

人力资源管理强度对科技企业知识型 员工创新绩效的影响

凌淼¹ 余璇² 张芸子³¹

(1. 四川大学 商学院, 四川 成都 610065;

2. 重庆工商大学 工商管理学院, 重庆 400067;

3. 都柏林大学 商学院, 爱尔兰 都柏林 D04V1W8)

【摘要】：基于控制理论和程序公平理论，从反馈寻求行为与程序公平感视角探索人力资源管理强度对科技企业知识型员工影响的“黑箱”机制。通过对475名科技企业知识型员工的样本数据进行层次回归分析，证实人力资源管理强度对员工创新绩效有显著正向影响，反馈寻求行为在人力资源管理强度对员工创新绩效影响中具有中介效应，程序公平感在反馈寻求行为对员工创新绩效影响中具有正向调节效应。结论有利于丰富人力资源管理强度对科技企业知识型员工创新绩效作用机制相关研究，可为提升科技企业知识型员工创新绩效提供启示。

【关键词】：人力资源管理强度 创新绩效 反馈寻求行为

【中图分类号】：F272.92 **【文献标识码】**：A **【文章编号】**：1001-7348(2021)08-0153-08

0 引言

人力资源管理政策的制定和实施效果不佳已经严重影响到人力资源部门在企业中的地位和声誉。为此，Charan^[1]提出“是时候分拆人力资源部了”，声称要改组人力资源部门。这些质疑在不少企业已经转变成行动，华为公司人力资源部门干部管理职能被剥离到干部管理部，谷歌(Google)和优步(Uber)等公司已经没有人力资源部，而代之以人力运营部(People Operations)，这些科技企业均强调人力资源政策实施效果和人员运营效率。人力资源管理政策的制定和实施已经成为实务界关注的焦点问题。事实上，学术界也在关注人力资源管理政策的制定与实施。Bowen & Ostroff^[2]提出用“人力资源管理强度”（以下简称HRM强度）定义组织人力资源管理政策的执行和实施程度；Frenkel^[3]以及陈岩等^[4]认为，组织中HRM强度会影响员工的工作态度和行为；Alfes^[5]和Melian^[6]等将员工工作绩效作为实现和保持组织整体绩效的前提，关注HRM强度对工作绩效的影响。先后有学者从组织承诺^[4]、工作满意度^[7]、心理契约^[8]、员工主导型社会化策略^[9]等角度，论证了HRM强度对员工工作绩效影响的中介机制，但目前对HRM强度和员工工作绩效关系的研究还较为粗略，其内在机理尚未被充分揭示^[4]。知识型员工具有较高素质、较强自主性，

¹**作者简介**：凌淼(1976-)，男，四川宁南人，四川大学商学院博士生，研究方向为组织行为与人力资源管理；余璇(1986-)，男，湖北天门人，博士，博士后，重庆工商大学工商管理学院副教授，研究方向为积极组织行为与人力资源开发；张芸子(1998-)，女，陕西西安人，都柏林大学商学院硕士研究生，研究方向为组织行为与人力资源管理。
基金项目：国家自然科学基金青年科学基金项目(71802033)；四川大学“双一流”建设(哲学社会科学)研究专项——国家领军人才项目(SKSYL201703)；中国博士后科学基金第67批面上项目(2020M673191)

较多从事创造性活动^[10],对于科技企业技术创新具有重要作用。科技企业 HRM 政策特别鼓励知识型员工创新行为,并为创新绩效提供奖励。创新绩效是知识型员工工作绩效中最基础,也是最重要的部分。因此,本研究以科技企业知识型员工创新绩效为落脚点,旨在进一步探究人力资源管理政策制定和实施过程如何以及在何种边界条件下更容易促进科技企业知识型员工创新绩效提升。

目前鲜有研究者从员工反馈寻求行为视角研究 HRM 强度对员工创新绩效的影响,而人力资源政策能否得到较好实施,员工自身反馈寻求行为也是一个关键因素。基于控制理论,反馈寻求行为在员工表现与组织需要间发挥重要作用。Ashford^[11]等提出,员工反馈寻求行为是组织内员工为迎合组织绩效的需要,观察环境以及组织内其他可参考对象,从其他员工身上收集有关信息,从而有效调整自身工作内容的一种行为,组织内积极的沟通性氛围可以正面影响员工反馈寻求行为^[12];朱秀锦^[13]证实 HRM 强度的加强会使组织内气氛变得和谐,进而使员工更多地参与组织内部沟通。反馈寻求行为对于个体具有有效调节自身活动的特征,会使员工在工作中进行更多的互动沟通。相较于以往的研究视角,本研究引入反馈寻求行为作为中介变量,从员工反馈寻求行为视角入手,探讨感知的 HRM 强度对科技企业知识型员工创新绩效的影响,可以使科技企业更好地了解 HRM 强度诱发知识型员工创新绩效的“黑箱”机制。

