

所有制对高绩效工作系统与员工满意度关系的调节作用

孙健敏¹，张明睿²

(1. 中国人民大学，北京 100872；2. 北京市人力资源研究中心，北京 100013)

[摘要] 高绩效工作系统中的授权和培训会提高员工满意度，进而减少工作中的退缩性行为；相反，团队合作会降低员工满意度。更重要的是，在不同所有制的企业中，高绩效工作系统对员工满意度的影响有所不同。

[关键词] 高绩效工作系统；所有制类型；员工满意度；退缩性行为

[中图分类号] F242 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 1000—596X (2009) 10—0005—09

一、引言

“公司内部高度一致的、确保人力资源服务于企业战略目标的一系列政策和活动”被称为高绩效工作系统。^[1] 战略人力资源管理理论认为，高绩效工作系统的实施能够让企业的人力资源管理实践对企业的竞争优势做出直接贡献，从而带来企业的高绩效。国内外已有的研究表明，高绩效工作系统在国有企业和民营企业中的表现形式以及发挥的作用是不同的，即所有制形式是高绩效工作系统和企业

绩效之间重要的调节变量。^[2] 但是，这种调节效应的机理究竟是什么？换言之：为什么相同的人力资源管理实践活动在不同所有制企业里的效果会存在差异呢？我们是否可以采取适当的措施加以规避？这个问题仍然悬而未决。

与之相伴的是另一个更为普遍的问题，即高绩效工作系统作用于企业绩效的机制究竟是什么？这是长期困扰学者们的难题，战略人力资源管理领域一直未能圆满地解释这种作用机制。近年来，学者们就某些关键问题逐步达成了一些共识。他们认为，一系列的人力资源实践是通过提高企业员工在

[收稿时间] 2009 - 07 - 12

[基金项目] 国家自然科学基金资助项目 (70772091)；国家留学基金委“国家建设高水平大学”项目

[作者简介] 孙健敏 (1961—)，男，山东莱州人，中国人民大学劳动人事学院教授，心理学系主任；

张明睿 (1981—)，男，安徽六安人，北京市人力资源研究中心助理研究员，管理学博士。

感谢匿名评审人提出的修改建议，笔者已作了相应的修改，本文文责自负。因为篇幅限制，很多参考文献没有列出，有兴趣的读者请与作者联系。

决策中的参与度和技能水平，提高员工的满意度，并且激发员工付出额外的努力，从而为企业带来持续竞争优势的。这其实是将人力资源管理实践的作用放到了个体层面进行认识。因此，相关的研究需要关注人力资源实践和员工态度或行为的关系，而不只是停留在讨论人力资源实践与组织绩效之间的关系上。

已有的研究表明，高绩效工作系统有利于提高员工的工作满意度和工作绩效。但这种关系并不稳定，在不同的组织中，同样的人力资源管理实践对员工满意度的影响是不一样的。^[3]而且，有实证研究发现，国有企业和私营企业的员工满意度水平不同，^[4]但是鲜有涉及所有制类型对管理实践和员工满意度之间关系的调节作用的研究。

权变理论认为，管理实践必须协调和适应环境的要求以得到所需的工作态度和行为。国有企业和私营企业在组织特点方面的差异，导致了它们在组织文化上存在很大差异。^[5]

组织特点的不同，导致了国有企业和私营企业的文化存在显著差异。徐淑英等人认为，与私营企业相比，国有企业的“层级式”文化更为突出，即注重规章条例、政策和正式的步骤，而“文化价值观”则相对较弱。^[6]因此，不同所有制类型的企业，因为文化的差异会显著影响高绩效工作系统的实施效果。

二、理论模型和研究假设

基于以上分析，本文的理论模型如图 1 所示。本文在“文化—实践契合理论”的基础上，将文化从国家层面扩展到组织层面，并且衍生到所有制类型方面，提出了所有制类型会调节高绩效工作系统和员工满意度之间关系的假设。



