:HPWS + 工作绩效、成就动机 + 绩效目标难度;单因子模型:HPWS + 工作绩效 + 绩效目标难度 + 成就动机。(2)部门层次。二因子模型:部门绩效、环境不确定性;单因子模型:部门绩效 + 环境不确定性。

资料来源:本文整理

2. 描述性统计分析

与部门绩效呈显著的正相关关系($r = 0.263, p < 0.05$), 这为研究假设提供了初步支持。

个体层次和部门层次变量的均值、标准差、相关系数分别如表2与表3所示。表3显示, HPWS

表2 个体层次变量的描述性统计分析结果(N=318)

变量	均值	标准差	性别	年龄	受教育程度	组织任期	工作绩效	绩效目标难度
性别	0.497	—						
年龄	30.830	6.907	0.008					
受教育程度	2.815	0.567	0.081	-0.109				
组织任期	6.108	6.264	0.004	0.732***	-0.220***			
工作绩效	5.491	0.976	-0.061	0.076	0.159**	0.047		
绩效目标难度	3.487	0.956	-0.053	0.027	-0.071	-0.002	0.094	
成就动机	4.051	0.647	-0.039	-0.094	0.019	-0.135*	0.279***	0.257***

注:性别:男(1),女(0);受教育程度:初中及以下(1),高中或职高(2),专科或大学(3),研究生及以上(4);*表示 $p < 0.05$, **表示 $p < 0.01$, ***表示 $p < 0.001$

资料来源:本文整理

表3 部门层次变量的描述性统计分析结果(N=82)

变量	均值	标准差	部门规模	HPWS	部门绩效
部门规模	16.908	17.588			
HPWS	3.775	0.451	-0.204		
部门绩效	5.797	0.830	-0.142	0.263*	
环境不确定性	3.877	0.787	-0.041	0.039	0.110

注:性别:男(1),女(0);受教育程度:初中及以下(1),高中或职高(2),专科或大学(3),研究生及以上(4);*表示 $p < 0.05$, **表示 $p < 0.01$, ***表示 $p < 0.001$

资料来源:本文整理

3. 假设检验

本文采用部门层次的HPWS进行统计分析,为了检验这种方法是否合适,本文设置了以部门层次

HPWS为结果变量的零模型,以考察其组织内方差与组织间方差。统计分析结果表明,部门层次HPWS的组织内与组织间方差分别为0.182、0.044,组

织内方差占总方差的 80.531%。这一结果表明,在同一组织内,不同部门之间的 HPWS 存在较大的变异。因此,本文采用部门层次的 HPWS 进行统计分析是合适的。

(1)HPWS 与部门绩效:环境不确定性的调节作用。由于部门层次的样本量较小($N = 82$),本研究参考 MacKinnon 等(2004)的建议,采用 Bootstrap 方法检验假设 H_{1a} 和假设 H_{2a} 。本文将 Bootstrap 再抽样的次数设置为 5000 次,统计分析结果如表 4 所示。在 M1 中,当控制了部门规模后,HPWS 对部门绩效有显著的正向影响。因此,假设 H_{1a} 得到了验证。对于假设 H_{2a} ,分析结果显示,当 HPWS 与环境不确定性的交互项进入 M2 后,其对部门绩效有显著的正向作用。

表 4 HPWS 与部门绩效:环境不确定性的调节作用

变量	部门绩效	
	M1	M2
模型		
部门规模	-0.004 [-0.013, 0.005]	-0.003 [-0.012, 0.007]
HPWS	0.450* [0.001, 0.870]	0.327 [-0.136, 0.775]
环境不确定性		0.091 [-0.146, 0.328]
HPWS × 环境不确定性		0.665* [0.157, 1.185]

注: $N = 82$;括号内为回归系数 95% 的置信区间(CI);性别:男(1),女(0);受教育程度:初中及以下(1),高中或职高(2),专科或大学(3),研究生及以上(4);*表示 $p < 0.05$, **表示 $p < 0.01$, ***表示 $p < 0.001$