员工反馈寻求行为在人力资源政策制定、执行等各个过程均可进行。在人力资源政策过程中,程序公平是员工关注的焦点之一。程序公平是指员工参与到组织政策的制定和执行过程中,并获得薪酬、晋升方面的平等机会。程序公平感代表员工在多大程度上感知到组织制订决策的程序是公平的、一致的、无偏的和符合道德规范的^[14]。程序公平感高的组织氛围下,员工反馈寻求行为更易获得积极反馈结果,从而影响员工创新意愿和行为,最终影响员工创新绩效。本文推测员工反馈寻求行为对创新绩效的影响程度会受到员工程序公平感的影响,引入程序公平感作为调节变量,可更加清楚地探究程序公平感以及员工反馈寻求行为在人力资源管理政策实施过程中的重要作用。

基于以上分析,本研究从员工反馈寻求行为和程序公平感视角揭示 HRM 强度对科技企业知识型员工创新绩效的“黑箱”机制和边界条件,有利于丰富人力资源管理强度对知识型员工创新绩效作用机制相关研究,并为着力于提升知识型员工创新绩效的人力资源管理政策制定和实施提供相应管理启示。

1 理论基础与研究假设

1.1 HRM 强度对员工创新绩效的影响

Bowen & Ostroff^[2]提出“人力资源管理强度”概念,强调全体员工在人力资源管理过程中的作用,指出企业可通过人力资源管理、直线经理及各种措施创造员工充分参与、充分信任的环境,使人力资源管理的各项实践措施能够在这种环境中有效运行,从而改善员工工作态度和行为,提高企业绩效表现。HRM 强度强调组织应重点关注员工能否正确感知到人力资源管理政策制度,以及内部人力资源管理政策制度是否可以被准确传达到每位员工^[2]。Bowen & Ostroff^[2]认为,HRM 强度包括一致性、独特性和共识性 3 个维度。从 HRM 强度各维度可看出,其对员工创新绩效具有重要影响。首先,HRM 强度的一致性维度要求组织保证人力资源管理政策的运行不会偏离其原计划,互不冲突。其次,HRM 强度的独特性维度注重激发员工工作兴趣,使员工注意到组织中人力资源政策变化,从而采取相应行动^[15]。再次,HRM 强度的共识性维度要求组织人力资源政策获得员工支持。因为当员工真正认同组织的人力资源管理政策时,才能最大程度地配合组织开展工作,两者信息交流达到一致性效果。知识型员工对组织人力资源政策更为敏感和关注,对于组织中鼓励创新的政策感知会转换成自己的创新行为,从而提升个体创新绩效。因此,HRM 强度越高,员工越容易感知到企业人力资源政策变化,了解政策内容,对于政策达成共识,从而调整自己的工作行为和态度,提升自己的创新绩效。陈岩^[4]、张建清^[7]、孙倩^[8]和孙雅磊^[9]等在中国情境下均研究证实,HRM 强度有利于提升员工工作绩效。在科技型企业中,对于科研人才通常会采取特殊的薪酬政策和职业晋升制度,如股票激励、期权激励^[16]、项目奖金制度、双职业发展通道晋升^[17],以及对发明专利和科技进步奖获得者给予重奖等激励措施,这些特殊的专项激励制度体现了人力资源管理的独特性,同时,通过自上而下的宣贯,让这些制度从决策者到管理执行者以及科研人才等政策对象,均对企业独特的人力资源政

策、制度形成一致的了解，达成广泛共识，并鼓励科研人才发挥聪明才智、不断创新。科技型企业的其他职能类知识型员工，通常采用与科研人员略有差异，但同样具有激励效果的薪酬、绩效和职业发展政策，能够鼓励职能类知识型人才做出相应的管理创新成果。在决策者、人力资源专业管理人员、直线经理及所有知识型员工对政策达成广泛一致理解的条件下，科技企业知识型员工更具创新动机，不断提升创新能力，充分利用组织提供的创新机会开展创新活动，从而提升创新绩效^[18]。基于上述讨论，提出如下假设：