图 1 所有制类型对高绩效工作系统实施效果的影响模型

在具体的人力资源管理实践方面，笔者选择了授权、团队合作和培训三种活动。这三种管理实践相对受到欢迎，被普遍认为是高绩效工作系统的重要组成部分，并同时存在于国有和私营企业不同的文化环境下。^[7]实证研究表明，授权和员工满意度具有显著的正向关系。^{[8][9]}培训指组织帮助员工主动学习以提高绩效的实践。有关研究已经证实，培训可以带来员工更佳的工作态度，而团队合作往往与更高的员工满意度联系在一起。团队合作使员工们分享一种共同工作的责任感，形成共同的信仰，而且有助于对于同事和上司的满意度的提高。因此，本文提出如下假设：

假设 1：高绩效人力资源管理系统与员工满意度有正相关关系。具体说来：

假设 1a：员工对授权的知觉与员工满意度正相关。

假设 1b：员工对培训的知觉与员工满意度正相关。

假设 1c：员工对团队合作的知觉与员工满意度正相关。

授权能提供员工的工作满意度和工作绩效。但也有学者发现：授权在扁平化的社会中要比垂直化的社会中的作用大；^[8]授权在层级文化之中被认为是软弱和低效的。因此，授权的基本假设与国有企业的文化在某种程度上有所冲突。笔者提出如下假设：

假设 2：所有制将调节员工对授权感知与员工满意度的关系。即与国有企业相比，私营企业中员工对授权的感知更易提高员工满意度。具体说来：

假设 2a：与国有企业相比，私营企业中员工对授权感知更易提高工作本身满意度。

假设 2b：与国有企业相比，私营企业中员工对授权感知更易提高上司满意度。

假设 2c：与国有企业相比，私营企业中员工对授权感知更易提高同事满意度。

培训的重点是发展员工与工作有关的知识、技能和能力。它表示员工能够通过接受培训来增强他们在企业中的地位 and 影响。在国有企业中，它更多的是采用内部化的雇用模式，员工在企业中的工作时间较长，并且有机会在内部被提拔，所以员工会

更加珍惜培训的机会,来提高针对本公司的专门技能。私营企业更多采用外部化的雇用模式,员工在企业中的工作时间较短,在公司内部被提拔的机会不多,所以他们在接受针对本公司的专门技能培训时,相对国有企业的员工来说,不会特别珍惜。所以笔者提出如下假设:

假设 3: 所有制将调节员工对培训感知与员工满意度的关系,即与私营企业相比,国有企业中员工对培训的感知更易提高员工满意度。具体说来:

假设 3a: 与私营企业相比,国有企业中员工对培训感知更易提高工作本身满意度。

假设 3b: 与私营企业相比,国有企业中员工对培训感知更易提高上司满意度。

假设 3c: 与私营企业相比,国有企业中员工对培训感知更易提高同事满意度。

团队合作要求在团队内的员工愿意一起工作来达到团队目标。与私营企业相比,国有企业将会更加努力减少员工“丢面子”行为并保持更加和谐的人际关系。所以,一般来说,员工在国有企业中有更为融洽的人际关系。在团队中,和谐的人际关系能够减少冲突,保持甚至增强凝聚力。因此,笔者提出如下假设:

假设 4: 所有制将调节员工对团队合作感知与员工满意度的关系,即与私营企业相比,国有企业中员工对团队合作的感知更易提高员工满意度。具体说来:

假设 4a: 与私营企业相比,国有企业中员工对团队合作感知更易提高工作本身满意度。

假设 4b: 与私营企业相比,国有企业中员工对团队合作感知更易提高上司满意度。

假设 4c: 与私营企业相比,国有企业中员工对团队合作感知更易提高同事满意度。

三、研究方法

(一) 样本

本研究调查了国内两个行业中的 4 家企业。其中两家是青岛的国有企业,另两家是北京市郊的私营企业。四家企业共计发放问卷 650 份,回收有效问卷 633 份。其中,国有企业 356 份,私营企业

277 份。被调查者包括企业主管、中层以及基层员工,基层员工占到了样本总数的 82.14%。年龄方面以 31 岁 ~ 40 岁员工为主,占到总样本的 60.03%。

(二) 研究工具

1. 高绩效工作系统量表。高绩效工作系统量表由 3 个子量表组成。其中,笔者使用了阿诺德 (Arnold) 等人设计的 15 个条目的授权领导问卷来测量授权。^[10] 题干包括:“上司鼓励员工去设计自己的工作目标”和“员工经常有机会去表达他们对于工作中出现问题的看法”等。同时,本研究选用了罗伯特等人设计的 8 个条目的量表来测量培训,^[11] 这些条目以自我陈述的形式,测量了员工对参与持续培训和获得工作相关经验的机会多少。典型问题包括“我的公司鼓励我通过工作来学习新的东西”和“公司不鼓励员工去寻找培训的机会”等。每一条目均用李克特七点评价尺度来表示。

