

高绩效工作系统对员工行为的影响 ——以心理授权为中介

颜爱民, 陈丽

(中南大学商学院, 湖南长沙, 410083)

摘要: 目前, 高绩效工作系统已成为战略人力资源管理研究中的热点问题, 但它对员工行为的作用机制仍有待进一步研究。以往的研究大多基于社会交换理论视角进行, 对于高绩效工作系统如何通过内在动机对员工行为产生影响还缺少深入探讨。通过实证分析验证高绩效工作系统、心理授权、员工角色内行为和组织公民行为之间的关系, 研究结果显示, 高绩效工作系统、员工角色内行为和组织公民行为之间存在显著的正向影响, 心理授权在其中具有部分中介作用。本研究基于内在动机视角探索高绩效工作系统对员工行为产生影响的传导机制, 丰富和拓展了高绩效工作系统作用机制的研究, 同时也对企业人力资源管理实践具有一定的指导意义。

关键词: 高绩效工作系统; 心理授权; 角色内行为; 组织公民行为

中图分类号: F243

文献标识码: A

文章编号: 1672-3104(2016)03-0107-07

组织绩效是组织研究永恒的主题, 员工是行动的核心, 理想的绩效效果必须依靠员工的能力、行为和态度得以实现^[1]。不论怎样精细的工作分析和责任制度都无法完全涵盖组织所期待的全部员工行为, 因此, 组织总是期望员工不仅能完成好角色内行为, 同时也能做出优秀的组织公民行为以帮助组织获得竞争优势。20世纪90年代, 由Huselid提出的高绩效工作系统(HPWS)被证明对员工行为优化有重要作用^[2-5]。高绩效工作系统的构成维度包括严格的人才招聘和选拔、鼓励员工参与、广泛的培训、激励性的薪酬和绩效管理, 是对员工层面和组织层面绩效均有影响的人力资源管理实践的总和, 能够增强员工的能力、改善员工态度和强化员工动机, 并最终促进员工和组织的绩效提升^[6]。近年来由于高质量人才需求日旺, 市场竞争日趋激烈, 高绩效工作系统引起了学术界和企业界的高度重视^[3]。但目前相关研究大多聚焦于组织层面, 对于高绩效工作系统是如何作用于个人层面的研究尚显不足, 而组织绩效的提升必须依赖员工的行为和能力来实现^[4], 因此, 研究高绩效工作系统如何有效影响员工行为, 对我们更好地理解组织绩效的内在机理和有效改善组织绩效具有重大的理论和现实意义。

现有关于高绩效工作系统与员工行为之间关系的探索, 大多是基于社会交换理论视角的, 认为员工依据互惠原则采取一定的行为回报组织^[4, 5]。然而员工行为的产生既是员工基于理性认知和互惠交换的结果, 又受动机的影响^[7]。而高绩效工作系统对员工行为产生的影响是如何通过内在动机这一机制发生作用的, 其深入研究则显薄弱。基于此, 本研究将从内在动机的视角出发, 引入心理授权这一中介变量, 探索高绩效工作系统与员工行为之间的关系, 揭示其中的作用机制, 以期为企业提升员工行为提供有效对策和理论支持。

一、文献综述与研究假设

(一) 高绩效工作系统与员工行为

高绩效工作系统是指能提高员工工作满意度、组织承诺和知识技能, 并最终促使组织绩效提升的一系列人力资源管理实践的总和^[8]。在过去, 高绩效工作系统对组织层面绩效的影响一直受到学者们较多关注, 然而考虑到组织的目标, 如高绩效、改革、降低成本、安全和客户服务等都是由员工来执行的, 有学

收稿日期: 2016-02-28; 修回日期: 2016-04-20

基金项目: 国家自然科学基金项目“高绩效工作系统在不同组织中的形成与演化——多案例研究”(71372062); 湖南省社科基金重大委托项目“湖南省中小企业人力资源管理系统优化与组织绩效提升研究”(13WTA19)