资料来源:本文整理

为了更清晰地揭示环境不确定性的调节效果,参考 Aiken & West(1991)的做法,本文绘制了如图 1 所示的调节效应图。对环境不确定性的调节作用进行简单斜率检验,分析结果显示,当环境不确定

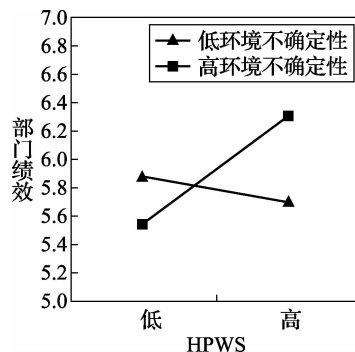


图 1 环境不确定性对 HPWS 与部门绩效之间关系的调节作用
资料来源:本文绘制

性较高时,HPWS 对部门绩效有显著的正向影响 ($simple\ slope = 0.851$, Bias corrected 99%, $CI = [0.073, 1.555]$, $p < 0.01$);而当环境不确定性较低时,HPWS 对部门绩效的影响不显著 ($simple\ slope = -0.196$, Bias corrected 95%, $CI = [-0.840, 0.530]$, ns)。因此,假设 H_{2a} 得到了数据的支持。

(2)HPWS 与员工工作绩效:环境不确定性、绩效目标难度和成就动机的调节作用。为了检验 HPWS 对员工工作绩效的跨层次影响以及其中存在的边界条件,本文采用多层线性模型(HLM)分析数据。本文设定了以员工工作绩效为结果变量的零模型。分析结果显示,员工工作绩效的组内与组间方差分别为 0.500、0.466,组间方差占总方差的 48.240%,可以进行多层线性分析。

HLM 分析结果如表 5 所示。在对干扰变量进行控制后,HPWS 对员工工作绩效有正向影响,并达到边缘显著水平(M3, $\gamma = 0.282$, $p < 0.1$)。参考以往的研究(杨英等,2010), $p < 0.1$ 的水平也能够说明 HPWS 对员工工作绩效有一定的正向作用。因此,假设 H_{1b} 得到了验证。

表 5 HPWS 对员工工作绩效的影响以及其中存在的边界条件

变量	工作绩效						
	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9
模型							
截距	5.524*** (0.083)	5.526*** (0.079)	5.528*** (0.079)	5.523*** (0.083)	5.508*** (0.083)	5.521*** (0.079)	5.537*** (0.082)
个体层次变量							
性别	-0.164 (0.131)	-0.152 (0.130)	-0.153 (0.130)	-0.164 (0.132)	-0.165 (0.131)	-0.102 (0.118)	-0.193 (0.126)

变量	工作绩效						
	年龄	0.001 (0.006)	0.003 (0.006)	0.002 (0.006)	0.001 (0.006)	0.002 (0.006)	-0.003 (0.006)
受教育程度	0.245* (0.113)	0.254* (0.115)	0.251* (0.116)	0.245* (0.112)	0.226* (0.114)	0.245* (0.108)	0.178+ (0.095)
组织任期	0.016+ (0.009)	0.013 (0.009)	0.014 (0.009)	0.016+ (0.009)	0.016+ (0.009)	0.018* (0.009)	0.016+ (0.009)
绩效目标难度				-0.002 (0.042)	0.008 (0.040)		
成就动机	0.334*** (0.087)	0.225** (0.077)					
部门规模	-0.001 (0.006)	-0.001 (0.005)	-0.002 (0.005)	-0.001 (0.006)	-0.001 (0.006)	0.001 (0.005)	-0.001 (0.005)
部门层次变量							
HPWS	0.282+ (0.164)	0.275+ (0.158)	0.301+ (0.155)	0.275+ (0.164)	0.288+ (0.166)	0.147 (0.158)	0.165 (0.172)
环境不确定性	0.255** (0.091)	0.261** (0.092)					
交互项							
HPWS × 环境不确定性			0.200+ (0.112)				
HPWS × 绩效目标难度					0.147* (0.070)		
HPWS × 成就动机	0.286* (0.133)						
方差分解							
组内方差	0.490	0.490	0.484	0.486	0.478	0.432	0.341
组间方差	0.453	0.414	0.403	0.447	0.426	0.404	0.400
$R^2_{组内}$	0.020	0.020	0.032	0.028	0.044	0.136	0.318
$R^2_{组间}$	0.028	0.112	0.135	0.041	0.086	0.133	0.142
$R^2_{总}$	0.024	0.064	0.082	0.034	0.064	0.135	0.233

