高绩效工作系统对员工绩效的影响

——基于利益相关者视角的多层次研究

○ 苗仁涛　辛 迅　周文霞　曹 毅

摘要　学者们已经认识到员工工作成果在人力资源管理系统与企业绩效之间的关键作用，以及员工感知是员工绩效的重要影响因素。然而，少有实证研究从利益相关者的多层次视角探究人力资源管理系统对员工绩效的影响。本研究探讨了组织规划性高绩效工作系统对员工工作绩效的影响，研究经理如何将从人力资源部获得的人力资源管理信息传递给员工进而影响员工绩效。基于三个层面的配对数据研究发现，组织规划性高绩效工作系统对经理实践性高绩效工作系统有积极影响，并且经理的人力资源管理能力、动机与参与机会在上述关系中表现出调节作用；经理实践性高绩效工作系统对员工感知性高绩效工作系统也有积极影响，并且经理沟通质量在其中表现出调节作用；经理实践性高绩效工作系统在组织规划性与员工感知性高绩效工作系统之间表现出完全中介作用；经理沟通质量调节了员工感知性高绩效工作系统对经理实践性高绩效工作系统与员工工作绩效关系的部分中介作用。

关键词　高绩效工作系统；工作绩效；AMO 理论；经理沟通质量

引言

随着单一人力资源管理实践的影响研究逐渐被实践束（Bundling）取代，系统研究开始成为人力资源管理研究的主流范式。这种系统化的实践组合——高绩效工作系统（High Performance Work System, HPWS）应运而生，其内涵为系列兼具外部协同与内部契合的人力资源管理（Human Resource Management, HRM）实践通过对员工产生影响以提升员工与企业绩效，确保员工对企业获得和保持竞争优势做出贡献。如概念所言，HRM 系统对企业绩效的积极影响得到了广泛支持，[1,2] 且这种影响通过引导和提升员工行为与能力实现。[3] 因此不同于过往研究对组织绩效的持续关注，近来研究聚焦于 HRM 系统对员工绩效的提升，[4–8] 且多基于这样一种假设：管理者对 HRM 实践的看法与员工感知的 HRM 实践一致，[9–11] 即利益相关者视角下 HRM 系统之间不存在差异，很多研究基于管理者视角（单一视角）探究 HPWS 的影响机制。[12,13]

新近研究相继发现，管理者意图实施的 HRM 系统与员工感知的 HRM 系统之间存在差异，[4,10,14,15] 并且指出员工评价的 HRM 系统在经理评价的 HRM 系统与员工服务绩效和员工满意度关系之间表现出中介作用。[4,16,17] 但却很少有研究尝试探究为何员工感知的 HRM 系统不同于管理者意图实施的 HRM 系统，以及如何缩小二者之间的差异。这种研究不足极大地影响了 HRM 系统实施的有效性，因为只有当员工感知的与组织意图实施的 HRM 系统“无限”接近时，组织与领导才可能以其预期的方

作者简介　苗仁涛，首都经济贸易大学劳动经济学院副教授、博士生导师、博士，研究方向为战略人力资源管理、职业心理与行为；辛迅，西南政法大学商学院副教授、博士，研究方向为职业心理与行为、人力资源管理；周文霞（通讯作者），中国人民大学劳动人事学院教授、博士生导师、博士，研究方向为人力资源管理、职业心理与行为；曹毅，北京大学心理与认知科学学院博士研究生，研究方向为战略人力资源管理

基金资助　本文受国家社会科学基金项目（16BGL099）、国家自然科学基金项目（71902166）、中国博士后科学基金项目（2018M643786XB）资助

式管控和引导员工的态度和行为，进而影响企业绩效。因此，若要提高员工和企业绩效，提高员工对 HRM 系统感知非常重要。[15] 如何提高员工的 HRM 系统感知，组织和管理者在其中扮演何种角色，以及探究组织、管理者与员工在理解 HRM 系统时产生差异的原因成为研究的关键问题。然而，目前该领域不少学者专注于员工 HRM 系统感知的影响机制研究，[18–22] 缺乏对员工 HRM 系统感知的形成机制研究；此外，对多视角 HRM 系统的差异性研究多以理论研究方式呈现，[9,10,23,24] 缺乏有效的实证证据，尤其是目前主流学术期刊中组织内三个层次（组织、团队与个体层次）HRM 系统的差异性及其转化实证研究仍较为缺乏。

因此，本文首先基于中国管理情境，检验上述提到的组织内不同利益相关者，如高层管理者（代表组织视角）、直线经理与基层员工对高绩效工作系统的感知与评价，形成组织规划性高绩效工作系统（Human Resource Designed, HPWS）、经理实践性高绩效工作系统（Manager Implemented, HPWS）和员工感知性高绩效工作系统（Employee Perceived HPWS），共同作为揭示企业高绩效工作系统与员工工作绩效关系的关键变量。特别是通过检验 HRM 系统传递和转化过程中经理与员工的独特作用，有助于加深对高绩效工作系统作用机制的认知与理解，丰富和促进其相关研究。其次，将 AMO（Abilities–Motivation–Opportunities，能力、动机与参与机会）理论整合到 HRM 系统研究中，并实证检验直线经理感知、理解和实施（解释）HRM 系统的能力、动机和机会，及其与下属沟通质量对 HRM 系统影响的有效边界。通过对兼具中介与调节效应的复杂模型的检验，本研究有助于揭示高绩效工作系统影响有效性的传导机制及作用边界，并会对战略人力资源管理、利益相关者视角下高绩效工作系统的差异、转化及 AMO 理论等有重要启示。

一、研究理论与假设

1. 组织规划性高绩效工作系统与经理实践性高绩效工作系统

一般而言，人力资源管理扮演着 5 种角色，即战略伙伴、实践设计、组织技能与能力开发、人力资源服务、组织变革咨询等。[25] 其中，前三种角色专注于 HRM 实践的开发，以支持组织经营战略和组织目标的实现，反映了人力资源管理的战略性作用。组织的 HR 部门正是通过组织内（如经营领域）和组织外（如其他公司 HRM 实践）获取的大量信息来开发 HRM 实践，从而激励员工帮助组织达成目标。而后两种角色则聚焦于 HRM 实践的传递，帮助经理实施 HRM 实践。组织的 HR 部门需具备广泛且专业的知识实施 HRM 实践，激发直线经理与员工积极互动以利于组织。考虑到 HR 部门扮演了兼具开发与传递 HRM 实践两类角色，HR 部门的人力资源观点也就代表了组织规划设计 HRM 实践的意图。

另外，人力资源管理的战略角色导致越来越多的公司将人力资源活动从 HR 部门转移到直线经理处。[26,27] 尽管 HR 部门实施的某些 HRM 实践会对员工产生直接影响，但更多的实践则是由直线经理在其团队或部门内实施和推广的。[28] 调查发现，直线经理正广泛承担着人力资源管理职责，如招聘与甄选、职业规划与开发、培训与教练、晋升与终止决策、绩效管理、工作设计等。[26] 该观点也得到了 Hales[29] 的支持，认为大多数企业是由直线经理负责人力资源管理职能的。

考虑到 HR 部门与直线经理在人力资源管理中的角色，我们认为 HR 部开发的 HPWS 与经理感知、理解和实施的 HPWS 积极相关，理由有三：一是经理往往会被吸纳并获得授权从事人力资源管理活动，他们首先需要感知并理解组织开发的这些实践，进而在其团队或部门内实施和推广。该过程中，HR 部门扮演着信息提供者和疑问解答者的角色。比如，经理会咨询 HR 部门有关绩效评价的方法，以及如何运用这些方法评价其下属绩效。二是经理会与 HR 部门共同处理人力资源问题。例如，HR 部门会经常邀请经理对员工进行培训，共同分析员工的培训需求，请求经理帮助推进培训计划。三是经理有机会提供 HR 部门相关实践反馈，因此 HR 部门可以了解实践是如何实施的。此外，经理也会经常被邀请建言献策，以备在未来人力资源开发过程中得到采纳。这种反复的交互过程将促使 HR 部门与经理对人力资源实践的实施与运用逐渐形成较一致的看法。因此，提出假设：