H₁:HRM 强度对知识型员工创新绩效有显著正向影响。

1.2 员工反馈寻求行为的中介作用

反馈寻求行为是个人主动监视并寻求有关组织确定个人持有目标的反馈信息的行为，体现了反馈作为个人资源的价值^[19-20]。反馈寻求行为对知识型员工职业成长有显著正向影响，反馈寻求行为的目的是提升自身，综合素质的提高带来了职业成长，员工表现出积极的反馈行为会对他们的职业成长起推动作用，而这种职业发展可提升员工创新积极性，提高其创新绩效^[21]。已有研究证实，知识型员工反馈寻求行为对创新绩效具有正向影响^[22]，员工反馈寻求行为可正向影响员工工作绩效^[23]。反馈寻求行为可以降低不确定性，提高下属的角色清晰度，带来更高的工作绩效^[24]。反馈寻求行为是员工主动发起的，对组织需求和个人表现向上级或相关部门寻求信息反馈。知识型员工反馈寻求行为越多，越能了解其个人创意与组织需要间关系，其创新绩效会随之增长(张婕，2014)。因此，反馈寻求行为有利于促进知识型员工创新绩效。

HRM 强度的一致性维度要求组织保证其人力资源管理政策的运行不会偏离原计划，从而使员工更能理解组织内涵，提高工作热情，在科技企业中体现为公司人力资源政策支持员工创新行为，以便获取创新产生的竞争优势。HRM 强度的独特性维度会使员工较好地观察到人力资源政策的出台，从而了解政策有关内容和相应的创新评价标准，在科技企业中这些创新绩效标准包括研发进度、质量，以及最终开发的新产品、专利、论文的质量和数量等。HRM 强度的共识性维度同样要求员工和组织就工作内容、目标等达成一致，此时员工的理解程度越高，越容易与组织协同开展人力资源管理工作。所以，HRM 强度有利于促进组织内成员工作的努力程度，使员工产生对自己工作有利的正面行为。

控制理论(control theory), 又称控制论理论(cybernetic), 是研究机器和生命社会中控制与通讯一般规律的科学, 重点研究动态系统在变化环境条件下如何保持平衡状态或稳定状态^[25]。控制论中的信息反馈是指由控制系统把信息输送出去, 又把其作用结果返送回来, 并对信息的再输出发生影响, 起到制约作用, 以达到预定的目的。组织中的控制是指在组织目标、员工行为和员工绩效之间不断进行反馈修正, 从而保证员工行为与组织期望相一致, 以期达到组织目标。

依据控制理论, 本研究认为知识型员工寻求反馈行为是应用信息反馈, 在组织人力资源政策、领导期望行为和员工工作态度、行为间的一种重要积极行动。反馈寻求行为是人们对于控制理论在工作情境中的一种应用方式, 反馈寻求行为本身是一种积极行为, 且对个体提升绩效具有重要作用^[26]。因此, HRM 强度有利于促进知识型员工反馈寻求行为。上述已经论证了反馈寻求行为有利于促进知识型员工创新绩效, 本研究推断员工反馈寻求行为是 HRM 强度与知识型员工创新绩效之间重要的中介机制。基于上述讨论, 提出如下假设:

H₂:员工反馈寻求行为在 HRM 强度对员工创新绩效的影响中具有中介效应。

1.3 程序公平感的调节作用

Thibaut 和 Walker 最初在法学领域提出程序公平理论, 也称为程序正义理论。该理论强调在审判程序中所有行为都应该是公平的, 对所有人开放。人们有控制发生在自己身上的事情的需要, 只要人们有权控制过程, 不管最终判决结果是否对自己有利, 人们的公平感都会大大增强^[14]。程序公平有两个标准, 一是过程控制(例如, 在过程中表达自己观点的机会和能力), 二是决

策控制(例如,通过自身行为影响实际结果本身),这些基于控制的程序公平标准在现有法规中得到了强有力的支持^[27]。在组织中,程序公平已经与分配公平和互动公平一起成为组织公平的重要维度。程序公平作为最重要的组织情境之一,代表成员在多大程度上感知到组织资源分配过程是无偏的、一致的^[28]。

程序公平感指个体对决策程序公平程度的知觉,其中包括个体对决策程序一致性、正确性、无偏见性以及决策程序制定者能否接纳其它不同声音与建议进行调整等信息的感知^[28]。在程序公平感高时,个人会更加信任组织,对组织有更积极的评价^[29]。程序公平关注决策制定过程,程序公平感对知识型员工的工作满意度有正向影响^[30]。人力资源管理方面的程序公平主要体现在人员招聘、配置、晋升、薪酬和绩效方面政策的制定和执行过程中,尤其是与分配紧密相关的薪酬、绩效和晋升政策,衡量指标包括制度有章可循、制度公开透明、员工参与制度制定、制度得到很好执行、所有人在制度面前平等、制度代表多数人意愿等。员工参与薪酬等与自身利益关系密切的人力资源政策制定和决策过程,有利于更好地理解相关政策的出台背景与制定过程,员工反馈寻求行为也更具针对性。当员工感知到所有人在制度面前平等时,更容易放下心理负担,更易获得高质量的反馈结果,从而使员工更加有效地开展创新行为,提升自身创新绩效。同时,由于程序公平中的申诉和申诉等纠正机制能够为员工提供表达异议的机会,使不公正的绩效考核结果得到纠正,从而促使员工能够更加大胆进行创新,而不会太过顾虑由于创新失败对个人产生不好的结果,从而在组织中增加容错机制,产生鼓励创新的行为。而程序公平感较低的员工,其反馈寻求行为不易为改善现状提供有益帮助,同时由于申诉等纠正机制的缺失,反馈寻求行为不一定能获得好的效果^[31],从而其行为的改进不会显著增加,创新绩效相对改善不明显。