2. 员工满意度量表。本研究使用了工作描述指数量表 (JDI)。其中 9 个条目测量对同事的满意度,9 个条目测量上司满意度,还有 11 个条目测量对工作本身的满意度。

(三) 翻译和回译 (back-translation)

由于原量表均为英文,所以本研究采用翻译和回译的程序。整个的问卷,包括条目、介绍和说明,都作了翻译和回译。首先量表由两名翻译者翻译成中文,这两名翻译者的母语均为汉语并拥有熟练的英语技能。翻译先由两名翻译者独立进行,然后再把所翻译结果放在一起进行比较。得到的翻译结果再交给另外两名翻译者,他们再把问卷翻译回英文。回译的文本被用来和原来的英文文本进行比较,如果回译的文本与原来的文本不同,不同部分的翻译程序将重复进行。如果差别还是没有得到解决,那么翻译者和回译者将一起讨论解决因对条目理解差异而导致的偏差。该程序重复进行直到不同翻译者的翻译结果趋于一致并与原文保持一致为止。

(四) 共同方法误差 (common method bias) 控制

因为所有变量均为同源数据,所以各个条目之间可能会存在共同方法误差。哈门单因素分析的未旋转因素解决方案 (the unrotated factor solution)

表明存在一个综合因素可以解释大约 18% 的变异，各条目在该因素的载荷绝对值分布在 0.01 到 0.68 的区间上。由于波扎克夫 (Podsakoff) 等人认为：“这些证据并不能说明测量中不存在共同方法偏差”，^[12] 所以为谨慎起见，笔者按照他们的建议，采用单一共同方法因素法 (single-common method-factor approach) 来控制共同方法偏差。具体来讲，笔者在原测量模型中加入一个标记为“共同方法误差”的潜变量，其他所有条目都在其上存在因子载荷，进而构建一个新模型 (模型 2)。在这个新模型里，由于单个条目极度不稳定，所以笔者将原有变量的所有原始条目进行分组绑定，以使得每个变量只拥有 3 个观测条目 (具体方法见后文)。在新模型里，笔者再通过把“共同方法误差”变量的所有因子载荷设置为零以表示无共同方法误差，形成模型 1。接着，笔者比较两个模型。两个模型的拟合指数如表 1 所示。

表 1 有无共同方法误差的模型比较

模型	χ^2	df	χ^2/df	GFI	CFI	RMSEA
模型 1 无共同方法变异	491.69	171	2.88	0.929	0.932	0.055
模型 2 有共同方法变异	278.15	150	1.85	0.959	0.973	0.037
模型 1 和模型 2 比较	213.54	21	10.17	$p < 0.01$		

当“共同方法误差”变量上的所有载荷都被限定为零时 (即没有共同方法误差)，统计结果显示：模型可以接受 (GFI, CFI, RMSEA 等分别为 0.929, 0.932 和 0.55)。但是，模型 2 的所有的统计指标均优于模型 1 (GFI, CFI, RMSEA 等分别为 0.959, 0.973 和 0.037)。同时，模型比较结果显示： p 值小于 0.01，说明复杂的模型拟合结果更好，所以笔者选择包括共同方法变异的模型。根据波扎克夫等人的建议，在接下来的分析中，原有模型将被增加一个“潜变量”来控制共同方法误差。

四、研究结果

表 2 是国有企业和私营企业各构念的均值、方

差以及内部一致性信度系数。总的说来，两种样本中的均值和方差差异不大，所有的量表的信度系数都可以接受。

表 3 列举了国有企业和私营企业中各变量间的相关系数。在国有企业中，高绩效工作系统的三种实践活动与员工满意度的三个层面都存在十分显著的相关关系。而在私营企业中，团队合作与同事满意度相关不显著 ($r=0.10$)。同事满意度和授权在私营企业中的相关相对较低 ($r=0.26$)，而在国有企业中则较高 ($r=0.38$)。