作者简介: 颜爱民(1963-), 男, 湖南邵阳人, 管理学博士, 中南大学商学院教授, 博士生导师, 主要研究方向: 人力资源管理; 陈丽(1990-), 女, 湖南岳阳人, 中南大学商学院硕士研究生, 主要研究方向: 人力资源管理

者便开始探索高绩效工作系统与员工行为和态度之间的关系^[9, 10]。

Katz 和 Kahn 将员工行为分为两种：一种是实现组织岗位职责范围内的、组织规定的行为，即角色内行为(in-role behavior)；另一种是超出组织岗位职责范围的、个人采取的行为，即自发行为(spontaneous behavior)^[11]。其中角色内行为是指员工必须采取的工作行为，以完成工作职责和承担组织分配的任务^[12]，与任务绩效和角色内绩效的概念类似；自发行为也就是组织公民行为(organization citizenship behavior)，是指员工自主决定，自发采取，没有被薪酬体系明确规定，有利于提高组织绩效的个人行为^[13, 14]。因此，员工表现出良好的角色内行为对组织绩效、产品和服务质量等具有重要意义。苏中兴^[15]的实证研究认为由于当前中国正处在经济社会转型时期，相对于西方企业来说现阶段中国企业无论是外部环境还是内部治理，都存在很大的差距，员工的角色内行为做得很不够，有很大的提升空间，所以拥有重要的研究价值。另外，企业面临的市场竞争越来越激烈，员工仅仅做好工作职责内的事情已无法满足企业的竞争需求，只有当员工自愿付出超越组织需求的行动，即组织公民行为，才能有效增强企业的竞争优势，应对激烈的市场竞争。

高绩效工作系统注重员工的成长和激励，能够提升员工知识和技能，从而有效激励员工，影响员工的态度与行为：如严格的招聘与选拔能够挑选出与组织契合度高的员工，该类员工对组织的认可度更高，他们不仅能完成好职责范围内的工作，表现出良好的角色内行为，而且也将更愿意付出额外的努力，产生组织公民行为。Kehoe 等^[2]基于员工视角，发现当员工感知到高绩效工作系统时更愿意采取组织公民行为，即使这些行为不会获得组织明确规定的报酬。高绩效工作系统中优秀的薪酬激励方案与绩效管理系统对员工工作表现给予相应的奖励，受到奖励的员工认为自身得到组织重视，这将鼓励其毫无保留地奉献自己的知识和技能，进而有效促进员工行为的产生。此外，程德俊等^[5]认为高绩效工作系统注重员工参与和团队合作，能够激励员工采取更多的组织公民行为，促使员工将个人目标与组织愿景相结合。因此，为获得更好的个人发展和组织绩效，员工将更好地完成工作岗位要求，做出更多的贡献，即表现出良好的角色内行为和组织公民行为。可见，高绩效工作系统会对员工的角色内行为和组织公民行为产生积极作用，并且已经得到了部分研究的证明^[4]。

因此，本文将对高绩效工作系统与员工角色内行为和组织公民行为的关系进行检验，并提出以下假设：

假设 1a：高绩效工作系统与角色内行为正相关

假设 1b：高绩效工作系统与组织公民行为正相关

(二) 高绩效工作系统与心理授权

心理授权是指员工感受到自己能够决定工作进展、影响组织决策、具备工作能力和自我价值的综合心理感知，并被认为是工作环境作用于员工行为的中介机制^[16]。Spreitzer^[17]发现心理授权存在四个维度，分别为工作意义、自我效能、自主性和工作影响。工作意义(meaning)是指根据自己的信念和标准，对员工的工作目标和意义的认识；自我效能(competence/self-efficacy)是指个人完成自己工作的能力；自主性(autonomy)是指个人在工作开展等方面的自我决定能力；工作影响(impact)是指个人在组织的战略、执行和工作产出等方面具有一定影响力的自我认知。