注： N (部门层次) = 82, N (个体层次) = 318; 回归系数均为稳健标准误下的非标准化系数; 括号内为回归系数的稳健标准误; $R^2_{总} = R^2_{组内} \times (1 - ICC1) + R^2_{组间} \times ICC1$; + 表示 $p < 0.1$, * 表示 $p < 0.05$, ** 表示 $p < 0.01$, *** 表示 $p < 0.001$

资料来源: 本文整理

在 M4 的基础上, 本文在 M5 中纳入了 HPWS 与环境不确定性的交互项。分析结果显示, 该交互项对员工工作绩效影响的系数为正数, 并达到边缘显著水平 ($M5, \gamma = 0.200, p < 0.1$), 表明环境不确定性对 HPWS 与员工工作绩效的关系具有调节作用。

环境不确定性的调节效应如图 2 所示。当环境不确定性较高时, HPWS 对员工工作绩效有显著的正向影响 ($simple\ slope = 0.458, t = 2.162, p < 0.05$); 而当环境不确定性较低时, HPWS 对员工工作绩效的影响不显著 ($simple\ slope = 0.144, t = 0.599, ns$)。因

此,假设 H_{2b} 得到了数据的支持。

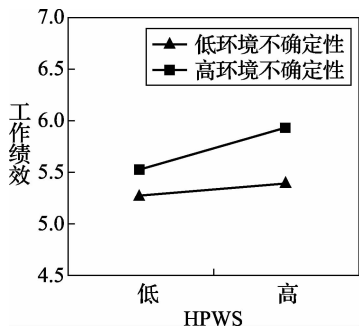


图2 环境不确定性对 HPWS 与员工工作绩效之间关系的调节作用
资料来源:本文绘制

在 M6 的基础上,本文在 M7 中纳入了 HPWS 和绩效目标难度的交互项。表 5 显示,该交互项对员工工作绩效有显著的正向影响 ($M7, \gamma = 0.147, p < 0.05$),表明绩效目标难度对 HPWS 与员工工作绩效的关系具有调节作用。

绩效目标难度的调节效应如图 3 所示。当绩效目标难度较高时,HPWS 对员工工作绩效有显著的正向作用 ($simple\ slope = 0.429, t = 2.451, p < 0.05$);而当绩效目标难度较低时,HPWS 对员工工作绩效的影响不显著 ($simple\ slope = 0.147, t = 0.795, ns$)。因此,假设 H_3 得到了验证。

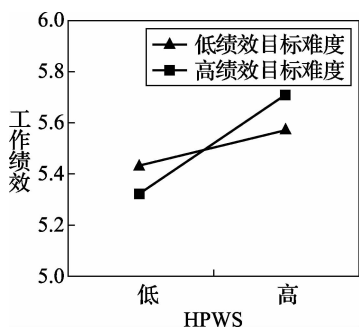


图3 绩效目标难度的调节效应
资料来源:本文绘制

本文将 HPWS 与成就动机的交互项纳入模型 M9。分析结果显示,该交互项对员工工作绩效有显著的正向影响 ($M9, \gamma = 0.286, p < 0.05$),表明成就动机在 HPWS 与员工工作绩效之间起调节作用。

成就动机的调节效应如图 4 所示。对于高成

就动机的员工,HPWS 对其工作绩效有显著的正向影响 ($simple\ slope = 0.350, t = 2.553, p < 0.05$);而当员工的成就动机较低时,HPWS 对其工作绩效的影响不显著 ($simple\ slope = -0.020, t = -0.083, ns$)。因此,假设 H_4 得到了数据的支持。