表 2 私营企业和国有企业中各量表的均值、方差和内部一致性信度

量表	国有企业			私营企业均值		
	方差		均值	方差		均值
授权	3.13	0.60	0.89	3.34	0.75	0.87
培训	3.28	0.62	0.86	4.07	0.74	0.84
团队合作	3.36	0.51	0.79	3.97	0.61	0.81
上司满意度	1.78	0.75	0.78	2.10	0.57	0.72
同事满意度	2.02	0.83	0.87	2.40	0.60	0.79
工作本身满意度	1.53	0.96	0.90	1.76	0.84	0.85

表 3 国有企业和私营企业中各变量的相关系数

项目	授权	培训	团队合作	上司满意度	同事满意度	工作本身满意度
授权	—	0.51 (**)	0.46 (**)	0.40 (**)	0.26 (**)	0.39 (**)
培训	0.64 (**)	—	0.50 (**)	0.37 (**)	0.30 (**)	0.37 (**)
团队合作	0.43 (**)	0.50 (**)	—	0.21 (**)	0.10	0.19 (**)
上司满意度	0.45 (**)	0.45 (**)	0.29 (**)	—	0.50 (**)	0.31 (**)
同事满意度	0.45 (**)	0.48 (**)	0.38 (**)	0.49 (**)	—	0.40 (**)
工作本身满意度	0.44 (**)	0.51 (**)	0.34 (**)	0.45 (**)	0.50 (**)	—

说明：对角线下方是国有企业的相关系数；对角线上方是私营企业的相关系数；**表示在 0.01 水平上显著。

(一) 评估测量项目和量表的等值性 (items and scales equivalence)

因为跨样本分析和跨文化研究在方法论上具有一定的相似性，所以笔者采用跨文化研究的程序进行统计分析。跨文化研究最重要的前提就是不同样本的可比性，这种可比性包括心理意义上的等值性及翻译问卷的条目等值性等。万登伯格和兰斯

(Vandenberg and Charles) 认为, 构念完全等值一般并不需要, 如果研究目的只是去比较不同群体中变量路径的关系, 则只需要验证量表的结构等值 (configural invariance) 和因子载荷等值 (metric equivalence) 即可。^[13] 根据这个原则, 笔者采用了拜恩 (Byrne) 推荐的程序^[14], 首先就每个量表进行条目等值性分析。在基准模型里, 因子载荷在两个样本中进行自由估计。同时, 在待定模型里, 任意选择一个条目并设置为“在两个样本上载荷等值”。然后笔者将基准模型与待定模型进行比较。如果模型没有显著差异, 接下来的一个条目也设置为在两个样本上载荷等值, 并继续进行比较。如果模型具有显著差异, 则将最近一次设置为载荷等值的条目删除。通过以上步骤, 笔者从高绩效工作系统问卷中删除了 3 个不等值的条目, 从工作描述指数表中删除了 4 个条目。

指标的绑定 (composite) 由于使用多个条目作为复杂构念的指标时, 经常会导致因单个条目不稳定产生的拟合度差的问题。为了最优化各构念的指标共变差异, 笔者采纳菲茨杰拉德 (Fitzgerald) 等人的建议,^[15] 把每个潜变量原始条目绑定为三个。以单个条目间残差的相关系数大小作为合并的标准, 每次选择参差系数最大的两个条目进行算术平均。这样做的原因是为了尽量减少观测变量残差的相关以保持条目间的独立。

(二) 评估测量模型的拟合结果

为保证国有企业和私营企业中构念的可比较, 笔者使用了“均值和协方差结构结合” (combination of mean and covariance structures) 和“双样本同时因素分析” (simultaneous factor analysis) 两种技术进行统计分析。统计分析用 AMOS15.0 的最大似然估计法进行。

为了证明整个模型的因子载荷在不同样本之间是一致的, 笔者先比较了限制模型和自由估计模型。在两个模型中, 每个因素中第一个指标的因子载荷都被设定为 1.00。在非限制模型 X 中, 每一个指标只能负荷于一个因素, 除了第一个指标外, 其他载荷在不同所有制形式下可以自由估计; 在限制模型 Y 中, 第一个指标外的因子载荷在不同样本之中均被限制为相等估计。两个模型的差异比较