H1：组织规划性 HPWS 对经理实践性 HPWS 有显著正向影响

2. 经理实施 HPWS 的 AMO 在组织规划性 HPWS 与经理实践性 HPWS 关系中的调节作用

尽管经理们被期待能够全面、准确地理解 HR 部门开发的人力资源系统，但事实上，他们与 HR 部门在对人力资源系统的感知上并不相同，即组织需要的与经理实际实施和推广的实践之间存在差异，[26,28] 因为经理处理人力资源管理问题的愿望、能力、竞争力、支持获取、政策明确及程序缺乏与否都可能导致这种差异的产生。[30]

AMO 理论为我们提供一个理论框架以解释这些差异产生的原因，可以概括为“经理缺乏处理人力资源管

理问题的能力、动机和机会”。近来，AMO 理论常被用来定义和研究 HRM 系统，考虑到其基本逻辑是工作绩效可以被看作员工能力、动机和机会的函数，且只有三要素均得到培育和提升 HRM 系统才最有效。[31] 与员工完成绩效所需的能力、动机和机会类似，贯彻和实施 HRM 实践也是经理绩效的重要内容，因此本文认为，经理处理人力资源管理问题的能力、动机与机会也可作为 AMO 模型的三要素，提高经理的人力资源管理 AMO 有助于缩小组织规划性 HPWS 与经理实践性 HPWS 之间的差异。

首先，经理的人力资源管理能力是搭建组织规划性 HPWS 与经理实践性 HPWS 显著关系的基础。这时的能力可以被视为经理对 HRM 实践内容的了解、实践实施技能的掌握、处理问题经验的丰富程度。从 HR 部门获得高质量的知识与信息，有助于经理更好地理解 HRM 实践内容及这些实践为何被开发和推广；[32] 同样，高水平的人力资源管理技能和能力有助于经理自信地面对和处理人力资源问题，勇于承担人力资源义务，促使经理与 HR 部门进一步沟通与合作。逐渐地，经理会发展并形成与 HR 部门较为一致的看法。相反，缺乏人力资源相关知识、技能和能力的经理会忽视某些 HRM 实践，或对某些实践内容产生误解，经理对 HPWS 的感知更可能基于他们的特质（异质性）理解相关实践，因而与 HR 部门对 HPWS 的感知不同。

其次，经理的人力资源管理动机也可表现为一种能够缩小组织规划性 HPWS 与经理实践性 HPWS 之间差异的潜在变量。这里的动机可被理解为经理参与解决人力资源管理问题的意愿。比如，那些拥有较高水平人力资源管理动机的经理既对人力资源问题表现出兴趣，也会看到处理和解决这些问题的可能回报，会重视他们的人力资源职责和义务，愿意和 HR 部门进行持续沟通与合作。[33] 这种沟通与合作将促使经理获得足够且可靠的人力资源信息，确保两者形成较一致看法。反之，缺乏人力资源管理动机的经理可能不会积极履行人力资源职责与承担义务，反而会将其他职责凌驾于人力资源职责之上。[30] 此时的经理既不会在意已存在的人力资源问题，也不会花时间和精力向 HR 部门寻求相关信息，因此经理与 HR 部门对 HPWS 很难有一致的看法。

最后，经理参与处理人力资源问题的机会也可能在组织规划性 HPWS 与经理实践性 HPWS 关系间扮演调节作用。此处的机会可以反映为经理参与人力资源管理的资格和获得授权的程度。获得授权的经理面对人力资源问题时，始终相信贯彻与实施 HRM 实践是其应尽的义务，也是规避惩罚、获得晋升的关键。这种责任感促使经理更加关心实践实施的质量与效果，也更加关注与成果产出有关的因素。因此，经理会付出更多努力从 HR 部门获取信息，[27] 并因此而易于形成与 HR 部门较为一致的看法。相反，没有获得授权参与处理人力资源问题的经理，可能会认为人力资源问题是 HR 部门的责任而与己无关，存在事不关己的心态，很少关注人力资源，也很少有进一步了解 HRM 实践的动机。基于此我们认为，拥有高水平人力资源管理能力、动机和机会的经理会加强经理实践性 HPWS 与组织规划性 HPWS 的显著关系，从而提出假设：

H2：经理实施 HPWS 的 AMO 对组织规划性 HPWS 与经理实践性 HPWS 的关系起调节作用，即经理实施 HPWS 的 AMO 越高，组织规划性与经理实践性 HPWS 的积极关系越强

3. 经理实践性 HPWS 与员工感知性 HPWS

人力资源管理的过程理论（Process Theory）[34] 认为，HRM 实践代表着组织对员工的一组信号（Signals），但信号的效果可能存在差异，原因有二：一是信号接受者的特质、经历及偏好极有可能不同；[34] 二是信号在传递路径（实施过程）和沟通方式上也可能存在差异。[35] 这就极易导致不同员工对相同的 HRM 实践有不同感知和理解，做出不同反应，[20] 此时，“预期 / 期望”与“实际”就会不一致。这里的“预期”是指作为团队或部门负责人期望在其团队或部门内实施的 HRM 实践，即经理对实施的 HRM 实践的感知与评价；而“实际”则是指各团队或部门内基层员工接触、感知到的 HRM 实践，即员工对 HRM 实践的感知与评价。经理评价（预期）与员工评价（实际）的 HRM 实践之间往往存在差异性，这种差异又会对人力资源管理结果产生不同影响。[16,35] 这表明，员工实际上并不能精确地感知和理解 HRM 实践，从而弱化了这些 HRM 实践对员工绩效的积极影响。[20] 反之，若员工能够以组织或经理预期 / 期望的方式感知和理解 HRM 实践，这些 HRM 实践也易于激励和帮助员工达成组织或经理的期待。[34] 因而，经理对下属成员有关 HRM 实践的解释与说明，构建了下属成员对 HRM 实践感知的情境氛围，浓厚的情境氛围将直接影响下属成员对这些 HRM 实践的感知与评价，也促使下属成员评价的 HRM 实践积极相关于经理评价的 HRM 实践，[16] 那么又是否完全相同呢？答案是否定的。[20]

H3：经理实践性 HPWS 对员工感知性 HPWS 有显著正向影响

4. 经理沟通质量在经理实践性 HPWS 与员工感知

性 HPWS 关系中的调节作用

不同于 HR 经理对 HRM 实践开发与推广的专注，直线经理既负责就员工工作和组织信息与员工进行沟通，也经常参与 HRM 实践的推广与实施。由于能够频繁地与下属沟通接触，更了解下属的真实想法与需求，体现了经理在组织政策贯彻与实施过程中承上启下的桥梁作用。因此，当经理在如何实施 HR 实践上采用不同的程序与做法时，就可能使上述意图的实施在转化为不同员工感知的实践时出现偏差或差异。[14] 当然，经理沟通时间的充沛与否、能力的出众与否、技巧的丰富与否及意愿的强烈与否，都可能会影响经理实施与员工感知的 HRM 实践的一致性。

本文将经理对员工的沟通质量定义为经理能否为员工提供充分的工作与组织信息、员工能否理解这些信息以及经理的沟通信息对员工是否有用，简称为经理沟通质量。当经理布置下属明确的任务，并提供有用的组织实践信息时，将帮助员工对实施实践形成感知并减少不确定性。[36] 具体而言，在沟通有效的组织中，当经理为下属提供明确、充分、及时且前后一致的信息时，员工易于形成组织与经理行事透明且公平公正的印象，遂建立起对组织与经理的信任并产生好感，也就可能会对组织及其代理人推广和实施的实践所提供的信息产生兴趣，愿意了解并欣然接受组织的相关政策与措施（如组织的 HRM 实践），从而更好地理解经理实施的 HRM 实践，发展出更精确的实践构想。这将极大地减小经理实施与员工感知的 HRM 实践之间的差异，即员工感知的实践更接近组织或经理的预期或期望。相反，在沟通低效的组织中，当经理提供员工前后不一致、模糊或混乱的信息时，员工会认为组织与经理易变而充满不确定性，因而对组织与经理产生不信任，甚至会怀疑组织或经理实施相关政策的真实意图，致使员工更倾向按照自己的主观感知对实践进行解读，背离组织或经理的预期，加大经理实施与员工感知的 HRM 实践的差异。因此，高水平的经理沟通质量会强化经理实践性与员工感知性 HPWS 的关系。