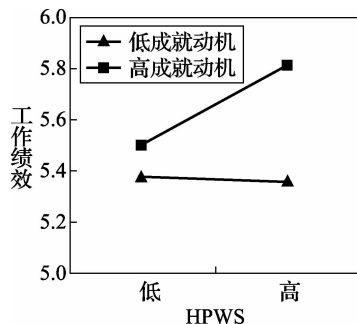


图4 成就动机的调节效应
资料来源:本文绘制

五、结论与讨论

本文基于 82 名部门主管和 318 名员工的配对数据,采用员工感知的 HPWS,探讨了其对部门绩效与员工工作绩效的影响,并考察了环境不确定性、绩效目标难度和员工成就动机在上述关系中所起的调节效应。研究发现:(1)HPWS 对部门绩效与员工工作绩效均有正向影响;(2)环境不确定性越高,HPWS 对部门绩效的正向作用越强,HPWS 对员工工作绩效的正向影响越大;(3)绩效目标难度越高,HPWS 对员工工作绩效的积极影响越大;(4)成就动机越高,HPWS 对员工工作绩效的正向作用越强。本文的研究结论具有如下理论及实践意义:

1. 理论意义

对于 HPWS 与组织绩效之间的关系而言,以往研究的结论并不一致,可能的原因之一在于,以往研究通常采用组织实施的 HPWS,而不是员工感知的 HPWS 进行考察。组织制定的 HPWS 要让员工感知到,才能对员工与组织绩效产生积极影响。已有研究发现,组织实施的 HPWS 与员工感知的 HPWS 存在差异。Nishii & Wright (2008) 对理想的人力资源实践、实际执行的人力资源实践和员工感知的人力资源实践进行了区分,认为理想的人力资源实践不一定会在组织中实施,即使得到了实施,员

工也不一定能感知到;Liao 等(2009)研究发现,部门层次的 HPWS(管理者感知的 HPWS)对员工感知的 HPWS 的影响不显著。因此,本文采用员工感知的 HPWS,探讨了其对部门绩效与员工工作绩效的影响,从而在一定程度上解决了以往研究的不一致。研究发现,HPWS 对部门绩效和员工工作绩效有正向影响。

关于 HPWS 与组织绩效之间关系研究的结论不一致的另一个原因在于,HPWS 与其作用效果之间可能存在边界条件。因此,本文从环境、任务与员工三个角度,考察了环境不确定性、绩效目标难度和员工成就动机在 HPWS 与部门绩效和员工工作绩效之间所起的调节作用。研究发现,环境不确定性越高,HPWS 对部门绩效和员工工作绩效的正向作用越强;绩效目标难度与成就动机越高,HPWS 对员工工作绩效的正向影响越大。相对于以往研究主要从组织战略、行业特征、环境动态性、领导行为与组织公平等视角探讨 HPWS 与组织或者员工绩效之间关系的调节作用(Sun 等,2007; Datta 等,2005; Jiang 等,2015; Kuvaas,2008),从任务和员工个人因素探讨调节作用的研究相对较少。因此,本文丰富了关于 HPWS 发挥作用的边界条件的现有文献。

2. 实践意义

本文也对组织管理实践具有一定的指导意义。首先,本文发现,员工感知的 HPWS 对部门绩效和工作绩效均有正向影响,这意味着,组织制定的 HPWS 要让员工感知到,否则,即便组织制定出了极其完善的 HPWS,也很难发挥其应有的效果。部门主管是 HPWS 的实施者,在 HPWS 信息传递的过程中起着上传下达的作用。因此,在实践中,一方面,部门主管应有效落实 HPWS 并加强与员工的沟通交