结果如表 4 所示。

表 4 测量模型的拟合结果

模型	χ^2	df	χ^2/df	GFI	CFI	RMS EA
测量模型 X: 因子载荷自由估计	842.95	349	2.42	0.908	0.888	0.048
模型 Y: 因子载荷相等	894.77	361	2.48	0.906	0.885	0.048
模型 X 与模型 Y 比较	22.36	13	1.72	$p > 0.05$		

以上结果表明模型 X (自由估计模型) 的数据拟合结果比较理想。两个模型比较结果显示, p 值大于 0.05, 这表明模型 X 并不比模型 Y 要好。所以, 因素的载荷在两种不同所有制的组织中是相等的, 即测量模型满足结构相等和因子载荷相等的条件。

表 5 列举模型 Y 的因子载荷和标准差。T 统计结果显示各因子载荷均显著 ($p < 0.001$)。因子载荷除了在团队合作相对较低外, 绝大多数都接近于 1.00。这表明目前采用的各指标很好地测量了潜在特质, 量表具有良好的聚合效度。

表 5 测量模型的因子载荷和标准差

构念	因子载荷		
	1	2	3
授权	1.00	0.81 (0.03)	0.86 (0.04)
培训	1.00	0.97 (0.06)	0.80 (0.06)
团队合作	1.00	0.39 (0.05)	0.56 (0.09)
上司满意度	1.00	0.60 (0.05)	1.20 (0.08)
同事满意度	1.00	1.09 (0.07)	1.11 (0.07)
工作本身满意度	1.00	1.04 (0.08)	1.27 (0.07)

说明: 括号内为标准差。

(三) 结构模型检验结果

工具等值性得到验证后, 笔者开始验证结构模型。笔者先后用三个不同的结构模型来拟合数据。第一个模型即基准模型 A, 所有的 9 条路径在两个样本中均可自由估计。此外, 由于没有证据显示共同方法误差会受到所有制类型的调节, 所以笔者假设在两种样本中, 共同方法差异是相同的, 即两个样本中共同方法误差的因子载荷相等。在模型 A 中, 笔者假设不同的样本的共同方法因子载荷相等。在第二个模型 B 中, 9 条路径的大小和共同方

法误差在两个样本中均被设定为相等估计。在第三个模型 C 中，路径关系的设定是完全基于理论假设的。即从授权、培训、团队合作到上司满意度、同事满意度和工作本身满意度的路径在两种所有制的企业中是自由估计的（不一定相同），而共同方法误差的因子载荷仍然被限定为相等估计。各模型的拟合结果如表 6 所示。

表 6 结构模型的拟合指数

模型	χ^2	df	χ^2/df	GFI	CFI	RMSEA
A: 基准模型	587.90	321	1.83	0.950	0.919	0.037
B: 相等模型	624.43	336	1.86	0.946	0.915	0.037
C: 理论模型	595.15	327	1.82	0.950	0.918	0.036
A 和 B 比较	36.52	15	2.43	$p=0.001 < 0.05$		
A 和 C 比较	7.24	6	1.21	$p=0.299 > 0.05$		
B 和 C 比较	29.28	9	3.25	$p=0.005 < 0.05$		

拟合的统计结果表明，模型 A 是可以接受的。接受这一模型表明，所有的变量之间的关系在不同的所有制企业中都是不同的。

在模型 B 中，当所有路径的系数在不同样本中都被限制为相同时，拟合结果仍然可以被接受。在 9 条路径中，有 4 条是显著的，具体如图 2 所示。B 模型结果显示，授权和培训的知觉均与上司满意度显著正相关（0.19 和 0.25）。这表明，自我报告得到更多授权和培训机会的员工，他们对上司更加满意。不仅如此，得到更多培训机会的员工，还会较高程度地增加对工作本身的满意度（0.39）；他们还会对同事更加满意（0.18）。

同时，授权与同事满意度以及工作本身满意度虽然也显示出正相关，但是这种相关关系并没有达到统计上的显著性水平。相反，报告团队合作更多的员工，反而会对上司、同事以及工作本身表示出不满意，虽然这种效应还未达到统计上的显著水平。

虽然单看模型 B 的各项统计拟合指标都比较合理，但是模型 B 和模型 A 的比较结果显示模型 B 并不比模型 A 好。所以，依据统计学原理，笔者没有理由选择这个模型。