综上所述,当程序公平感较强时,员工反馈寻求行为对创新绩效的影响较大。当程序公平感较弱时,员工反馈寻求行为对创新绩效的影响较小。基于上述讨论,提出以下假设:

H₂:程序公平感在员工反馈寻求行为对员工创新绩效的影响中具有正向调节效应。

综上,提出本文理论模型如图 1 所示。



图 1 理论模型

2 研究设计

2.1 变量测量

(1)HRM 强度。

本文采用 Delmotte^[32]开发的量表,共 31 个题项,包括 3 个维度,其中独特性维度包括 10 个题项,如:“人力资源部开展的工作完全符合我们的需要”、“人力资源部会及时向员工发布管理措施及进度”等;一致性维度包括 9 个题项,如:“人力资源部开发的评价程序能达到预期效果”、“我们的人力资源政策非常稳定,不会随意变动”等;共识性维度包括 12 个题项,如:“高层和人力资源管理人员有一致目标”、“我们认为职位晋升是公正合理的”、“如果我们表现优异,就会得到应有的

认可和奖励”、“人力资源部在做决策时不存在偏袒现象”等。

(2) 员工反馈寻求行为。

本文采用 Vande Walle 等^[33]开发的量表,共 5 个题项,如“我经常向直接上司寻求关于我的整体工作绩效信息”、“我经常观察哪些行为会受到领导嘉奖,并以此改进自己的工作”等。

(3) 员工程序公平感。

本文采用刘亚等(2003)在 Colquitt 研究的基础上结合中国情境进行修改形成的中国组织公平量表中的程序公平子量表,共 6 个题项,如“我们单位员工能够参与分配制度的制定过程”、“所有人在分配制度面前都是平等的”等。

(4) 员工创新绩效。

员工创新绩效采用韩翼^[34]开发的量表,共 8 个题项,如“会为了改善现有状况提供新想法”、“能主动支持具有创新性的思想”等。

2.2 问卷设计与发放

本研究选择成熟量表,所使用英文量表严格遵循“翻译-回译”程序,以保证中文量表表达准确性。李克特 5 分制适用于所有量表,从“非常不同”到“非常一致”分别对应 1~5 分。正式问卷由 5 个部分组成:第一部分是人力资源实践,共 31 个问项,主要衡量 HRM 强度;第二部分是员工行为,由 5 个问项组成,主要衡量员工反馈寻求行为;第三部分是员工感知,由 6 个问项组成,主要衡量员工程序公平;第四部分是员工创新绩效,由 8 个问项组成;第五部分是基本信息,包括性别、年龄、学历和企业性质等 7 个问项。首先进行了初测,在初测样本选择时,将获得省级科技行政主管部门认定的高新技术企业作为科技型企业,通过校友关系和直接电话联络等方式,与重庆、成都的 15 家企业人力资源部门进行联系,说明研究意图,在征得同意后,首先对企业高管和人力资源管理人员进行访谈,对访谈信息进行整理,确定企业是否适合及愿意配合本研究,最后选取其中 10 家高新技术企业进行问卷发放,问卷对象以这些企业中研发部门研发人员为主,包含部分职能部门知识型员工和企业管理人员。这些企业的业务涉及互联网、机器人及 5G 研发等创新性强的产品和服务,在问卷发放过程中,主要通过现场填答的形式得到数据。将问卷发放给人力资源部,让员工填答后统一收回。在正式测试时,将样本覆盖面扩大至全国,通过 MBA 微信群、大学校友群和人力资源管理微信群,招募符合条件的科技型企业(如高铁动车研制企业、核工业研究所、生物科技企业、新能源服务企业等)进行问卷收集,问卷通过第三方平台提供邀请码给受邀对象,并通过企业代码确定其满足高新技术企业条件。为鼓励调研对象参与,对完整回答的问卷设置了 5 元以内的随机红包。

最终获得 545 份问卷,其中有效问卷 475 份,问卷有效率为 87.2%。对研究对象的基本信息进行描述性统计分析,具体结果如表 1 所示。

3 数据分析与结果

3.1 信效度分析

本研究采用 Cronbach' s α 系数检验量表信度。HRM 强度、员工反馈寻求行为、程序公平感、创新绩效测量量表的 Cronbach' s α 分别为 0.708、0.789、0.865、0.766,均大于 0.700,具有良好的内部一致性。