H4：经理沟通质量在经理实践性 HPWS 与员工感知性 HPWS 的关系中起到调节作用，即沟通质量越高，经理实践性与员工感知性 HPWS 的正向关系越强

5. 员工感知性 HPWS 在经理实践性 HPWS 与员工绩效关系中的中介作用

员工工作绩效是指员工个体与同事相比所表现出的与工作有关的行为与结果的生产力水平。[37] 由于员工工作绩效与组织绩效积极相关，反映了兼顾组织与个人共同成长的互惠式劳动关系的必要性，[38] 因此研究 HRM 系统对员工工作绩效的影响是提升组织绩效的有效途径。

已有研究发现，组织一系列高绩效工作实践（如广泛的招聘、系统的培训及激励性薪酬）的实施意味着组织重视员工贡献、关心员工的幸福感。[16,39] 基于社会交换理论，当员工感知到会表现出积极的态度和行为。[40] 而组织推广和实施的某些 HRM 实践恰恰易于被员工视为一种积极信号，即组织重视和关心员工，并意图为员工提供一种长期且相对稳定的投资，换取员工能够以积极的角色行为贡献和回报组织。[12,41] 在员工看来，这些 HRM 实践也是组织对他们的个性化承诺，尽管对个性化承诺的感知由于员工个体的不同而不同，但这种承诺有助于员工对 HRM 实践进行感知，从而激发员工通过积极的态度和行为回馈组织。[42] 新近实证研究表明，员工感知性 HPWS 对员工工作结果（如员工满意度）有积极影响。[4,43]

H5：员工感知性 HPWS 对员工绩效有显著正向影响

Bowen 等 [34] 认为组织的 HRM 系统是通过心理氛围（Psychological Climate），即员工感知到的组织政策，对员工产生影响的。此外，员工对组织氛围感知的发展，则主要是组织或团队内的所有员工均处于同一组织政策、领导风格和 HRM 实践的影响下导致的。[39] 因此，促使和激励成员们以其独特的方法和视角，较为精确地感知、理解并解释组织及经理实施的 HRM 实践，是员工达成组织及经理预期成果的关键。[20] 因为如前所述，员工主观的 HRM 实践感知比客观 HRM 实践（组织推广的与经理实施的）更可能充当员工态度与行为的近端前因变量，[44] 得到员工感知的这些实践将极大传导组织或经理实施的 HRM 实践影响，继而大大增强员工的态度性及行为性反应。

因此，当组织及其代理人提供更高程度的系统培训、授权或参与机会、激励性薪酬，将会促使员工更多地体验和感知到来自组织和领导的支持、机会与奖励，从而努力投入其工作，获得更好的工作绩效。也就是说，从企业获得多样化资源和利益的员工将更可能感知到有责任和义务更加专注于回馈组织，进而表现出较高的工作绩效。[45] 这也得到了 Liao 等 [16] 的支持，如相较于经理感知的 HRM 实践，员工感知的相关实践与员工有更加密切的关系，因此员工感知性 HRM 实践比组织规划性和经理实践性 HRM 实践对员工工作结果的影响更强。[20]

H6：员工感知性 HPWS 在经理实践性 HPWS 与员工绩效的关系中表现出中介作用

6. 一个有调节的中介作用

基于假设 4、假设 5 及假设 6，本研究可进一步表

现为一个有调节的中介作用模型。具体而言，员工感知性 HPWS 中介了经理实践性 HPWS 对员工绩效的影响，但是，该中介作用的大小取决于经理沟通质量的高低。具有较高经理沟通质量的部门或团队，经理实践性 HPWS 对员工感知性 HPWS 的影响较大，即员工对 HPWS 的认知与看法与经理较为一致，员工感知性 HPWS 也就更多地传导了经理实践性 HPWS 对员工绩效的效应；与此相反，具有较低经理沟通质量的部门或团队,经理实践性 HPWS 对员工感知性 HPWS 的影响较小，即员工对 HPWS 的认知与看法与经理差异较大，经理实践性 HPWS 对员工绩效的效应也就较少地通过员工感知性 HPWS 来传导。

H7：经理沟通质量调节了员工感知性 HPWS 对经理实践性 HPWS 与员工绩效关系的中介作用；经理沟通质量越高，员工感知性 HPWS 对经理实践性 HPWS 与员工绩效的中介作用越强；反之越弱

本文的研究模型如图 1 所示。

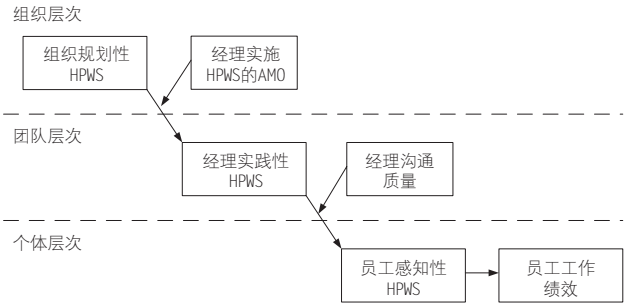

图1 本研究的理论框架

注：组织规划性 HPWS = Human Resource Designed HPWS（组织人力资源部开发的 HPWS），经理实践性 HPWS = Manager Implemented HPWS，员工感知性 HPWS=Employee Perceived HPWS

二、研究方法

1. 研究样本

本研究的数据样本来自国内一家大型电信运营商，其拥有 30 家各省 / 直辖市分公司、2 家计划单列市分公司、300 余家各市级分公司等，其中每个市级分公司均有若干营业部。通过与该电信运营商 HR 部的沟通了解到，各市分公司均有自己的 HR 部，在不违背集团总部人力资源战略性举措的情况下，各分公司可以根据自己公司的具体情况着重实施相关的人力资源管理实践。为了减少潜在功能组群对人力资源管理实践感知的影响，我们汇同选取 3 个省（辽宁、山东与湖北）的 HR 部门确定只选择服务部门的员工（如集团客户部、客户服务部、销售部、市场部、信息化部）进行调研，以限制不同人力资源管理实践在不同功能组群中易导致员工感知的变异性问题，因为组织常用不同的人力资源管理实践管理不同类型的员工。所有的市级分公司都有这 5 个部门，这些服务性员工从事着类似的工作，即通过广告、推销、沟通、服务吸引消费者继续购买公司的产品与服务。这些市级分公司内的服务性员工都“沐浴”在相同的人力资源管理实践中。

本研究问卷采用上门调查和邮寄相结合的发放形式。在 3 个省级分公司 HR 部门的帮助下，我们向 57 家市级分公司分别发放 3 套问卷，其中有 1 套《HR 经理调查问卷》、5 套《部门经理调查问卷》和 15 套《员工调查问卷》，并分别用信封存放，还包含回信信封和调研信以说明本次调研。首先，邀请 HR 经理对市级分公司的组织规划性 HPWS，经理实施 HPWS 的能力、动机和机会及分公司的规模进行评价；其次，邀请部门经理对其部门的经理实践性 HPWS 和部门的规模进行评价；最后，由 5 个相关部门的员工对员工感知性 HPWS、部门经理的沟通质量及员工个人信息进行评价；从而形成一个由 HR 经理—部门经理—基层员工构成的多来源、多层配对数据。

该样本共收回 47 家市级分公司的 47 名 HR 经理、209 名部门经理和 597 名员工的问卷，HR 经理、部门经理及员工问卷回收率分别为 82.46%、73.33% 和 69.82%。由于数据缺失和无效问卷的删除，最终样本量为 45 家市级分公司的 45 名 HR 经理、200 名部门经理和 572 名员工，回收有效率分别为 78.95%、70.18% 和 66.90%。平均每个市级分公司参与调研的员工数与部门经理数分别为 12.71 名（SD=2.33）与 4.44 名（SD=1.01）。