动机的自我决定理论认为工作环境促进员工内在动机的前提是员工的自主感、胜任感、归属感三种先天心理需要得到满足。这三种与生俱来的心理需要与心理授权的四个维度密切相关，当员工认为自己具有工作自主性和工作影响力时，将得到自主感的满足，而自我效能感的获得相对应于胜任感的满足，认为工作具有意义的员工在心理上对组织更加认同，获得归属感的满足^[18]。关于授权的研究也发现心理授权直接受组织环境的影响，而组织环境能否让员工感知到授权取决于它是为员工提供机会还是约束员工的行为^[19]。Hartog 等^[20]学者通过实证证实，高绩效工作系统通过提高员工的知识、技能和能力，提供激励的工作条件和工作机会，形成帮助员工提升技能、有效激励员工的工作环境，从而增强员工的内在动机，促使员工的自我激励和自我实现，并对员工行为产生积极作用。

根据内在动机理论，高绩效工作系统通过一系列的实践，一方面能够将员工个人目标与组织愿景相联系，增强员工对工作意义和自身对组织影响等的感知，激发员工的内在动机；另一方面能够促使员工对组织产生信任，并增强其自主性，感知到心理授权，增加对组织的投入和认可程度^[8]。并且，信息获得和绩效奖励能够让员工了解组织的发展及其过程，明白自身在组织运转过程中的地位，促进员工了解本职工作的意义和价值，从而增强其心理授权感^[17]。严格的招聘和选拔使员工能更好地胜任工作岗位要求，系统的培训帮助员工进一步提升自身的技能和知识水平，员工能更出色地完成工作，并认识到自身能力能够满足工作所需，对员工自我效能产生影响，进而促使员工感知到心理授权^[21]。此外，高绩效工作系统通过一系列实践措施鼓励员工主动参与组织活动，并赋予员工一

定的决策权,使员工能够自主决定工作的开展,并意识到自身在组织决策、工作行为和结果产出等方面具有一定的影响力,由此促进其心理授权的感知^[22]。可见,高绩效工作系统对心理授权的各个维度都具有一定的影响,并且 Bartram 等^[23]发现在医疗行业实施高绩效工作系统,能够有效激发员工对心理授权的感知。据此,本文提出以下假设:

假设 2: 高绩效工作系统正向影响心理授权

(三) 心理授权与员工行为

动机是前因变量,能够对个体行为的产生起激励作用,心理授权也是一种内在动机,是个人对其工作角色定位的认知^[24]。因此,心理授权对员工行为主要产生了以下两个方面的影响,一方面,角色内行为作为员工岗位职责所要求的行为,其形成的因素与动机息息相关。在心理授权的背景下,员工会对自己的工作产生更高的积极性,从而更有动力去完成工作职责内的任务,即表现出更好的角色内行为^[25]。研究表明自我效能和工作影响能够促使个人产生自我价值感,并最终转化为高水平的角色内绩效;自主性和工作意义对任务绩效具有积极作用^[26]。心理授权能促使员工更好地理解组织的要求,在完成任务时更有自信,有助于提高角色内绩效^[25],即员工将更好地完成角色内行为。

另一方面,依据内在动机理论对组织公民行为的分析,组织公民行为是员工受到激励后产生的自愿性行为,这种激励更多的是指内在动机对员工的自我激励和促进^[27]。Conger 和 Kanungo^[28]指出心理授权是能够对员工产生激励和促进,激发员工产生组织公民行为的内在动机。员工感知到心理授权时,会认为工作更有意义,相信自己有能力完成工作,享有更大的自主权,并认为他们在组织中具有一定的重要性,愿意付出额外的时间和精力来达成组织目标,即采取组织公民行为。国内外已有研究证明心理授权对员工组织公民行为具有正向影响作用,如 Kim 等^[29]发现心理授权能够有效促进组织公民行为的产生,员工将愿意通过帮助同事、付出额外的努力以达到组织绩效。Taylor^[18]证实当组织促使员工产生积极的心理状态,并感知到心理授权时,将促进组织公民行为的形成。总之,心理授权使员工愿意付出更多的努力,承担更多的责任,最终产生的结果超出组织的期望^[30]。

本研究认为,心理授权对员工角色内行为和组织公民行为有一定的影响,并提出以下假设:

假设 3a: 心理授权正向影响角色内行为

假设 3b: 心理授权正向影响组织公民行为

假设 3c: 心理授权在高绩效工作系统和员工行为

间发挥中介作用

根据上述假设,我们构建的本文研究模型如图 1 所示。

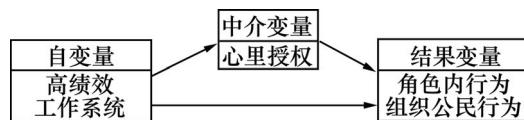


图 1 高绩效工作系统对员工行为的影响机制模型

二、研究样本与工具

(一) 研究样本

本研究共发放问卷 400 份,回收问卷 311 份,回收率为 77.75%,按样本的要求和无效的问卷筛选标准,共回收有效问卷 264 份,有效回收率为 66%。企业样本来自长沙、广州、北京、上海和杭州五个城市。从企业行业分布特征来看,一般制造业 25.19%,高新技术企业 19.08%,服务业 31.30%,其他行业 24.43%;从性别来看,男性 61.1%,女性 38.9%;从年龄分布来看,25 岁以下 24.27%,26~30 岁 22.90%,31~35 岁 14.58%,36~40 岁 22.04%,41 岁以上 16.21%;从受教育程度来看,大专以下 4.6%,大专 10.7%,本科 77.8%,硕士及以上 6.9%;从岗位级别来看,中层管理者 4.6%,基层管理者 22.1%,专业技术人员 34.4%,其他 38.9%;从企业成立年限来看,1 年以下 11.4%,1~5 年 24.4%,6~10 年 16.1%,11~20 年 19.9%,20 年以上 28.2%。

(二) 研究工具

(1) 高绩效工作系统。采用肖知兴^[31]开发的高绩效工作系统量表,共 15 个题项,如“员工招聘有细致的遴选过程”“员工工作范围广泛,内部轮岗”“通过员工建议制度、员工抱怨制度、员工士气调查等手段让员工参与决策”等。选用 Likert 五点量表进行评分(1 为完全不符合,5 为完全符合)。

(2) 员工行为。Williams 和 Anderson 编制的《工作行为量表》对角色内行为和组织公民行为进行测量^[12],该量表共有 21 个题项。Turnley 和 Bolino 等使用该量表时进行了修订,删除了 3 个负荷小于 0.45 的题项^[32]。本研究使用 Turnley 等人修订过的问卷,该问卷共 18 个题项,前 6 个题项测量角色内行为,后 12 个题项测量组织公民行为,选用 Likert 五点量表进行评分(1 为完全不符合,5 为完全符合)。

(3) 心理授权。采用李超平等^[33]根据 Spreitzer^[17]的量表进行修订的版本测量心理授权这一变量,该量

表共有 12 个题项,包括“我做的工作有很重要的意义”“我可以决定如何着手开展自己的工作”“我对所在部门发生的事情影响很大”等。选用 Likert 五点量表进行评分(1 为完全不符合, 5 为完全符合)。

三、研究结果

(一) 信效度分析结果

本研究对各量表信度的检验是通过内部一致性系数完成的。运用 SPSS18.0 对调研数据进行 Cronbach's α 系数测量,结果显示: HPWS 的 Cronbach's α 系数为 0.898, 心理授权的 Cronbach's α 系数为 0.903, 角色内行为和组织公民行为的 Cronbach's α 系数分别为 0.888 和 0.897, 均超过推荐临界值 0.7, 因此本研究调查数据具有较高的信度。

本研究运用 Amos17.0 对各量表进行验证性因子分析,以考察各量表的构念效度。依据模型拟合评价, χ^2/df 在 5 以下时最佳, CFI、IFI 在 0.9 以上时最佳, RMR 在 0.05 以下时最佳, RMSEA 在 0.08 以下时最佳。从表 1 可以看出, 本研究各变量均符合要求, 具有良好的结构效度。