流;另一方面,企业应对部门主管进行沟通技巧、人力资源管理知识技能等多方面的培训,这有助于员工感知到组织制定的 HPWS。实施 HPWS 是需要成本的,因而,组织要意识到在何种条件下,HPWS 能产生最大的收益。本文发现,环境不确定性和绩效目标难度越高,HPWS 对部门绩效与员工工作绩效的正向作用越强。这意味着,当外部环境比较稳定或者员工的绩效目标比较容易达到时,组织应谨慎地做出 HPWS 投资决策。相反,当环境不确定性较高或者员工的绩效目标较难达到时,组织应有效地实施 HPWS,这有助于部门绩效与员工工作绩效的提高。另外,研究还发现,员工的成就动机越高,HPWS 对员工工作绩效的正向影响越强。因此,组织应对不同的员工采用差异化的 HPWS,进而优化组织对 HPWS 的投资决策。

3. 研究的不足与未来研究方向

本研究也存在一些局限和不足。首先,本研究采用的是横截面数据,横截面的研究不能确定变量之间的因果关系。其次,到底是 HPWS 提高了员工的工作绩效,还是员工工作绩效的提升促使了组织实施 HPWS? 本研究还不能给出确定的答案。为了解决这一问题,后续研究最好采用纵向追踪的方式对研究假设进行更为严格的检验。本文认为,HPWS 通过提高员工的知识技能、工作动机等,进而对部门绩效和员工工作绩效产生影响,根据这一视角,本文选择了三个调节变量:环境不确定性、绩效目标难度与员工成就动机。但是,HPWS 还存在其他的解释机制,如社会交换理论、社会信息加工理论。因此,未来研究可采用这些理论视角来选择调节变量,进而为以往研究结论的不一致提供更加丰富的解释。

参考文献:

- [1] Aiken, L. S., West, S. G. Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions[M]. Thousand Oaks, CA: Sage, 1991.
- [2] Barney, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage[J]. Journal of Management, 1991, 17, (1): 99 - 120.
- [3] Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A., Sanders, W. G. Upper Echelons Research Revisited: Antecedents, Elements, and Consequences of Top Management Team Composition[J]. Journal of Management, 2004, 30, (6): 749 - 778.
- [4] Chan, D. Functional Relations among Constructs in the Same Content Domain at Different Levels of Analysis: A Typology of Composition Models[J]. Journal of Applied Psychology, 1998, 83, (2): 234 - 246.