样本中，男性员工有 239 名，占 41.78%；员工年龄比较年轻，平均年龄为 32.53 岁（SD=7.98）；受教育程度，高中 / 高职及以下 34 人（5.94%），专科 227 人（39.69%），本科 263 人（45.98%），硕士及以上 48 人（8.39%）；工作年限，1–2 年 179 人（31.29%），3–5 年 188 人（32.87%），6–9 年 154 人（26.92%），10 年及以上 51 人（8.92%）。此外，团队规模方面，5 人及以下 33 个（16.50%），6–10 人 101 个（50.50%），11–15 人 49 个（24.50%），15 人以上 17 个（8.50%）；组织规模方面，100 人及以下 17 家（37.78%），100–200 人 21 家（46.67%），300 人及以上 7 家（15.56%）。

2. 研究工具

本研究采用的量表均来自现有英文文献，且已经得到较为广泛的验证，保证了量表的信效度。由于是英文量表，我们遵循标准的翻译—回译程序，并确保问项的

清晰性、恰当性和可读性。除控制变量外，问卷的主要变量均采用 7 点 Likert 量表评价（1 为完全不同意，7 为完全同意）。

高绩效工作系统。采用 Miao 等 [46] 基于中国管理情境设计和运用的 7 维 22 条目 HPWS 量表，包括控制类实践（严格招聘、基于结果的绩效考核、员工流动与纪律管理等）和承诺类实践（员工授权、广泛培训、信息分享、薪酬管理等）两大类，分别由员工、部门经理与 HR 经理评价，得到员工感知性 HPWS、经理实践性 HPWS 和组织规划性 HPWS，如“公司是从大量候选人中选拔优秀员工”，“公司提供的培训内容较为系统，如企业文化、管理 / 专业技能”等。内部一致性系数 α 分别为 0.951、0.934 和 0.909。

经理实施 HPWS 的 AMO 中，经理人力资源管理能力的量表由 Spreitzer[47] 开发的反映经理竞争力的 3 个条目构成，如“我掌握了在本部门实施人力资源实践所必需的相关技能”“我对自己在本部门执行组织人力资源政策的能力很自信”。经理实施人力资源管理实践动机的量表，由 Hackman 等 [48] 设计的 3 个内在动机条目构成，如“当人力资源管理实践得以在本部门很好地实施时，我会有极大的满足感”，“我会因本部门的人力资源管理实践实施效果不好而感到气馁”。经理处理人力资源管理问题动机的量表，包括 Morrison 等 [49] 建议的 3 个职责性条目，如“我觉得我有履行好本部门人力资源管理的职责”“我认为本部门的组织人力资源政策的实施应由我负责”。基于 Boxall 等的观点，[31] 只有三要素（能力、动机和参与机会）均得到培育和提升，人力资源管理系统才最有效。因此，本研究没有对三要素进行单独分析，而是整合为一个单一变量进行研究。内部一致性系数 α 为 0.883。

经理沟通质量采用 Kernan 等 [36] 开发的量表，员工不仅仅对其直属上司进行评价，还对组织内所有经理进行总体性评价。该量表有 6 个条目，如“经理们提供我充分的信息”“经理们提供的信息非常有用”等。内部一致性系数 α 为 0.785。

工作绩效采用 Goodman 等 [50] 开发的量表，包括 2 个条目的角色内绩效和 2 个条目的角色外绩效，如“一般而言，我能够很好地完成本职工作”，“我会自愿做那些组织没有正式要求的工作”。内部一致性系数 α 为 0.827。

控制变量方面，以往研究指出企业员工的年龄、性别、工作年限、受教育程度、团队规模 [20] 及组织规模会对人力资源管理系统与员工绩效产生影响，[46] 因此本研究将员工年龄、性别、工作年限及受教育程度作为个体层面的控制变量，将团队规模和组织规模分别作为团队和组织层面的控制变量。其中，性别为虚拟变量（0 代表男性，1 代表女性）；年龄为实际年龄数；教育程度分为四个等级，即高中 / 高职、大专、本科、硕士及以上；工作年限分为四个等级，即 1–2 年、3–5 年、6–9 年及 10 年及以上；团队规模（部门实际人数）分为四个等级，即 5 人及以下、6–10 人、11–15 人、15 人以上；组织规模（公司实际人数）分为三个等级，即 100 人及以下、100–200 人、300 人及以上。

3. 分析方法

本研究首先采用验证性因子分析（CFA）确定单一数据来源的多项测量工具的区分效度。其次，由于研究中涉及个体、团队 / 部门与组织三个层面的变量，我们运用多层线性模型（HLM6.08）的 HLM3 检验相关假设。同时，采用总均值中心化法（Grand–Mean Centering）测量同一层面交互效应（如组织规划性 HPWS 与经理实施 HPWS 的 AMO 的交互项、经理实践性 HPWS 与经理沟通质量的交互项）。[51] 此外，依据 Edwards 等 [52] 的建议检验有调节的中介作用模型。

三、研究结果

1. 信效度分析

首先，多层、多源数据的研究设计，如组织规划性 HPWS 与经理实施 HPWS 的 AMO 由 HR 经理评价，经理实践性 HPWS 由直线 / 部门经理评价，员工感知性 HPWS、经理沟通质量及员工绩效则由员工评价，本研究尽量规避了共同方法偏差的影响。

其次，通过模型比较方法考察同一层面量表的区分效度。具体而言，由员工评价的因子组成的三因子模型拟合（χ^2/df =2.784，TLI =0.907，CFI =0.919，RMSEA=0.067）比一因子模型（χ^2/df =4.158，TLI =0.845，CFI =0.859，RMSEA=0.113）理想，表明本研究所获数据的区分效度较好，可作进一步研究。为了判定 HLM3 在本研究中的适用性，我们运行了零模型（没有预测变量的员工感知性 HPWS），[53] 结果表明有关员工感知性 HPWS 在部门间的差异（$\chi^2_{(99)}$=234.93，p<0.001；ICC1=0.29）（表明部门间有 29% 的差异）与公司间的差异（$\chi^2_{(22)}$=120.23，p<0.001；ICC1=0.20）（表明公司间有 20% 的差异）均是显著的。综上表明，多层线性模型（HLM3）可以用来检验多层次研究假设。

再次，由于研究中的经理实践性 HPWS 与员工感知性 HPWS 形成 2–1 模型，其情境变量应处于 2 层，因此需要计算员工评价的经理沟通质量的 R_{wg} 与 ICC。其

中，经理沟通质量的 R_{wg} 系数均值和中位数分别为 0.901 和 0.940（>0.70 的门槛），满足一致性要求；此外，组间差异性 ICC(1) 和组内相关系数 ICC(2) 则分别为 0.302 和 0.797，均与 ICC(1) > 0.05 及 ICC(2) > 0.50 的判别标准相符合，[54] 表明员工评价的经理沟通质量的聚合效度较好。有关本研究主要研究变量的描述性统计、相关系数与信度如表 1 所示。

表1 主要研究变量的描述性统计、相关系数及内部一致性

	Mean	SD	1	2	3	4	5	6
员工感知性 HPWS	4.730	0.771	（0.951）					
经理沟通质量	4.591	0.904	0.411**	（0.785）				
员工绩效	4.689	0.854	0.503**	0.424**	（0.827）			
经理实践性 HPWS	4.874	0.825	0.262**	0.288**	0.271**	（0.934）		
组织规划性 HPWS	4.905	0.813	0.170**	0.254**	0.236**	0.197**	（0.909）	
经理实施 HPWS 的 AMO	4.778	0.886	0.174**	0.213**	0.209**	0.230**	0.384**	（0.883）

注：†p <0.10, *p < 0.05, **p <0.01，下同；对角线上为各变量的 Alpha 信度系数；员工感知性 HPWS、经理沟通质量及员工工作绩效计算于个体层面；经理实践性 HPWS 计算于团队层面，并将其迭代到个体层面；组织规划性 HPWS 与经理实施 HPWS 的 AMO 计算于组织层面，并将其迭代到个体层面