为排除同源误差的影响, 本研究对所有变量进行了 Harman 单因素检验^[34], 结果表明没有一个单一因素占据大部分解释量, 这说明同源误差不显著。

(二) 描述性统计和相关分析

本研究所有变量的均值、标准差和 Pearson 相关系数见表 2。由表 2 可知 HPWS 与心理授权、角色内行为、组织公民行为均呈现显著正相关关系。心理授权与角色内行为、组织公民行为均呈现显著正向影响。

(三) 假设检验

本研究分别以角色内行为和组织公民行为为因变量, 依次引入控制变量、HPWS、心理授权, 得到模型 1、模型 2、模型 3 以角色内行为为因变量的回归模型; 模型 5、模型 6、模型 7 以组织公民行为为因变量的回归模型(见表 3)。模型 2($\beta=0.410, p<0.001$)显示, 加入自变量 HPWS 后, 方程的解释力显著增强, HPWS 对角色内行为有显著的正相关关系; 模型 6($\beta=0.442, p<0.001$)表明, 加入自变量 HPWS 后, 方程的解释力显著增强, HPWS 对组织公民行为有显著正相关关系。由此, 假设 1a 和假设 1b 得到支持。与基准模型 1 相比, 模型 4($\beta=0.582, p<0.001$)显示引入心理授权后, 方程的解释力度显著增强, 心理授权对角色内行为有显著影响; 与模型 5 相比, 模型 8($\beta=0.561, p<0.001$)表明引入心理授权后, 方程的解释力度增强, 心理授权对组织公民行为有显著影响。由此, 假设 3a 和假设 3b 得到验证。以心理授权为因变量, 依次引入控制变量、HPWS, 得到模型 9 和模型 10。模型 9 表明控制变量对心理授权的影响, 由模型 10($\beta=0.569, p<0.001$)可知, HPWS 对心理授权有显著的正相关关系。因此, 假设 2 得到支持。

依据 Baron 等^[35]的研究, 分别将角色内行为和组织公民行为作为因变量, 第一步, 添加所有的控制变量, 形成模型 1 和模型 5; 第二步, 添加 HPWS 作为自变量, 形成模型 2 和模型 6; 第三步, 引入中介变量心理授权, 形成模型 3($\Delta R^2=0.148$)和模型 7($\Delta R^2=0.145$)。分析结果显示, 引入心理授权后方程的解释力度显著增强, 而 HPWS 对角色内行为和组织公民行为的 β 系数有所下降, 因此心理授权在 HPWS 与角色内行为、组织公民行为之间起着部分中介作用, 假设

表 1 验证性因子分析结果

变量	χ^2	df	χ^2/df	CFI	IFI	RMR	RMSEA
HPWS	301.097	90	3.346	0.934	0.901	0.049	0.065
员工行为	347.245	132	2.631	0.905	0.939	0.042	0.078
心理授权	531.509	135	3.937	0.949	0.910	0.041	0.075

表 2 变量均值、标准差和 Pearson 相关系数

变量	均值	标准差	HPWS	心理授权	角色内行为	组织公民行为
HPWS	3.41	0.669				
心理授权	3.54	0.626	0.620**			
角色内行为	3.87	0.617	0.463**	0.600**		
组织公民行为	3.74	0.538	0.566**	0.662**	0.797**	

注: * 表示 p 在 0.05 水平下显著(双尾检验), ** 表示 p 在 0.01 水平下显著, *** 表示 p 在 0.001 水平下显著, 下同

表3 层级回归分析结果

变量	角色内行为				组织公民行为				心理授权		
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6	模型 7	模型 8	模型 9	模型 10	
控制变量	教育水平	0.166	0.111	0.081	0.086	0.164	0.105	0.078	0.086	0.138	0.062
	职位级别	0.039	0.050	0.088	0.092	0.004	0.016	0.048	0.055	-0.091	-0.075
	企业规模	0.054	0.017	0.032	0.032	0.038	-0.001	0.004	0.017	-0.038	-0.013
	企业性质	0.045	0.033	0.024	0.025	0.037	0.024	0.017	0.018	0.034	0.018
	企业成立时间	0.086	0.095	0.064	0.058	0.055	0.064	0.038	0.027	0.049	0.061
研究变量	HPWS		0.410***	0.127***		0.442***	0.198***				0.569***
	心理授权			0.497***	0.582***			0.428***	0.561***		
	R ²	0.085	0.276	0.424	0.413	0.069	0.360	0.505	0.468	0.058	0.416
	ΔR ²	0.085	0.191	0.148	0.328	0.069	0.291	0.145	0.412	0.058	0.358
	F	4.798	16.307	26.925	30.097	3.810	24.070	37.242	37.723	3.205	30.509