在模型 C 中，所有制类型的调节效应检验模型 C 依照理论假设，自由估计了从人力资源管理实践知觉到员工满意度的路径。模型 C 的统计指

标结果如表 6 所示。这些指标和模型 A 相差不多，有一些甚至更好。比较模型 C 和模型 A 的卡方和自由度的变化比率为 1.21， p 值为 $0.299 > 0.05$ 。此外，由于模型 C 更为简洁，所以笔者可以断定模型 C 要优于模型 A。同时，笔者也比较了模型 B 和模型 C。结果显示，模型 C 的所有统计指标都优于模型 B（见表 6），基于上述理由，模型 C 最符合数据和理论的要求。

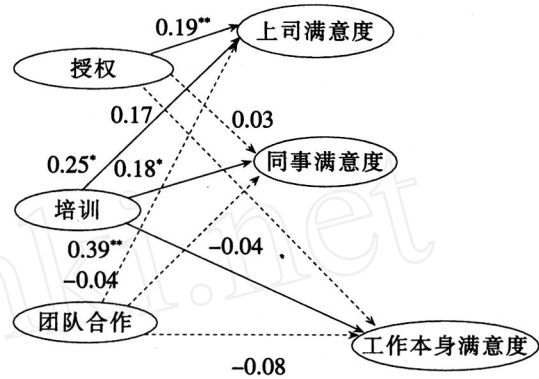


图 2 控制了共同方法误差的结构模型

说明：* 表示 $p < 0.05$ 水平显著，** 表示 $p < 0.01$ 水平显著；虚线表明该条路径未达到最低显著性水平（0.05）的要求；为使模型较为清晰，图形中没有标出能够代表共同方法误差的潜变量。

在模型 C 中，从授权、培训和团队合作到员工满意度的路径出现了不同的变化趋势，如图 3 所示。

总的来说，所有制所起的调节效应的假设得到了证明，也就是说，不同人力资源实践感知和员工满意度之间的关系在两个样本（国有企业和私营企业）中有差异。具体表现为以下几点：

首先，员工对授权感知与员工满意度正向相关，并达到了统计上的显著意义。而且，这种相关关系在国有企业和私营企业中并不相同。其中，与私营企业相比，授权在国有企业里会导致相对较低的工作本身满意度（国有企业为 0.12，私营企业为 0.25**），这支持了假设 2；但是却带来了更高的上司满意度（国有企业为 0.36**，私营企业为 0.20*）和同事满意度（国有企业为 0.15，私营企业为 0.06），这拒绝了假设 2b 和假设 2c，与

我们的原有预期是相反的。

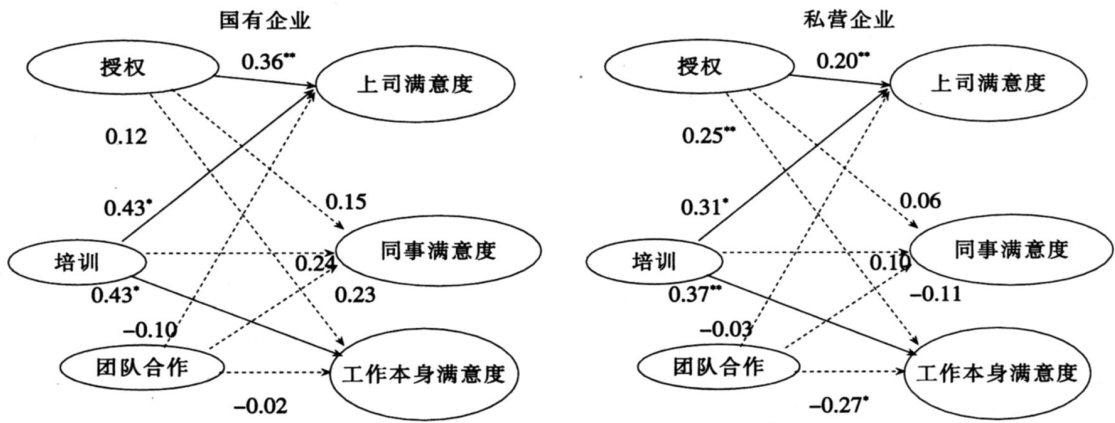


图3 国有企业和私营企业中授权、培训和团队合作到员工满意度的路径

说明：**表示在 $p < 0.01$ 水平上显著，*表示在 $p < 0.05$ 水平上显著；虚线表明该条路径未达到最低显著性水平（0.05）的要求。

其次，培训与员工满意度的正向相关关系也得到了很好的证明，这种相关关系在国有企业和私营企业中具有显著的差异。其中，与私营企业相比，培训在国有企业里会导致相对较高的工作本身满意度（国有企业为 0.43*，私营企业为 0.37*）、上司满意度（国有企业为 0.43**，私营企业为 0.31*）和同事满意度（国有企业为 0.24，私营企业为 0.10），这支持了假设 3、假设 3b 和假设 3c。