效度检验使用竞争性验证性因子分析模型，按照单因子、二因子(创新绩效，HRM 强度+员工反馈寻求行为+程序公平感)、三因子(创新绩效，HRM 强度， 员工反馈寻求行为+程序公平感)和四因子模型进行验证性因子分析。其中，四因子模型具有最佳的模型适配度。

3.2 共同方法偏差检验

在实证分析之前，采用 Harman 单因素检验进行共同方法偏差检验。利用 SPSS24.0 和非旋转主成分分析法，共提取特征值大于 1 的 4 个因子，解释总变异数的 65.492%。其中，第一因素解释了 28.720%，低于 50%的判断标准，可见样本数据的共同方法偏差问题并不严重。同时，采用增加共同方法因子的验证性因子分析，发现增加共同方法因子后，验证性因子分析整体模型不能适配，也显示出共同方法偏差问题不严重。

3.3 描述性统计与相关分析

模型中所有变量的均值、标准差和相关系数如表 3 所示，HRM 强度与员工创新绩效正相关($r=0.160$, 且 $p<0.01$) ;HRM 强度与员工反馈寻求行为正相关($r=0.144$, 且 $p<0.01$)。假设 H₁ 得到初步验证。接下来，采用层次回归分析进一步检验研究假设。

3.4 假设检验

3.4.1 主效应检验

在控制人口统计学变量的基础上，将 HRM 强度引入以创新绩效为因变量的回归方程并建立相应模型。层次回归分析结果如表 4 所示，HRM 强度对员工创新绩效有显著正向作用 ($M_4: \beta =0.142, p<0.01$) , 假设 H₁ 得到验证。

表 1 研究样本信息 (N=475)

个体特征	选项	频数	百分比 (%)
性别	男	244	51.4
	女	231	48.6
年龄	21-30 岁	164	34.5
	31-40 岁	230	48.5
	41-50 岁	67	14.1
	51 岁以上	14	2.9
教育程度	大专及以下	128	26.9
	本科	205	43.2
	研究生及以上	142	29.2
职位层级	普通员工	88	18.5
	基层管理者	65	13.7

	中层管理者	179	37.7
	高层管理者	143	30.1
工龄	10年及以下	247	52
	11-20年	184	38.8
	21-30年	33	6.9
	31-及以上	11	2.3
企业性质	民营企业	194	40.8
	国有企业	152	32
	外资企业	129	27.2

表2 模型适配度的验证性因子分析

模型	χ^2	df	χ^2/df	CFI	GFI	RSMEA
单因子模型	211.271	27	7.825	0.498	0.901	0.120
二因子模型	146.827	26	5.647	0.671	0.931	0.099
三因子模型	138.666	24	5.778	0.687	0.935	0.099
四因子模型	51.194	18	2.844	0.910	0.976	0.062

表3 变量均值、标准差与相关系数

变量	Mean	S. D.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 性别	1.49	0.505									
2. 年龄	34.17	7.020	-0.257**								
3. 工龄	10.52	7.773	-0.215**	0.906**							
4. 教育程度	2.01	0.831	-0.168**	0.119**	0.086						
5. 职位层级	3.32	2.286	-0.138**	0.192*	0.228**	-0.084					
6. 企业性质	2.26	1.528	0.116*	0.051	0.056	-0.045	0.188**				
7. HRM 强度	2.887	0.697	-0.056	-0.004	-0.015	0.062	-0.133**	0.018			
8. 程序公平感	3.105	1.133	-0.085	0.119**	0.130**	0.134**	-0.014	-0.180	0.278**		

9. 员工创新绩效	4.013	0.655	-0.050	0.062	0.063	0.073	-0.108*	-0.013	0.160**	0.291**	
10. 反馈寻求行为	3.319	0.982	-0.026	0.048	0.063	0.103*	-0.096**	-0.014	0.144**	0.485**	0.278**