3c 得到验证。根据 Mackinnon 等^[36]的建议, 为进一步验证心理授权的中介效应, 利用 bootstrap 分析来进行检验。结果表明高绩效工作系统通过心理授权影响角色外行为的间接效应显著($\beta=0.291, SE=0.066, p < 0.001$), 高绩效工作系统通过心理授权影响组织公民行为的间接效应显著($\beta=0.252, SE=0.052, p < 0.001$)。至此, 心理授权的中介效应检验完成, 假设 3 得到验证。

四、研究结论与讨论

(一) 结论与意义

本研究通过数据分析得到以下结论: ①高绩效工作系统对员工角色内行为和组织公民行为都具有显著正向影响; ②高绩效工作系统对心理授权具有显著正向影响; ③心理授权在高绩效工作系统与员工角色内行为、组织公民行为之间起部分中介作用。研究结论与假设相符合, 验证了我们前文所构建的理论模型。

(1) 本研究是国内首次以心理授权做中介变量, 探讨高绩效工作系统对员工角色内行为和组织公民行为之间的作用机制, 一方面证明了中国情境下的高绩效工作体系对员工的角色内行为和组织公民行为有显著的正向影响; 另一方面检验了心理授权在其中起到的部分中介作用, 与 Bonias^[8]和 Bartram^[23]在澳大利亚针对医疗行业所做的研究结论一致, 将 Bonias 和 Bartram 的研究结论从医疗行业扩展到跨行业, 从国外情境扩展到中国情境。

(2) 本研究从内在动机的视角, 实证检验了心理授权在高绩效工作系统与员工行为之间的作用, 结果

表明, 高绩效工作系统对于增强员工心理授权的感知具有积极作用。而心理授权能够有效激发员工的角色内行为和组织公民行为, 该结论支持了 Bonias^[8]和 Bartram^[23]的关于高绩效工作系统通过增强员工心理授权的感知对员工产生影响的观点, 丰富和拓展了高绩效工作系统作用机制的理论基础, 也为管理者在人力资源管理实践中更多地关注员工内在动机的激励提供了重要启示。

以往的研究多基于社会交换理论, 认为高绩效工作系统通过有效的管理实践, 帮助员工提升自身知识和技能水平, 给予员工支持和帮助, 激发员工互惠心理, 促使员工采取更多的角色内行为和组织公民行为回报组织。本研究通过理论分析认为, 员工行为的产生不仅仅是基于互惠原则, 也受到内在动机的激励。从研究结果来看, 心理授权只起了部分中介作用, 未来的研究应继续从不同的理论视角探索高绩效工作系统的作用机制。

(3) 本研究对于企业的人力资源管理实践也具有一定的借鉴意义。员工行为是确保组织达成目标的必要保障, 因此如何有效地激发员工的行为意义重大。高绩效工作系统能有效促进员工角色内行为和组织公民行为的结论表明, 企业管理人员应注重引入高绩效工作系统, 并有效实施高绩效工作系统, 真正形成组织提升技能和促进激励的工作环境。心理授权在高绩效工作系统与员工行为之间起部分中介作用, 说明现在员工越来越注重自身的发展, 采取控制式的方法已无法有效激励员工。管理者应注重员工的个人感知, 通过一系列的措施使员工认可组织愿景, 将组织目标与个人目标相结合, 意识到自身对组织的重要性, 愿意主动采取行动以实现组织绩效。企业管理者应注重