2. 假设检验

表2 多层线性模型（HLM）分析结果

Variables	经理实践性HPWS: Level2				员工感知性HPWS: Level1			
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8
截距	2.829**	2.741**	2.763**	2.535**	3.233**	3.192**	3.251**	3.240**
Level 1 控制及独立变量								
员工性别					0.020	0.022	0.041	0.034
员工年龄					0.041	0.035	0.084	0.082
员工教育水平					0.121	0.133†	0.130†	0.154*
员工工作年限					0.032	0.065	-0.057	-0.041
员工感知性 HPWS								
Level 2 控制、独立及调节变量								
部门规模	0.077	0.071	0.050	0.031	0.083	0.087	0.060	0.065
M — HPWS						0.232**	0.206**	0.204**
经理沟通质量							0.398**	0.392**
M — HPWS× 经理沟通质量								0.205*
Level 3 控制、独立及调节变量								
分公司规模	0.143*	0.143*	0.114*	0.109*	0.115*	0.118*	0.110†	0.105†
组织规划性 HPWS		0.279**	0.293**	0.261**	0.227**	0.166	0.122	0.125
经理实施 HPWS 的 AMO			0.242*	0.240*			0.134	0.130
组织规划性 HPWS× 经理实施 HPWS 的 AMO				0.147†			0.096	0.101
R^2	0.063	0.094*	0.138*	0.177*	0.097*	0.121*	0.156*	0.203*
Model Deviance	446.121	429.455	424.332	418.781	384.553	368.522	360.768	355.229

注：R^2 代表了预测变量引起的两个层面误差变异而减少的比例数

表 2 中，模型 2 显示组织规划性 HPWS 对经理实践性 HPWS 有积极影响（γ=0.279, p<0.01），假设 1 得到验证。从经理实践性 HPWS 对组织规划性 HPWS 和经理实施 HPWS 的 AMO 交互项的回归分析看出，模型 4 中组织规划性 HPWS 和经理实施 HPWS 的 AMO 的交互项对经理实践性 HPWS 有显著影响（γ=0.147, p<0.1）；因此经理实施 HPWS 的 AMO 对组织规划性 HPWS 与经理实践性 HPWS 的关系起调节作用。假设 2 得到验证。

模型 6 显示，经理实践性 HPWS 对员工感知性 HPWS 有积极影响（γ=0.232, p<0.01），假设 3 得到验证。从员工感知性 HPWS 对经理实践性 HPWS 和经理沟通质量交互项的回归分析看出，模型 8 中经理实践性 HPWS 和经理沟通质量的交互项显著影响员工感知性 HPWS（γ=0.205, p<0.05）；因此，经理沟通质量调节了经理实践性与员工感知性 HPWS 的关系。假设 4 得到支持。

此外，尽管没有提出相关假设，基于假设 1 组织规划性 HPWS 对经理实践性 HPWS 的积极影响（γ=0.279, p<0.01）和假设 3 经理实践性 HPWS 对员工感知性 HPWS 的积极影响（γ=0.232, p<0.01）的研究结论，以及组织规划性 HPWS 对员工感知性 HPWS 的影响由模型 5 的 γ=0.227（p<0.01）降低为模型 6 的 γ=0.166（n.s.），因此经理实践性 HPWS 在组织规划性 HPWS 与员工感知性 HPWS 之间表现出完全中介作用。

由于研究假设中没有对经理实践性 HPWS 对员工工作绩效的总效应提出假设，因此我们摒弃分步法，依据 Edwards 等 [52] 的建议对有调节的中介效应模型进行检验。构建两个方程：

$$\text{员工感知性 HPWS}=a_{05}+a_{x5}\,\text{经理实践性 HPWS}+a_{z5}\,\text{经理沟通质量}+a_{xz5}\,\text{经理实践性 HPWS}\times\text{经理沟通质量}+e_{m5} \quad (1)$$

$$\text{员工绩效}=b_{020}+b_{x20}\,\text{经理实践性 HPWS}+b_{m20}\,\text{员工感知性 HPWS}+b_{z20}\,\text{经理沟通质量}+b_{xz20}\,\text{经理实践性 HPWS}\times\text{经理沟通质量}+b_{mz20}\,\text{员工感知性 HPWS}\times\text{经理沟通质量}+e_{y20} \quad (2)$$

方程（1）表示第一阶段效应，方程（2）表示第二阶段、直接及间接效应。将回归分析得出的参数（见表 3）带入上述方程，采用拔靴法（Bootstrapping）计算和分析得到各阶段效应系数、差异值和显著性（见表 4）。结果发现，在高或低经理沟通质量条件下，第二阶段效应均呈显著性（高：γ=0.411, p<0.01；低：γ=0.293, p<0.01），员工感知性 HPWS 对员工绩效有积极影响，因此假设 5 成立。

表3 参数估计

	a_{05}	a_{x5}	a_{z5}	a_{xz5}	R^2	b_{020}	b_{x20}	b_{m20}	b_{z20}	b_{xz20}	b_{mz20}	R^2
沟通质量	1.544	0.212**	0.387**	0.194*	0.315	1.446	0.077	0.543**	0.188*	0.209**	0.117	0.428

就经理实践性 HPWS 对员工绩效的影响过程而言，在低经理沟通质量条件下，间接效应显著（γ=0.055, p<0.05），直接效应不显著（γ=0.087, n.s.），表明员工

感知性 HPWS 完全中介了经理实践性 HPWS 与员工绩效的关系；相反，在高经理沟通质量条件下，间接效应显著（γ=0.152, p<0.01），直接效应也显著（γ=0.218, p<0.01），表明员工感知性 HPWS 在经理实践性 HPWS 与员工绩效之间表现出部分中介作用；因此整体而言，员工感知性 HPWS 部分中介了经理实践性 HPWS 与员工绩效的关系，假设 6 成立。

表4 被调节的中介作用分析结果

Hypothesis/ Variable	分析结果				
	经理实践性HPWS(X)→员工感知性HPWS(M)→员工绩效(Y)				
经理沟通质量	阶段		效应		
	第一阶段 $P_{M,X}$	第二阶段 $P_{Y,M}$	直接效应 $P_{Y,X}$	间接效应 $P_{M,X}\times P_{Y,M}$	总效应 $P_{Y,X}+P_{M,X}\times P_{Y,M}$
低水平沟通质量 (-1 s.d.)	0.189*	0.293**	0.087	0.055*	0.141
高水平沟通质量 (+1 s.d.)	0.371**	0.411**	0.218**	0.152**	0.369**
差异	0.182*	0.118	0.131	0.097*	0.228*

注：$P_{M,X}$：经理实践性 HPWS 与员工感知性 HPWS 的路径系数；$P_{Y,M}$：员工感知性 HPWS 与员工绩效的路径系数；$P_{Y,X}$：经理实践性 HPWS 与员工绩效的路径系数；差异系数：高水平组系数—低水平组系数

有关有调节的中介作用模型检验，针对第一阶段的影响效果而言，经理沟通质量的高与低差异显著（$\gamma_{差异}$=0.182, p<0.05），因此假设 4 得到再次验证，即经理沟通质量调节了经理实践性 HPWS 对与员工感知性 HPWS 的关系；第二阶段影响效果，经理沟通质量的高与低差异不显著（$\gamma_{差异}$=0.118, n.s.），经理沟通质量没有调节员工感知性 HPWS 与员工绩效的关系；另外，经理实践性 HPWS 对员工绩效的直接效应也不显著（$\gamma_{差异}$=0.131, n.s.），但经理沟通质量在经理实践性 HPWS 与员工绩效之间的间接效应显著（$\gamma_{差异}$=0.097, p<0.05）。因此，经理沟通质量调节了员工感知性 HPWS 对经理实践性 HPWS 与员工绩效关系的中介作用得到部分支持，假设 7 部分成立。