3.4.2 中介效应检验

参照温忠麟^[35]和Baron^[36]提出的方法，分别检验中介效应和调节效应。在控制统计学变量的基础上，将HRM强度引入以员工反馈寻求行为为因变量的回归方程并建立相应模型。层次回归分析结果如表4所示，HRM强度对员工反馈寻求行为有显著正向作用(M₂: β=0.128, p<0.01)。然后，引入HRM强度与员工反馈寻求行为，并对因变量创新绩效进行回归分析。层次回归分析结果如表4中M₅所示，员工反馈寻求行为对创新绩效有显著正向影响(M₅: β=0.308, p<0.001)，同时，HRM强度对创新绩效的影响仍然显著，但其预测作用明显降低(M₅: β=0.103, p<0.01, 0.103<0.142)，因此，员工反馈寻求行为在HRM强度和员工创新绩效的关系之间起到部分中介作用。为进一步验证中介效应，同时采用偏差校正的非参数百分位Bootstrap法^[37]对中介效应进行检验，利用Bootstrap进行5000次抽样，结果显示员工反馈寻求行为在HRM强度和员工创新绩效间中介效应95%的置信区间在[0.0791, 0.2418]之间，不包含0，所以，中介效应显著(P<0.05)，假设H₂得到验证。

3.4.3 调节效应检验

在控制统计学变量的基础上，分别将员工反馈寻求行为、程序公平感及其交互项(员工反馈寻求行为×程序公平感)依次引入以员工创新绩效为因变量的回归方程并分别建立相应模型，其中，对交互项作去中心化处理。层次回归分析结果如表4所示，其中，程序公平感与反馈寻求行为的交互项对创新绩效有显著正向影响(M₇: β=0.107, p<0.05)，假设H₃得到验证。这说明员工程序公平感对员工反馈寻求行为与创新绩效的关系发挥了正向调节效应，也就是说，程序公平感越高，员工反馈寻求行为对员工创新绩效的促进作用越强。

为更直观地展现程序公平感的调节作用，根据Cohen等^[38]的建议，分别以调节变量均值加减一个标准差为基准描绘高、中、低3种不同程序公平感知水平下，程序公平感对员工反馈寻求行为和创新绩效的调节效应，如图2所示。

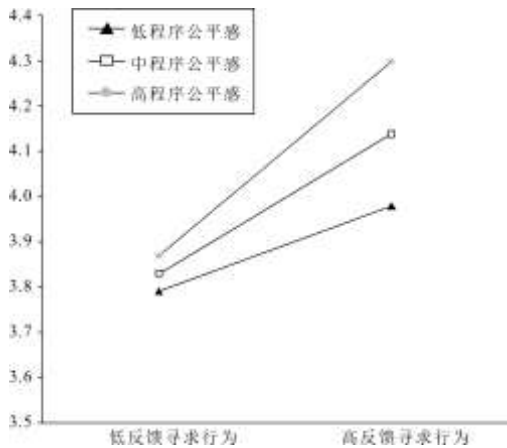


图2 程序公平感的调节作用

4 研究结论与管理启示

4.1 研究结论

本研究分析了 HRM 强度与科技企业知识型员工创新绩效之间的影响机制。实证研究结果表明，在科技企业中 HRM 强度对于员工创新绩效有显著正向影响，员工反馈寻求行为在 HRM 强度对员工创新绩效的影响中具有部分中介作用，程序公平感在员工反馈寻求行为对员工创新绩效的影响中具有正向调节作用。

4.2 研究贡献

本研究理论意义在于：首先，引入反馈寻求行为作为中介变量，从员工反馈寻求行为视角入手，探讨 HRM 强度对员工创新绩效的影响，使组织更好地了解 HRM 强度促进员工创新绩效提升的“黑箱”机制。其次，过往研究较少对 HRM 强度影响员工创新绩效的边界条件进行探索。科技企业员工多为知识型员工，具有较强的自主性和对程序公平的需求。本研究引入程序公平感作为调节变量，揭示了程序公平感如何在组织员工反馈寻求行为与创新绩效间发挥调节作用，更加清楚程序公平感以及员工反馈寻求行为在人力资源管理政策实施过程中的重要作用，丰富了 HRM 强度的应用研究，为研究人力资源管理促进员工创新提供了新视角，为人力资源管理政策制定和实施提供了理论依据。

4.3 管理启示

(1) 科技企业高层管理者和人力资源从业者需关注 HRM 强度。

组织要在人力资源政策制定时广泛收集各方意见，在高层管理者、中层管理者与普通员工之间达成广泛共识，实现上下同欲、目标一致。针对科技型企业以科研人员为主体的情况，有针对性地制定人才专项引进和培养计划，针对知识型员工特点和科研项目特征，根据企业发展战略，实行股票激励和期权激励等远期激励方式，并采用项目奖金等短期激励方式。同时，由于知识型员工专业性强，其职业成就往往体现为专业精深发展，要为知识型员工建立具有纵深发展空间的职业发展通道。考虑到一部分技术人员在技术管理或行政管理方面的发展需要和公司发展要求，应为技术人员设置双职业发展通道。在人力资源政策实施方面，要广泛宣传，不断跟进，及时修正调整。组织要设立可实时监管人力资源管理政策执行情况的督查部门，倾听各方意见，增加员工满意度，进而提高知识型员工创新绩效。组织应根据政策执行情况，不断优化人力资源管理政策，鼓励并延续成功的人力资源管理政策。同时，要反思政策制度执行效果不好的原因，进一步让员工正确理解制度内涵。