营造授权的工作环境,改善员工对心理授权的感知,使高绩效工作系统的实施达到更好的效果,激发员工更好地完成职责范围内的工作,并采取额外的努力,增强企业的竞争优势。

(二) 研究局限和未来展望

本研究虽然得出了有意义的结论,但仍存在局限性。第一,鉴于数据资料获取具有难度,自变量、中介变量和因变量的数据收集全都来源于同一测量对象,虽然本研究同源检验结果表明误差不显著,但为了对假设验证提供更有力的支持,今后的研究宜采用多数数据来源。第二,高绩效工作系统对员工行为产生影响是一个长期的过程,具有一定的滞后性。但本研究探究高绩效工作系统、心理授权和员工行为各变量之间的关系,是根据横截面数据进行分析的,虽然研究操作更便捷,但在一定程度会因为时滞性降低研究结论效度,具有一定的局限性。基于此,为得到变量之间更好的因果关系,今后将采用纵向数据,提升研究结论的精准性。从研究结论来看,心理授权在高绩效工作系统与员工行为之间是部分中介作用,因此,对于两者之间存在的其他作用机制将成为今后研究的关注点。

参考文献:

- [1] Kozlowski S W J, Klein K J. A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes [C]// In: K Klein & S Kozlowski, *Multilevel Theory, Research & Methods in Organizations: Foundations, Extensions & New Directions*, 2000: 3-90.
- [2] 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.
- [3] Sun L, 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.
- [4] 苗仁涛, 周文霞, 刘军, 等. 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]. *南开管理评论*, 2013, 16(5): 38-50.
- [5] 程德俊, 王蓓蓓. 高绩效工作系统、人际信任和组织公民行为的关系[J]. *管理学报*, 2011, 8(5): 727-733.
- [6] Takeuchi R, Chen G, Lepak D P. Through the looking glass of a social system: Cross-level effects of high-performance work systems on employees' attitudes [J]. *Personnel Psychology*, 2009, 62(1): 1-29.
- [7] 黄昱方, 钱兆慧. 高绩效工作系统对员工敬业度的影响机理研究[J]. *管理学报*, 2014, 11(11): 1646-1654.
- [8] Bonias D, Bartram T, Leggat S G, et al. Does psychological empowerment mediate the relationship between high performance work systems and patient care quality in hospitals? [J]. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 2011, 48(3): 319-337.
- [9] Macky K, Boxall P. High-involvement work processes, work intensification and employee well-being: A study of New Zealand worker experiences [J]. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 2008, 46(1): 38-55.
- [10] Nishii L H, Lepak D P, Schneider B. Employee attributions of the "why" of HR practices: Their effects on employees' attitudes and behaviors, and customer satisfaction [J]. *Personnel Psychology*, 2008, 61(3): 503-545.
- [11] Katz D, Kahn R L. The social psychology of organizations [J]. *Administrative Science Quarterly*, 1966(4): 398.
- [12] Williams L J, Anderson S E. Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors [J]. *Journal of Management*, 1991, 17(3): 601-617.
- [13] Organ D W. *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome* [M]. Lexington, MA, England: Lexington Books, 1988: 5-6.
- [14] Organ D W. The motivational basis of organizational citizenship behavior [J]. *Research in Organizational Behavior*, 1990, 12(1): 43-72.
- [15] 苏中兴. 中国情境下人力资源管理与企业绩效的中介机制研究——激励员工的角色外行为还是规范员工的角色内行为? [J]. *管理评论*, 2010, 22(8): 76-83.
- [16] Thomas K W, Velthouse B A. Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation [J]. *Academy of Management Review*, 1990, 15(4): 666-681.
- [17] Spreitzer G M. Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation [J]. *Academy of Management Journal*, 1995, 38(5): 1442-1465.
- [18] Taylor J. Goal setting in the Australian Public Service: Effects on psychological empowerment and organizational citizenship behavior [J]. *Public Administration Review*, 2013, 73(3): 453-464.
- [19] Spreitzer G M. Social structural characteristics of psychological empowerment [J]. *Academy of Management Journal*, 1996, 39(2): 483-504.
- [20] Hartog D N D, Boon C, Verburg R M, et al. HRM, communication, satisfaction, and perceived performance: A cross-level test [J]. *Journal of Management*, 2013, 39(6): 1637-1665.
- [21] 杜旌, 李难难, 龙立荣. 基于自我效能中介作用的高绩效工作系统与员工幸福感研究[J]. *管理学报*, 2014, 11(2): 215-221.
- [22] Mishra A K, Spreitzer G M. Explaining how survivors respond to downsizing: The roles of trust, empowerment, justice, and work redesign [J]. *Academy of Management Review*, 1998, 23(3): 567-588.