- [5] Chang, S. , Jia, L. , Takeuchi, R. , Cai, Y. Do High-Commitment Work Systems Affect Creativity? A Multilevel Combinational Approach to Employee Creativity[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2014, 99, (4) :665 – 680.
- [6] Chen, Z. X. , Tsui, A. S. , Farh, J. L. Loyalty to Supervisor vs. Organizational Commitment: Relationships to Employee Performance in China[J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2002, 75, (3) :339 – 356.
- [7] Chuang, C. H. , Jackson, S. E. , Jiang, Y. Can Knowledge – Intensive Teamwork be Managed? Examining the Roles of HRM Systems, Leadership, and Tacit Knowledge[J]. *Journal of Management*, 2016, 42, (2) :524 – 554.
- [8] Chuang, C. H. , Liao, H. Strategic Human Resource Management in Service Context: Taking Care of Business by Taking Care of Employees and Customers[J]. *Personnel Psychology*, 2010, 63, (1) :153 – 196.
- [9] Combs, J. , Liu, Y. , Hall, A. , Ketchen, D. How Much Do High-Performance Work Practices Matter? A Meta – Analysis of Their Effects on Organizational Performance[J]. *Personnel Psychology*, 2006, 59, (3) :501 – 528.
- [10] Datta, D. K. , Guthrie, J. P. , Wright, P. M. Human Resource Management and Labor Productivity: Does Industry Matter? [J]. *Academy of Management Journal*, 2005, 48, (1) :135 – 145.
- [11] De Hoogh, A. H. B. , Den Hartog, D. N. , Koopman, P. L. Linking the Big Five-Factors of Personality to Charismatic and Transactional Leadership; Perceived Dynamic Work Environment as a Moderator[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2005, 26, (7) :839 – 865.
- [12] De Jong, B. A. , Elfring, T. How does Trust Affect the Performance of Ongoing Teams? The Mediating Role of Reflexivity, Monitoring, and Effort[J]. *Academy of Management Journal*, 2010, 53, (3) :535 – 549.
- [13] Eisenberger, R. , Jones, J. R. , Stinglhamber, F. , et al. Flow Experiences at Work: For High Need Achievers Alone? [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2005, 26, (7) :755 – 775.
- [14] Erez, M. , Zidon, I. Effect of Goal Acceptance on the Relationship of Goal Difficulty to Performance[J]. *Journal of Applied Psychology*, 1984, 69, (1) :69 – 78.
- [15] Jiang, K. Bridging the Gap between Reality and Perception: Managers’ Role in Shaping Employee Perceptions of High Performance Work Systems[D]. Rutgers University-Graduate School-New Brunswick, 2013.
- [16] Jiang, K. , Chuang, C. H. , Chiao, Y. C. Developing Collective Customer Knowledge and Service Climate: The Interaction between Service-Oriented High-Performance Work Systems and Service Leadership[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2015, 100, (4) :1089 – 1106.
- [17] Jiang, K. , Lepak, D. P. , Hu, J. , Baer, J. C. How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-Analytic Investigation of Mediating Mechanisms[J]. *Academy of Management Journal*, 2012, 55, (6) :1264 – 1294.
- [18] Jiang, K. , Takeuchi, R. , Lepak, D. P. Where Do We Go from Here? New Perspectives on the Black Box in Strategic Human Resource Management Research[J]. *Journal of Management Studies*, 2013, 50, (8) :1448 – 1480.
- [19] Kehoe, R. R. , Wright, P. M. The Impact of High-Performance Human Resource Practices on Employees’ Attitudes and Behaviors[J]. *Journal of Management*, 2013, 39, (2) :366 – 391.
- [20] Kuvaas, B. An Exploration of How the Employee-Organization Relationship Affects the Linkage between Perception of Developmental Human Resource Practices and Employee Outcomes[J]. *Journal of Management Studies*, 2008, 45, (1) :1 – 25.
- [21] Liao, H. , Taya, K. , Lepak, D. P. , Hong, Y. Do They See Eye to Eye? Management and Employee Perspectives of High-Performance Work Systems and Influence Processes on Service Quality[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2009, 94, (2) :371 – 391.
- [22] Liu, W. , Gong, Y. , Liu, J. When do Business Units Benefit More from Collective Citizenship Behavior of Management Teams? An Upper Echelons Perspective[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2014, 99, (3) :523 – 534.
- [23] Locke, E. A. , Latham, G. P. Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35Year Odyssey [J]. *American Psychologist*, 2002, 57, (9) :705 – 717.
- [24] MacKinnon, D. P. , Lockwood, C. M. , Williams, J. Confidence Limits for the Indirect Effect: Distribution of the Product and Resampling Methods[J]. *Multivariate Behavioral Research*, 2004, 39, (1) :99 – 128.
- [25] Marks, M. A. , Zaccaro, S. J. , Mathieu, J. E. Performance Implications of Leader Briefings and Team – Interaction Training for

Team Adaptation to Novel Environments[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2000, 85, (6): 971 - 986.

[26] Milliken, F. J. Three Types of Perceived Uncertainty about the Environment: State, Effect, and Response Uncertainty[J]. *Academy of Management Review*, 1987, 12, (1): 133 - 143.

[27] Nishii, L. H., Wright, P. Variability within Organizations: Implications for Strategic Human Resource Management[C]. Smith D. B. *The People Make the Place*. Mahwah, NJ: Erlbaum, 2008.

[28] Patel, P. C., Messersmith, J. G., Lepak, D. P. Walking the Tight-Rope: An Assessment of the Relationship between High Performance Work Systems and Organizational Ambidexterity[J]. *Academy of Management Journal*, 2013, 56, (5): 1420 - 1442.