为了更清晰地表示调节效应，我们进一步基于简单斜率检验画出调节效应图。如图 2，不论经理实施 HPWS 的 AMO 高（Simple Slop=0.404, p<0.01）或低（Simple Slop=0.217, p<0.05），组织规划性 HPWS 对经理实践性 HPWS 均有显著正向影响。当组织规划性 HPWS 高的时候，组织规划性与经理实践性 HPWS 的关系在经理实施 HPWS 的 AMO 较高时，明显强于经理实施 HPWS 的 AMO 较低情形；而当组织规划性 HPWS 低的时候，组织规划性与经理实践性 HPWS 的关系在经理实施 HPWS 的 AMO 较高时，仅有一小部分要略弱于经理实施 HPWS 的 AMO 较低情形。但整体而言，所得结果与假设 2 相符。图 3 和图 4 表明，经理沟通质量分别在第一阶段和间接效应的调节效应图，可以看出经理沟通质量既显著增强了经理实践性 HPWS 对员工感知性 HPWS 的正向影响，也增强了经理实践性 HPWS 对员工绩效的正向影响，并且经理沟通质量高时，经理实践性 HPWS 与员工感知性 HPWS 及员工绩效的关系要明显强于经理沟通质量低的时候。再次验证假设 7 部分成立。

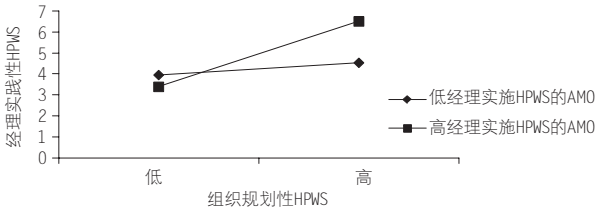

图2 经理实施HPWS的AMO对组织规划性HPWS与经理实践性HPWS关系的调节效应

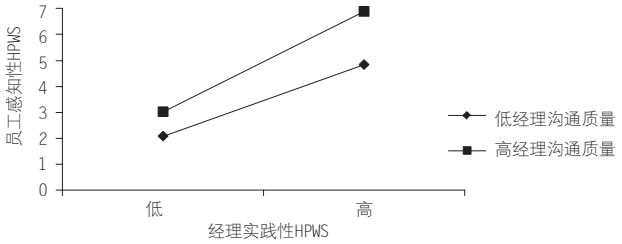

图3 经理沟通质量对经理实践性HPWS与员工感知性HPWS关系的调节效应

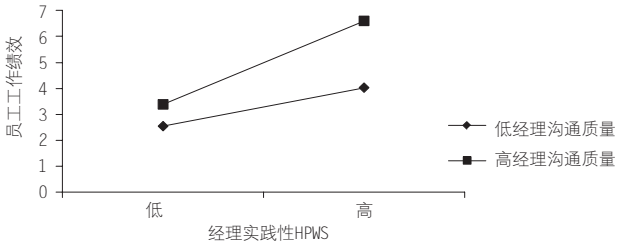

图4 经理沟通质量对经理实践性HPWS与员工工作绩效间接关系的调节效应

四、研究结论与讨论

1. 研究结论与理论启示

本文通过探索利益相关者视角下 HRM 系统之间的关系（差异与转化）及其潜在的组织情境变量，研究组织 HRM 系统对员工绩效的影响机制，相关研究假设得到了支持。

首先，组织规划性 HPWS 对经理实践性 HPWS 有积极影响，经理实践性 HPWS 与员工感知性 HPWS 也显著正相关，经理实践性 HPWS 完全中介组织规划性与员工感知性 HPWS 的关系。研究结果显示，组织在构建员工易于形成 HRM 感知的环境氛围过程中 HR 经理的宏观引领作用，也揭示了直线经理在实践具体实施、关键信息下达上传过程中的关键桥梁作用。与 HR

经理相比，直线经理会提供更加直接、现实和微观的氛围，促使员工形成 HRM 感知。本研究回应了以往研究对多层面 HRM 系统间关系研究的呼吁，[20] 证明经理实践性 HPWS 较组织规划性 HPWS 与员工感知性 HPWS 的关系更加密切，[9] 也得到与已有研究“部分”一致的结论。[15–17,35] 因为已有 HRM 感知形成机制的实证研究往往专注于探讨直线经理感知的与员工感知的 HRM 实践的关系，[4,15–17] 同时更多地聚焦员工 HRM 实践感知的作用机制研究，[18,19] 而本研究基于组织内三个层面兼顾并丰富了员工 HRM 实践感知的形成机制研究。

其次，经理实施 HPWS 的 AMO 能够切实影响组织规划性与经理实践性 HPWS 的关系，表明经理人力资源管理能力、动机和参与机会的提升有助于缩小 HR 经理与直线经理 HPWS 之间的差异，[9] 更好地将组织管理实践推进到部门或团队层面，获得较好的人力资源管理实施效果。尽管目前仍没有发现针对上述关系及其情境因素较为全面的实证研究结论，但该结论符合组织层与部门层 HPWS 之间可能受到其他因素影响和制约的观点，[9] 即直线经理 HPWS 的感知和理解形成，既受到组织良好规划性 HPWS 的直接影响，也受到其作用有效性边界条件的影响，丰富了战略人力资源管理研究中组织层与经理层 HRM 实践关系的探索。

再次，经理沟通质量调节了经理实践性与员工感知性 HPWS 之间的关系，沟通质量越高员工感知性 HPWS 越强。研究结果表明，经理实施的 HRM 实践体现了组织与经理对员工的期待，以及对员工激励机制和措施的关注，但员工能否感知及程度如何，则离不开经理所提供任务和信息的明确性与有效性，因为经理明确、充分、及时且前后一致的信息有助于员工较好地理解和领会组织政策及其制定背景。此外，中国管理情境下，相较于组织，员工更加忠诚于领导，更乐于与领导构建良好的社会与情感关系，[55] 也易于接受经理实施和推广的 HPWS，形成 HPWS 感知并给予更高评价。从而表明在中国情境下，经理沟通能力与意愿的持续开发和提高，以及经理与员工良好关系的构建在员工 HPWS 感知形成上的重要性。因此，经理沟通质量成为解释经理实践性与员工感知性 HPWS 之间差异的关键变量之一。这支持了以往研究的观点，必然存在导致管理者视角与员工视角 HRM 实践之间差异的因素，[16,17] 如沟通交流有利于缩小不同层次 HRM 实践之间的差异，[14] 以及领导成员交换是经理实践性 HRM 系统与员工感知性 HRM 系统的作用边界；[20] 与本研究边界条件探索中经理的重要作用（经理沟通质量）不同，Jiang 等 [15] 提出的经理间差异并没有在上述关系中表现出调节效应，丰富了员工 HRM 实践感知形成的作用边界研究。

最后，结合调节作用与中介作用，经理实践性 HPWS 对员工感知性 HPWS 与员工绩效的影响依赖于经理沟通质量的高低。通过有调节的中介效应模型可发现，员工感知性 HPWS 对经理实践性 HPWS 与员工绩效的中介效应会随着沟通质量的提高而增强，这与上下级沟通质量可以有效地影响 HRM 实践实施效果的研究结果部分一致。[20] 这表明由经理沟通质量形成的组织情境及其质量的高低成为组织与管理者 HRM 实践实施有效性的关键。具体地，高水平的经理沟通质量对 HRM 实践对员工绩效的影响产生“替代”（处于低水平 HRM 实践时）或“倍增”（处于高水平 HRM 实践时）作用。因此，考察经理沟通质量作为 HRM 系统有效性的组织情境因素颇具意义。

2. 实践启示

组织既要意识到利益相关者视角下 HRM 实践之间的不一致，也要考虑如何让其“趋向”一致。首先，中国情境下，组织开发的具有内部契合、一致与外部协同的 HPWS，不同于西方单一型高承诺工作系统，而是控制型与承诺型的实践集合。因为处于转型期的中国企业既要通过传统的控制型实践确保员工绩效产出以维护组织利益，也要通过现代的承诺型实践实现以人为本保障员工利益。这种兼顾员工—组织双方利益的管理实践有利于组织、管理者及员工目标一致。

其次，本研究强调了直线经理在这种“一致性”过程中的重要作用。鉴于经理在实施 HRM 实践过程中的关键桥梁作用，组织需要确保“经理有感”，即确保经理能够较为精确地感知和理解组织开发的 HRM 系统。因此，组织可以通过 HRM 授权，强调 HRM 实践对经理的重要性与益处，激励其在人力资源管理事务上付出更多时间与努力。这样，经理就可以更好地感知和理解组织开发的 HRM 实践，这正是经理能够恰当地实施和解释 HRM 实践的前提。