- [23] Bartram T, Karimi L, Leggat S G, et al. Social identification: Linking high performance work systems, psychological empowerment and patient care [J]. *International Journal of Human Resource Management*, 2014, 25(17): 2401–2419.
- [24] 谢俊, 汪林, 储小平, 等. 组织公正视角下的员工创造力形成机制及心理授权的中介作用[J]. *管理学报*, 2013, 10(2): 206–212.
- [25] Brian T, Gregory M, David Albritton, Osmonbekov T. The mediating role of psychological empowerment on the relationships between P-O fit, job satisfaction, and in-role performance [J]. *Journal of Business & Psychology*, 2010, 25(4): 639–647(9).
- [26] Aryee S, Chen Z X. Leader-member exchange in a Chinese context: Antecedents, the mediating role of psychological empowerment and outcomes [J]. *Journal of Business Research*, 2006, 59(7): 793–801.
- [27] 吴志明, 武欣. 变革型领导、组织公民行为与心理授权关系研究[J]. *管理科学学报*, 2007, 10(5): 40–47.
- [28] Conger J A, Kanungo R N. The empowerment process: Integrating theory and practice [J]. *Academy of Management Review*, 1988, 13(3): 471–482.
- [29] Kim T Y, Kim M. Leaders' moral competence and employee outcomes: The effects of psychological empowerment and person-supervisor fit [J]. *Journal of Business Ethics*, 2013, 112(1): 155–166.
- [30] 杨春江, 蔡迎春, 侯红旭. 心理授权与工作嵌入视角下的变革型领导对下属组织公民行为的影响研究[J]. *管理学报*, 2015, 12(2): 231–239.
- [31] Xiao Z, Björkman I. High commitment work systems in Chinese organizations: A preliminary measure [J]. *Management and Organization Review*, 2006, 2(3): 403–422.
- [32] Turnley W H, Bolino M C, Lester S W, et al. The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors [J]. *Journal of Management*, 2003, 29(2): 187–206.
- [33] 李超平, 李晓轩, 时勘, 等. 授权的测量及其与员工工作态度的关系[J]. *心理学报*, 2006, 38(1): 99–106.
- [34] Podsakoff P M, Mackenzie S B, Lee J Y, et al. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2003, 88(5): 879–903.
- [35] Baron R M, Kenny D A. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations [J]. *Journal of Personality & Social Psychology*, 1986, 51(6): 1173–1182.
- [36] Mackinnon David 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.

The effect of high-performance work system on employee behaviors and psychological empowerment

YAN Aiming, CHEN Li

(School of Business, Central South University, Changsha 410083, China)

Abstract: In the field of strategic human resources management nowadays, high-performance work system is one of the hot topics. But further research needs to be done on its effect on employee behaviors. Most of previous studies were based on the social exchange theory without enough attention to how high performance work system exerts effect on employee behaviors through the intrinsic motivation. The present study aims to offer an empirical analysis of the relations among high-performance work system, psychological empowerment, in-role behaviors and organization citizenship behaviors. Findings show that high-performance work system and psychological empowerment have significantly positive influences on followers' in-role behaviors and organization citizenship behaviors, with psychological empowerment partially mediating the relationships between high-performance work system and in-role behaviors and organizational citizenship behaviors. This study explores the high-performance work system affecting employee behaviors mechanism of action from the perspective of internal motivation, which enriches and develops the study of high-performance work system, and helps to guide the practical management of the human resources in the enterprise.

Key Words: high-performance work system; psychological empowerment; in-role behaviors; organization citizenship behaviors

[编辑: 谭晓萍]