[29] Piening, E. P., Baluch, A. M., Salge, T. O. The Relationship between Employees' Perceptions of Human Resource Systems and Organizational Performance: Examining Mediating Mechanisms and Temporal Dynamics[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2013, 98, (6): 926 - 947.

[30] Schoen, J. L. Effects of Implicit Achievement Motivation, Expected Evaluations, and Domain Knowledge on Creative Performance[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2015, 36, (3): 319 - 338.

[31] Shalley, C. E., Oldham, G. R., Porac, J. F. Effects of Goal Difficulty, Goal - Setting Method, and Expected External Evaluation on Intrinsic Motivation[J]. *Academy of Management Journal*, 1987, 30, (3): 553 - 563.

[32] Sikora, D. M., Ferris, G. R., Van Iddekinge, C. H. Line Manager Implementation Perceptions as a Mediator of Relations between High - Performance Work Practices and Employee Outcomes[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2015, 100, (6): 1908 - 1918.

[33] Steers, R. M., Braunstein, D. N. A Behaviorally-Based Measure of Manifest Needs in Work Settings[J]. *Journal of Vocational Behavior*, 1976, 9, (2): 251 - 266.

[34] Steers, R. M., Spencer, D. G. The Role of Achievement Motivation in Job Design[J]. *Journal of Applied Psychology*, 1977, 62, (4): 472 - 479.

[35] Sun, L. Y., Aryee, S., Law, K. S. High-Performance Human Resource Practices, Citizenship Behavior, and Organizational Performance: A Relational Perspective[J]. *Academy of Management Journal*, 2007, 50, (3): 558 - 577.

[36] Vermeeren, B. Variability in HRM Implementation among Line Managers and its Effect on Performance: A 2 - 1 - 2 Mediation Multilevel Approach[J]. *International Journal of Human Resource Management*, 2014, 25, (22): 3039 - 3059.

[37] Wall, T. D., Wood, S. J. The Romance of Human Resource Management and Business Performance, and the Case for Big Science[J]. *Human Relations*, 2005, 58, (4): 429 - 462.

[38] Whittington, J. L., Goodwin, V. L., Murray, B. Transformational Leadership, Goal Difficulty, and Job Design: Independent and Interactive Effects on Employee Outcomes[J]. *Leadership Quarterly*, 2004, 15, (5): 593 - 606.

[39] Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M., Allen, M. R. The Relationship between HR Practices and Firm Performance: Examining Causal Order[J]. *Personnel Psychology*, 2005, 58, (2): 409 - 446.

[40] Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W., Lepak, D. P. Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance[J]. *Academy of Management Journal*, 1996, 39, (4): 836 - 866.

[41] Zhang, W., Wang, H., Pearce, C. L. Consideration for Future Consequences as an Antecedent of Transformational Leadership Behavior: The Moderating Effects of Perceived Dynamic Work Environment[J]. *Leadership Quarterly*, 2014, 25, (2): 329 - 343.

[42] 刘善仕, 周巧笑, 晁罡. 高绩效工作系统与组织绩效: 中国连锁行业的实证研究[J]. 北京: 中国管理科学, 2005, (1).

[43] 苗仁涛, 周文霞, 刘军, 李天柱. 高绩效工作系统对员工行为的影响: 一个社会交换视角及程序公平的调节作用[J]. 天津: 南开管理评论, 2013, (5).

[44] 杨英, 龙立荣, 周丽芳. 授权风险考量与授权行为: 领导—成员交换和集权度的作用[J]. 北京: 心理学报, 2010, (8).

[45] 张徽燕, 李端凤, 姚秦. 中国情境下高绩效工作系统与企业绩效关系的元分析[J]. 天津: 南开管理评论, 2012, (3).

[46] 张一弛, 李书玲. 高绩效人力资源管理与企业绩效: 战略实施能力的中介作用[J]. 北京: 管理世界, 2008, (4).

[47] 张正堂. 人力资源管理活动与企业绩效的关系: 人力资源管理效能中介效应的实证研究[J]. 北京: 经济科学, 2006, (2).