再次，致力于经理人力资源管理 AMO 的提高，是确保经理精确感知组织开发 HRM 实践的有效途径。但仍须意识到，这种有效途径是有条件的，组织既要提高其开发的 HRM 实践水平（低水平实践是没有效果的），也要提升经理人力资源管理的 AMO。组织可通过加大开发与推广组织 HPWS 的力度和水平，构建和实施围绕切实提升直线经理的人力资源管理 AMO 的实践措施，确保经理对组织开发的 HPWS 的领悟与组织保持一致。

最后，组织或经理实施和推广的 HRM 实践作为较

具“刚性”特质的组织制度，不是无条件发生效力的，需要经理行为与沟通方式的“柔性”作用与之匹配形成交互，“刚柔并济”共同提升员工绩效。而且，对处于转型期兼具传统与现代人力资源管理特征的我国企业而言，由于HRM实践水平不一，甚至局部低下，改善和提高组织代理人的执行力与沟通力对员工绩效的提高作用尤为突出。

3. 研究局限与未来展望

本研究仍存在几点不足：一是尽管研究发现经理实践性HPWS完全中介组织规划性HPWS与员工感知性HPWS之间的关系，但经理并不是员工获取HRM信息的唯一渠道。员工的HRM感知也可能受到同事或组织氛围的影响。未来研究有必要进一步探究组织层HRM实践与个体层员工实践感知之间可能存在的其他机制。二是尽管研究发现经理的HRM能力、动机、机会，以及经理沟通质量的调节效应，但目前我们对哪些实践能够切实提升经理相关能力、动机和机会仍知之甚少。未来研究应加强本研究提出改善和提高经理HRM能力、动机与机会实践措施的开发。三是为了限制不同HRM实践在不同企业及功能组群中易产生员工感知的变异性问题，本研究数据来源于一家公司，尽管数据来源渠道多样、多层次并且样本量并不算小，但研究的普适性仍可能存在不足。未来应在更多企业收集样本，提高研究结论的可推广性。四是本研究是将七维HRM实践构建成单维HRM系统进行研究，是否能够清楚地厘清其对绩效的作用，亦或是过于简单化，仍存疑问。因为，传统上HRM实践的研究都是单一实践维度的影响研究，因其与企业战略的结合，才逐渐转向以系统的模式进行研究，但到底是一维、二维还是几维HRM系统更加合理，也更有利于揭示其对结果变量的影响，仍有待探究。此外，中国经济新常态条件下的HRM系统既有控制型与承诺型为代表的两大实践，也可能存在为追求多种战略目标而同时有多类型“导向”（特定类型）的HRM实践并存，那么这些多类型目标导向的HRM系统能否形成“合力”（相互加强和支持，还是互相中和与抵消）对组织和员工产生协同效应，以达成企业及管理者的预期，以及可能存在哪些不确定性，都是需要给予解答的。未来研究可以运用“组态视角”及比较分析方法（QCA）探索和厘清多目标导向的HRM系统之间交互的有效性。

参考文献

[1] 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. Personnel Psychology, 2006, 59(3): 501-528.

[2] 张正堂 . 企业高绩效工作系统的内容结构与测量 . 管理世界 , 2015, (5): 100-116.

[3] Collins, C. J., Smith, K. G.. Knowledge Exchange and Combination: The Role of Human Resource Practices in the Performance of High-technology Firms. Academy of Management Journal, 2006, 49(3): 544-560.

[4] Den Hartog, D. N., Verburg, R. M., Croon, M. A.. HRM, Communication, Satisfaction, and Perceived Performance: A Cross-level Test. Journal of Management, 2013, 39(6): 1637-1665.

[5] 苗仁涛 , 周文霞 , 刘丽 , 潘静洲 , 刘军 . 高绩效工作系统有助于员工建言? 一个被中介的调节作用模型 . 管理评论 , 2015, 27(7): 105-115, 126.

[6] Garcia-Chas, R., Neira-Fontela, E., Varela-Neira, C.. High-performance Work Systems and Job Satisfaction: A Multilevel Model. Journal of Managerial Psychology, 2016, 31(2): 451-466.

[7] 张军伟 , 龙立荣 . 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 . 经济管理 , 2016, (10): 87-99.

[8] Martinaityte, L., Sacramento, C., Aryee, S.. Delighting the Customer: Creativity-oriented High Performance Work Systems, Frontline Employee Creative Performance, and Customer Satisfaction. Journal of Management, in Press.

[9] Jiang, K. F., Takeuchi, R., Lepak, D. P.. Where Do We Go from Here? New Perspectives on the Black Box in Strategic Human Resource Management Research. Journal of Management Studies, 2013, 50(8): 1448-1480.

[10] Piening, E. P., Baluch, A. M., Ridder, H. G.. Mind the Intended-Implemented Gap: Understanding Employees' Perceptions of HRM. Human Resource Management, 2014, 53(4): 545-567.

[11] Jackson, S. E., Schuler, R. S., Jiang, K.. An Aspirational Framework for Strategic Human Resource Management. Academy of Management Annals, 2014, 8(1): 1-56.

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

[13] Chen, C. J., Huang, J. W.. Strategic Human Resource Practices and Innovation Performance: The Mediating Role of Knowledge Management Capacity. Journal of Business Research, 2009, 62(1): 104-114.

[14] Nishii, L., Wright, P.. Variability within Organizations: Implications for Strategic Human Resource Management. In Smith, D. B. (Ed.). The People Moake the Place: Dynamic Linkages between Individuals and Organizations. New York: Taylor & Francis, 2008: 225-248.

[15] Jiang, K. F., Hu, J., Liu, S. B., Lepak, D. P.. Understanding Emmployees' Perceptions of Human Resource Practices: Effects of Demographic Dissimilarity to Managers and Coworkers. Human Resource Management, 2015, 56(1): 69-91.

[16] Liao, H., Toya, K., Lepak, D. P.. Do the See Eye to Eye? Management and Employee Perspectives of High-performance Work

Systems and Influence Processes on Service Quality. Journal of Applied Psychology, 2009, 94(2): 371-391.

[17] Aryee, S., Walumbwa, F. O., Seidu, E. Y. M., Otaye, L. E.. Impact of High-performance Work Systems on Individual- and Brance-level Performance: Test of a Multilevel Model of Intermediate Linkages. Journal of Applied Psychology, 2012, 97(2): 287-300.

[18] Wu, P. C., Chaturvedi, S.. The Role of Procedural Justice and Power Distance in the Relationship between High Performance Work Systems and Employee Attitudes: A Multilevel Perspective. Journal of Management, 2009, 35(5): 1228-1247.

[19] Frenkel, S., Restubog, S. L. D., Bednall, T.. How Employee Perceptions of HR Policy and Practice Influence Discretionary Work Effort and Co-worker Assistance: Evidence from Two Organizations. The International Journal of Human Resource Management, 2012, 23(20): 4193-4210.

[20] 苗仁涛 , 冯喜良 , 周文霞 . 双向视角下高绩效工作系统对雇佣双方利益的影响 : 一项本土化研究 . 科研管理 , 2018, 39(11): 98-106.

[21] 李燕萍 , 刘宗华 . 高承诺人力资源管理实践对知识分享的影响机制 . 南京大学学报 , 2015, (4): 140-149.

[22] 田立法 . 高承诺工作系统驱动知识共享 : 信任关系的中介作用及性别的调节作用 . 管理评论 , 2015, 27(6): 148-159.

[23] Shen, J.. Principles and Applications of Multilevel Modeling in Human Resource Management. Human Resource Management, 2016, 55(6): 951-965.

[24] Ehrnrooth, M., Björkman, I.. An Integrative HRM Process Theorization: Beyond Signalling Effects and Mutual Gains. Journal of Management Studies, 2012, 49(6): 1109-1135.

[25] Wright, P. M., Dunford, B. B., Snell, S. A.. Human Resources and the Resource Based View of the Firm. Journal of Management, 2001, 27(6): 701-721.