最后，团队合作和员工满意度的关系不是非常清晰。其中，只有在私营企业里，团队合作和工作本身的满意度的相关达到了显著性水平，并且是负相关（-0.27*），其他的路径均未达到显著性水平，并且大部分均为负相关，因此，假设 4 未能得到支持。

五、讨论

本文检验了高绩效工作系统在国有企业和私营企业产生不同效能的机制，通过以上分析，我们可以得出一些在理论和实践方面都具有比较重要意义的结论。

首先，研究结果表明，在西方文化和背景下发

展出来的一些人力资源管理实践活动对中国企业仍然有效。例如，在两种类型的企业里，授权均可以提高员工对上司的满意度；但是本研究并没有支持它对提升同事和工作本身满意度的假设。可能的原因是授权行为是由上司作出的，所以员工的满意往往指向上司而非同事或工作本身。同时，培训实践不仅会提高员工对上司的满意度，也可以提高员工对同事及对工作本身的满意度。可能的原因除了培训是由上司作出的决策外，还包括培训后带来的受培训者人际交往和工作相关技能提高会使员工减少交往的不适应感，提高处理工作的能力，进而表现出对同事和工作的满意度增加。因此本研究也支持和验证了张一驰等人关于不同所有制企业采用不同的高绩效工作系统模式的结论。^[16]

其次，高绩效工作系统可以通过影响员工的态度进而影响员工的行为性认知。具体来说，培训实践可以提高员工对工作本身的满意度和对同事的满意度。这为学术界探索战略人力资源管理的作用机制提供了非常重要的证据，也支持了学术界提出的战略人力资源管理作用机制的 AOM（ability, opportunity and motivation）模型中的“动机”。今后的研究可以沿着这一思路，将企业的组织绩效纳入模型中来，进行更为深入的探索。

关于所有制的调节效应是本研究最重要的研究成果。由于模型 C 的各项统计拟合指标都优于其他两个模型。所以, 研究结果已经充分证明了所有制对包括培训、授权和团队合作等管理实践的效果所起调节作用的假设。这已经支持了权变理论的观点, 证明了“管理与环境的契合”才能产生最佳效益。

但是, 相对于私营企业, 授权在国有企业中的作用并不明显, 除了提高对上级的满意度外, 基本没有其他作用。但在私营企业中, 授权可以带来更高的上司满意度和工作本身满意度。

关于团队合作方面的发现也非常有意义。首先, 在总样本中, 团队合作与员工满意度之间的关系不显著, 但是在私营企业中, 团队合作与工作本身的满意度呈负相关。可能的原因是, 传统的中国文化对于集体主义精神的强调, 在某种程度上具有“双刃剑”的作用, 导致员工产生一定的“逆反心理”, 从而使团队合作在当前的组织中难以发挥作用。因此, 员工对于团队合作的认同较低, 所以才会对员工满意度产生负面影响。

在研究方法方面, 本研究所采用的统计方法对共同方法误差的控制提供了一个有益的借鉴。虽然这一方法最近在西方研究文献中已有运用, 但是也只是见诸于专门的方法探讨, 较少运用于应用研

究, 国内方面也很少有学者进行此类控制。同时, 本文在统计部分所采用的程序也为今后两个样本之间进行比较提供了参考。

对于实践界, 笔者的主要建议是: 管理实践一定要适应于企业文化。即使是西方的高绩效工作系统也不能照搬照套, 可以选择一些符合中国文化或者符合本企业文化的管理实践进行实施, 而不可“东施效颦”。