Can High-Performance Work Systems Enhance Performance? A Moderating Model of Multilevel Characteristics

ZHANG Jun-wei¹, LONG Li-rong²

- (1. College of Economics and Management, Huazhong Agricultural University, Wuhan, Hubei, 430070, China;
2. School of Management, Huazhong University of Science and Technology, Wuhan, Hubei, 430074, China)

Abstract: A substantial body of strategic human resource management (SHRM) literature has suggested that human capital serves as one of the critical sources of competitive advantage, which is gained through appropriate HR systems. High-performance work systems (HPWS) is defined as a group of internally coherent and consistent human resource practices which are designed to enhance employee competence, motivation, and commitment that can enable firms to gain core competitive advantage.

There is no consensus regarding the relationship between HPWS and organizational performance. For instance, many of the empirical researches have shown that HPWS is associated with higher organizational performance. However, some authors have suggested that there is the moderate or no significant correlation between HPWS and organizational performance. We argue that there are two reasons lead to the inconsistent findings, firstly, most of existing research has primarily adopted organization-level HPWS rather than employee perceived HPWS. If well-designed HPWS can be poorly implemented, employees shouldn't perceive HPWS enacted by the organization. Therefore, it is difficult to play positive impact on organizational performance. This is why many firms have sound HPWS, yet its effectiveness is not well. Furthermore, whether HPWS facilitates organizational performance depends on the certain boundary conditions. Thus, in order to clarify the inconsistent conclusions, this study utilized employee perceived HPWS to examine the impacts of HPWS on department performance and employee job performance. In addition, we tested the moderating role of environmental uncertainty, performance goal difficulty, and employee achievement motivation.

In order to avoid the problem of common methods bias, we examined the hypotheses proposed with matched field data collected from 82 department supervisors and 318 employees. Employees were asked to provide ratings of HPWS, performance goal difficulty and achievement motivation. Supervisor survey contained measures of department performance, job performance and environmental uncertainty. We tested the distinctiveness of the study variables using structural equation model, hierarchical linear model and bootstrap methods were applied to examine our hypotheses.

The results revealed that HPWS was associated with enhanced department performance and employee task performance. Moreover, environmental uncertainty moderated the impacts of HPWS on department performance and employee job performance, such that the positive impacts were stronger for high as opposed to low levels of environmental uncertainty. In addition, performance goal difficulty moderated the relationship between HPWS and employee job performance, such that the relationship was stronger when performance goal difficulty was high than when it was low. Finally, achievement motivation moderated the impact of HPWS on employee performance, such that the positive impact was stronger when employee achievement motivation was high than when it was low.

This study contributes to previous research. First, by examining the moderating role of environmental uncertainty, performance goal difficulty, and employee achievement motivation, this study identifies the boundary condition under which organization can reap more benefits from HPWS. Previous HPWS research has almost exclusively focused on the moderated effects of situational factors, such as organizational strategy, industry features (i. e. , industry capital intensity, industry growth, industry product differentiation, and industry dynamism), team characteristics (e. g. , team cohesion and task complexity), and leadership styles (i. e. , empowerment leadership and service leadership). Little is known about how environmental uncertainty, performance goal difficulty, and employee achievement motivation moderate the effects of HPWS. Our study complements prior HPWS literature that has investigated the moderated effects of HPWS. Additionally, there is a debate between universalistic approaches and contingency approaches in HPWS research. Universalistic approaches posit that organizations should have the optimal HPWS which can drive organizational performance in any conditions. Yet, contingency approaches emphasize that whether HPWS facilitates organizational performance depends on the certain boundary conditions. Consistent with the prediction of contingency approaches, this study finds that the effect of HPWS on department performance and employee job performance depends on environmental uncertainty, performance goal difficulty, and employee achievement motivation.

Key Words: high-performance work systems; job performance; environmental uncertainty; performance goal difficulty; achievement motivation

(责任编辑:弘毅)