[26] Kulik, C. T., Bainbridge, H. T. J.. HR and the Line: The Distribution of HR Activities in Australian Organizations. Asia Pacific Journal of Human Resource, 2006, 44(2): 240-256.

[27] Perry, E. L., Kulik, C. T.. The Devolution of HR to the Line: Implications for Perceptions of People Management Effectiveness. The International Journal of Human Resource Management, 2008, 19(2): 262-273.

[28] Purcell, J., Hutchinson, S.. Front-line Managers as Agents in the HRM-performance Causal Chain: Theory, Analysis and Evidence. Human Resource Management Journal 2007, 17(1): 3-20.

[29] Hales, C.. Rooted in Supervision, Branching into Management: Continuity and Change in the Role of First-line Manager. Journal of Management Studies, 2005, 42(3): 471-506.

[30] Bos-Nehles, A. C., Van Riemsdijk, M. J., Looise, J. K.. Employmee Perceptions of Line Management Performance: Applying the AMO Theory to Explain the Effectiveness of Line Managers' HRM Implementation. Human Resource Managment, 2013, 52(6): 861-877.

[31] Boxall, P., Purcell, J.. Strategy and Human Resource Management. 2003, Oxford: UK: Blackwell, 2003.

[32] Whittaker, S., Marchington, M.. Devolving HR Responsibility to the Line: Threat, Opportunity or Partnership? Employee Relations, 2003, 25(3): 245-261.

[33] Harris, L., Doughty, D., Kirk, S.. The Devolution of HR Responsibilities-perspectives from the UK's Public Sector. Journal of European Industrial Training, 2012, 26(5): 218-229.

[34] Bowen, D., Ostroff, C.. Understanding HRM-firm Performance Linkages: The Role of the "Strength" of the HRM System. Academy of Management Review, 2004, 29(2): 203-217.

[35] Nishii, L. H., Lepak, D. P., Schneider, B.. Employee Attributions of the "Why" of HR Practices: Their Effects on Empoyee Attitudes and Behaviors, and Customer Satisfaction. Personnel Psychology, 2008, 61(3): 503-545.

[36] Kernan, M. C., Hanges, P. J.. Survivor Reactions to Reorganization: Antecedents and Consequences of Procedural, Interpersonal, and Informational Justice. Journal of Applied Psychology, 2002, 87(5): 916-928.

[37] Babin, B. J., Boles, J. S.. Employee Behavior in a Service Environment: A Model and Test of Potential Differences between Men and Women. Journal of Marketing, 1998, 62(2): 77-91.

[38] Christian, M. S., Garza, A. S., Slaughter, J. E.. Work Engagement: A Quantitative Review and Test of Its Relaitons with Task and Contextual Performance. Personnel Psychology, 2011, 64(1): 89-136.

[39] 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. Personnel Psychology, 2009, 62(1): 1-29.

[40] Kuvaas, B., Dysvik, A.. Exploring Alternative Relationships between Perceived Investment in Employee Development, Perceived Supervisor Support and Employee Outcomes. Human Resource Management Journal, 2010, 20(2): 138-156.

[41] Gong, Y., Chang, S., Cheung, S. Y.. High Performance Work System and Collective OCB: A Collective Social Exchange Perspective. Human Resource Management Journal, 2010, 20(2): 119-137.

[42] Hannah, D., Iverson, R.. Employment Relationships in Context: Implications for Policy and Practice. In Coyle-Shapiro, J., Shore, L., Taylor, S., Tetrick, L.(Ed.). The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives. Oxford University Press: Oxford, 2004: 332-350.

[43] 颜爱民 , 胡仁泽 , 徐婷 . 新生代员工感知的高绩效工作系统与工作幸福感关系研究 . 管理学报 , 2016, 13(4): 542-550.

[44] Ostroff, C.. Human Resource Managment and Firm Performance: Practices, Systems, and Contignencies. Working Paper. Arizona State University, 2000.

[45] Karatepe, O. M.. Do Job Resources Moderate the Effect of Emotional Dissonance on Burnout: A Study in the City of Ankara, Turkey. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 2011, 23(1): 44-65.

[46] Miao, R. T., Bozionelos, N., Zhou, W. X., Newman, A.. High-performance Work System and Key Employee Attitudes:

The Role of Psychological Capital and an Interactional Justice Climate. International Journal of Human Resource Management, in Press.

[47] Spreitzer, G. M.. Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. Academy of Management Journal, 1995. 38(5): 1442-1465.

[48] Hackman, J. R., Lawler, E. E.. Employee Reactions to Job Characteristics. Journal of Applied Psychology, 1971, 55(3): 259-286.

[49] Morrison, E. W., Phelps, C. C.. Taking Charge at Work: Extrarole Efforts to Initiate Workplace Change. Academy of Management Journal, 1999, 42(4): 403-419.

[50] Goodman, S. A., Svyantek, D. J.. Person-Organization Fit and Contextual Performance: Do Shared Values Matter. Journal of Vocational Behavior, 1999, 55(2): 254-275.

[51] Hofmann, D. A., Gavin, M. B.. Centering Decisions in Hierarchical Linear Models: Implications for Research in Organizations. Journal of Management, 1998, 24(5): 623-641.

[52] Edwards, J. R., Lambert, L. S.. Methods for Integrating Moderating and Mediation: A General Analytical Framework Using Moderated Path Analysis. Psychological Methods, 2007, 12(1): 1-22.

[53] Raudenbush, S., Bryk, A., Cheong, Y. F., Congdon, R.. HLM6: Hierarchical Linear and Nonlinear Modeling. Lincolnwood IL Scientific Software International, 2008.

[54] James, L. R.. Aggregation Bias in Estimates of Perceptual Agreement. Jounal of Applied Psychology, 1982, 67(2): 219-229.

[55] 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 . 南开管理评论 , 2013, 16(5): 38-50.

The Effect of High Performance Work System on Employee Job Performance: A Multilevel Study Based on Stakeholder Perspective

Miao Rentao[1], Xin Xun[2], Zhou Wenxia[3], Cao Yi[4]

1. School of Labor Economics, Capital University of Economics and Business; 2. Business School, Southwest University of Political Science and Law; 3. School of Labor and Human Resources, Renmin University of China; 4.School of Psychological and Cognitive Science, Peking University

Abstract In the research field of strategic human resource management, scholars have acknowledged the mediating role of employee outcomes in the relationship between human resource management (HRM) systems and firm performance, and demonstrated the importance of employee perceptions of HRM systems on employee outcomes. However, very few empirical studies has focused on the multi-level relationships among HRM system and employee outcomes based on the perspective of stakeholder (e.g., organizational, team and individual perspectives). The current study is designed to explore managers' role in translating HRM information from HR departments to employee perceptions of high performance work systems (HPWS), and then influences employees job performance.

This study employs Structural Equation Modeling and Hierarchical Linear Modeling (HLM) in investigating the effects of HR designed HPWS (organizational level) on employees' job performance, then explores the moderating roles of managers' abilities, motivation, opportunities (AMO), and communication quality, and investigates the mediating roles of manager implemented HPWS (team level) and employee perceived HPWS (individual level).

On the basis of a sample of 572 full-time employees, their 200 immediate supervisors and 45 HR managers from a telecom operator in China, we match employees' perceptions of HRM practices with those HRM practices which is implemented by managers and designed by HR. The results indicate that HR-designed HPWS is related to manager-implemented HPWS; and managers' AMO moderates the relationship between HR-designed HPWS (organizational level) and manager-implemented HPWS (team level); the results also indicate that manager-implemented HPWS is strongly related to employee perceived HPWS; and managers' communication quality moderates the relationship between manager-implemented HPWS (team level) and employee perceived HPWS (individual level); manager-implemented HPWS fully mediates the influence of HR-designed HPWS on employee perceived HPWS; furthermore, employee perceived HPWS partially mediates the influence of manager-implemented HPWS on employee job performance, and the moderating role of managers' communication quality on the relationship between manager-implemented HPWS and job performance is partially mediated by employee perceived HPWS.

Key Words High Performance Work System; Job Performance; AMO Theory; Communication Quality