(2) 科技企业需为员工反馈寻求行为提供平台和机会。

企业管理者应主动提供并改善反馈机制，为员工创造寻求反馈的机会。首先，利用科技企业信息化程度高、员工对信息系统工具应用熟练的有利条件，建立组织内部信息化沟通平台，鼓励员工建言献策，督促人力资源及相关部门及时进行员工工作结果评价反馈。组织结合自身发展水平，根据科技企业创新风险高、失败机率大的特点，设立知识库和案例库，鼓励员工多提问，多交流反馈，多总结过去成功的经验或失败的教训。其次，企业管理者应主动与员工交流，用自己的实际行动给组织员工树立良好榜样，使组织内部形成一种热爱沟通的良好风气。最后，组织应制定员工沟通制度，并根据组织情况作出规定，实行科学的奖惩机制，通过精神和物质两个方面的奖励，倡导员工寻求信息并获得高效的工作反馈。

(3) 科技企业应注重程序公平氛围的营造。

科技企业应鼓励员工参与到人力资源政策制定及实施过程中，以提高员工程序公平感。组织应开设员工在组织内建言献策的渠道，同时邀请员工代表参与内部政策制定会议，上级正确清晰地传递政策要求与内涵，确保员工与管理层对所作决策达成共识。鼓励员工参与政策实施过程的具体措施包括在组织内建立健全公正、开放的组织绩效考核反馈制度，根据科研项目特点，增强项目团队管理和项目激励，采用项目奖金二次分配等方式，让知识型员工充分参与到与自身利益紧密相关的人力资源相关

薪酬、绩效和福利制度的制定和实施中，让员工切实理解自己的工作内涵和组织政策，明确接收工作反馈内容。在人力资源政策执行过程中，要注重政策的公开、公平和公正，促使知识型员工拥有较高的程序公平感知。

4.4 研究局限与展望

本研究存在一定局限。首先是研究问卷调查局限，本研究以横断面收集数据，不能充分显示变量间因果关系，未来研究可采用多阶段多时点收集数据，并采用纵向研究策略，以更好地考察变量间因果关系。其次是研究层次的局限，本文主要从员工感知层面探讨 HRM 强度对员工创新绩效的作用机制，未来可以开展跨层次研究，考虑加入组织和团队变量，进一步分析组织层面 HRM 强度对员工及团队创新绩效的内在跨层作用机制。同时，HRM 强度具有一定主观性，未来可以进一步研究 HRM 强度的客观指标，如研发投入与销售收入占比、科研人员研发项目奖金与科研人员工资总额占比等客观衡量指标，以使 HRM 强度应用更具针对性。最后，本文将 HRM 强度作为一个整体进行理论模型构建，未来可以从创新导向的人力资源管理实践角度展开研究，明确究竟哪些维度和具体措施有利于促进员工创新行为。

参考文献:

- [1]CHARAN R.It's time to split HR [J].Harvard Business Review,2014,92(7-8):34-34.
- [2]BOWEN D E, OSTROFF C.Understanding HRM-firm performance linkages:the role of the strength of the HRM system[J].Academy of Management Review,2004,29(2):203-221.
- [3]FRENKEL S J,LI M,RESTUBOG S L D.Management,organizational justice and emotional exhaustion among Chinese migrant workers:evidence from two manufacturing firms[J].British Journal of Industrial Relations,2012,50(1):121-147.
- [4]陈岩, 綦振法, 唐贵瑶. 人力资源管理强度与工作绩效关系的实证研究[J]. 华东经济管理, 2015,29(12):151-157.
- [5]ALFES K, SHANTZ A, TRUSS C.The link between perceived HRM practices, performance, and well-being:the moderating effect of trust in the employer[J].Human Resource Management Journal,2012,22(4):409-427.
- [6]MELIAN-GONZALEZ S.An extended model of the interaction between work-related attitudes and job performance[J].International Journal of Productivity and Performance Management,2016,65(1):42-57.
- [7]张建清. 人力资源管理强度对工作绩效的影响[J]. 科技经济导刊, 2019,27(19):197+196.
- [8]孙倩. 人力资源管理强度对员工工作绩效的影响研究: 心理契约的中介作用[D]. 济南: 山东财经大学, 2018.
- [9]孙雅磊. 人力资源管理强度与员工工作绩效[D]. 沈阳: 东北大学, 2015.
- [10]严瑞丽, 朱兵. 变革型领导风格对知识型员工的适应性分析[J]. 科技进步与对策, 2011,28(15):150-153.
- [11]ASHFORD S J, TSUI A S.Self-regulation for managerial effectiveness:the role of active feedback seeking[J].Academy of Management Journal,1991,34(2):251-280.