由于本研究使用的是横截面数据, 虽然满意度和员工行为之间的关系可能存在因果关系, 但其他方面并不存在严重的因果倒置问题。因为从理论上讲, 不会出现员工满意度低导致培训机会减少的情况, 但是, 笔者仍然建议未来的研究采用纵向设计, 使因果关系能够得到更好的说明。同时, 本研究采用的是高绩效工作系统的知觉作为自变量, 今后的研究可以考虑使用客观的管理实践, 并采用跨层次研究 (cross-level) 的方法。此外, 未来的研究也可以延伸至高绩效工作系统以外的其他管理实践, 或者将所有制进一步细化为不同的组织文化维度, 相信更多更细的研究将有助于揭示组织文化如何调节员工对于管理实践的反应。最后, 从测量角度来说, 在笔者的研究中, 没有加进个体客观绩效作为效标, 未来的研究可以改进。

参考文献

- [1] M. A. Huselid, S. E. Jackson, R. S. Schuler. Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance [M]. *Academy of Management Journal*, 1997.
- [2] 程德俊, 蒋春燕, 戴万稳. 所有制特征、人力资源战略与企业绩效: 战略柔性的视角 [J]. *南大商学评论*, 2006, (8).
- [3] D. E. Guest. Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda [J]. *The International Journal of Human Resource Management*, 1997, (8).
- [4] 朱敏, 伍晓曦, 冯炼. 不同所有制企业员工积极性实证研究 [J]. *企业经济*, 2001, (4).
- [5] G. Yang. The Internet and the Rise of a Transnational Chinese Cultural Sphere [J]. *Media, Culture and Society*, 2003, (25).
- [6] A. S. Tsui, H. Wang, K. R. Xin. Organizational Culture in China: An Analysis of Culture Dimensions and Culture Types [J]. *Management and Organization Review*, 2006, (2).
- [7] 赵曙明. 我国三种不同所有制企业的人力资源管理 [J]. *企业经营与管理*, 1998, (10).
- [8] R. C. Liden, S. J. Wayne, R. T. Sparrowe. An Examination of the Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relations between the Job, Interpersonal Relationships, and Work Outcomes [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2000, (85).

- [9] G. M. Spreitzer, M. A. Kizilos, S. W. Nason. A Dimensional Analysis of the Relationship between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction, and Strain [J]. *Journal of Management*, 1997, (23).
- [10] J. Arnold, S. Arad, J. Rhoades, F. Drasgow. The Empowering Leadership Questionnaire: The Construction and Validation of a New Scale for Measuring Leader Behaviors [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2000, (21).
- [11] C. Robert, T. M. Probst, J. J. Martocchio, F. Drasgow, J. Lawler. Empowerment and Continuous Improvement in the United States, Mexico, Poland, and India: Predicting Fit on the Basis of the Dimensions of Power-distance and Individualism [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2000, (85).
- [12] P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie, J. Lee. Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2003, (88).
- [13] R. J. Vandenberg, E. L. Charles. A Review and Synthesis of the Measurement Invariance Literature: Suggestions, Practices, and Recommendations for Organizational Research [J]. *Organizational Research Methods*, 2000, (3).
- [14] B. M. Byrne. *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic concept, Applications, and Programming* [M]. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2001.
- [15] L. F. Fitzgerald, F. Drasgow, C. L. Hulin, M. Gelfand, V. J. Magley. Antecedents and Consequences of Sexual Harassment in Organizations: A Test of an Integrated Model [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1997, (82).
- [16] 张一弛. 我国人力资源管理模式与所有制类型之间的关系研究 [J]. *中国工业经济*, 2004, (9).

(责任编辑: 杨万东)

THE MODERATING EFFECT OF OWNERSHIP IN THE RELATIONSHIP BETWEEN HPWS AND EMPLOYEE SATISFACTION

SUN Jian-min¹, Zhang Ming-rui,²

(1. Renmin University of China, Beijing 1000872, China; 2. Beijing HR Research Center, Beijing 100013, China)

Abstract: This study demonstrated that empowerment and training opportunity in HPWS can increase employee satisfaction in both state-owned (SOE) and private enterprises. The influence effect is stronger in SOEs than in private. Contrarily, teamwork will undermine employee satisfaction in private companies and have no effect in SOEs. Single-common-method-factor approach was used in the data analysis to control the common methods bias.

Key words: high performance work system; ownership; employee satisfaction; withdrawal behavior