-
- [12]李敏, 刘继红, STEPHEN J FRENKEL. 人力资源管理强度对员工工作态度的影响研究[J]. 科技管理研究, 2011, 31(19): 147-150, 161.
- [13]朱秀锦. 人力资源管理强度对企业绩效的影响分析[J]. 商场现代化, 2017(13):134-135.
- [14]THIBAUT J W, WALKER L. Procedural justice: a psychological analysis[M]. L. Erlbaum Associates, 1975.
- [15]畅倩红. 人力资源管理强度研究述评与展望[J]. 中国集体经济, 2018(27):108-109.
- [16]李恩平, 李娇. 高科技企业科技人才股权激励的主要形式及特征分析[J]. 经济体制改革, 2016(2):118-124.
- [17]程明, 王杨. 关于实行企业职务管理, 技术“双梯制”的探讨[J]. 科技进步与对策, 2005, 23(7):146-148.
- [18]王伟强. 高新技术企业知识员工激励机制研究[D]. 咸阳: 西北农林科技大学, 2008.
- [19]ASHFORD S J, CUMMINGS L L. Feedback as an individual resource personal strategies for certain information[J]. Organization Behavior and Human Performance, 1983, 32:370-389.
- [20]ASHFORD S J. Feedback-seeking in individual adaptation: a resource perspective[J]. Academy of Management Journal, 1986, 29(3):465-487.
- [21]王玉峰, 李丹. 谦卑型领导对知识型员工职业成长的影响研究——反馈寻求行为的中介作用[J]. 广西社会科学, 2018(5): 87-93.
- [22]张辉. 知识型员工反馈寻求行为对创新绩效的影响研究[D]. 深圳: 深圳大学, 2017.
- [23]谢俊, 储小平, 汪林. 效忠主管与员工工作绩效的关系: 反馈寻求行为和权力距离的影响[J]. 南开管理评论, 2012, 15(2): 31-38, 58.
- [24]张燕红, 廖建桥. 组织中的反馈寻求行为研究述评与展望[J]. 外国经济与管理, 2014, 36(4):47-56.
- [25]维纳. 控制论: 或关于在动物和机器中控制和通信的科学[M]. 北京: 北京大学出版社, 2007.
- [26]樊耘, 陈倩倩, 吕霄. LMX 对员工反馈寻求行为的影响机制研究——基于分配公平和权力感知的视角[J]. 科学学与科学技术管理, 2015, 36(10):158-168.
- [27]COLQUITT J A. On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure[J]. Journal of Applied Psychology, 2001, 86:386-400.
- [28]COLQUITT J A, SCOTT B A, RODELL J B, et al. Justice at the millennium, a decade later: a meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives[J]. Journal of Applied Psychology, 2013, 98(2):199-236.
- [29]黄昱方, 刘永恒. 高绩效工作系统对员工组织认同的影响——程序公平的中介作用及主管支持的调节作用[J]. 华东经济

管理, 2016, 30(4):117-123.

[30]张正堂, 赵曙明. 欠发达地区企业知识员工异地离职动因的实证研究: 以苏北地区为例[J]. 管理世界, 2007(8):95-103.

[31]ANSEEL F, BEATTY A S, SHEN W, et al. How are we doing after 30 years? a meta-analytic review of the antecedents and outcomes of feedback-seeking behavior[J]. Journal of Management, 2015, 41(1):318-348.

[32]DELMOTTE J, DE WINNE S, SELS L. Toward an assessment of perceived HRM system strength: scale development and validation[J]. The International Journal of Human Resource Management, 2012, 23(7):1481-1506.

[33]VANDEWALLE D, GANESAN S, CHALLAGALLA G N, et al. An integrated model of feedback-seeking behavior: disposition, context, and cognition[J]. Journal of Applied Psychology, 2000, 85(6):996-1003.

[34]韩翼, 廖建桥, 龙立荣. 雇员工作绩效结构模型构建与实证研究[J]. 管理科学学报, 2007(5):62-77.

[35]温忠麟, 侯杰泰, 张雷. 调节效应与中介效应的比较与应用[J]. 心理学报, 2005, 37(2):268-274.

[36]BARON R M, KENNY D A. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic and statistical considerations[J]. Journal of Personality and Social Psychology, 1986, 51(6):1173-1182.

[37]温忠麟, 叶宝娟. 中介效应分析: 方法和模型发展[J]. 心理科学进展, 2014, 22(5):731-745.

[38]COHEN J, COHEN P, WEST S G, et al. Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences[M]. Routledge, 2013.