

薪酬激励对员工越轨创新行为的影响机制研究*

• 李绍龙¹ 孙 芳² 张 勇³

(1 武汉大学经济与管理学院 武汉 430072; 2 湖北经济学院工商管理学院 武汉 430205;

3 重庆大学经济与工商管理学院 重庆 400044)

【摘 要】组织正式管理实践是诱发员工从事越轨创新行为的重要因素。薪酬激励作为非常重要的组织正式管理实践,却鲜有研究探讨其对越轨创新行为的影响机制。本研究基于社会交换理论,探索了外部薪酬比较、绩效薪酬工具性感知对员工越轨创新行为的影响效应和作用机制。基于 267 位证券从业人员的三阶段问卷调查研究发现:外部薪酬比较、绩效薪酬工具性感知均对员工的越轨创新行为存在显著的正向影响;外部薪酬比较与绩效薪酬工具性感知会交互影响越轨创新行为;外部薪酬比较、绩效薪酬工具性感知通过回报义务感正向影响越轨创新行为,且回报义务感中介了外部薪酬比较与绩效薪酬工具性感知对员工越轨创新行为的交互影响。

【关键词】越轨创新 外部薪酬比较 工具性感知 回报义务感

中图分类号: C93 文献标识码: A

1. 引言

创新,不仅是社会发展的重要动力,也是企业获得竞争优势的关键因素(Lua et al., 2023)。面对当前全球经济和产业发展不确定因素的增加,企业越来越依靠员工的创造力来达成目标甚至实现突破(杨晓等, 2024)。由于资源有限或者员工希望完善自己的想法等原因,许多创新并未获得组织的官方认可,而是由员工私下开展(Criscuolo et al., 2014)。例如,3M 公司的员工私下研究发明了思高胶带、报事贴等里程碑产品,为公司带来了丰厚的利润。这种通过非正统方法进行的创新对企业而言意义重大,学者们将其定义为“越轨创新”(Criscuolo et al., 2014)。具体而言,越轨创新行为指的是由员工主动发起的,尚未获得组织正式支持且不被上级管理者知晓的,以有利于组织创新为目的的行为(Criscuolo et al., 2014)。

* 基金项目: 国家自然科学基金项目(项目批准号: 72272114; 72302082; 72110107002)。

通讯作者: 孙芳, E-mail: sunfang@whu.edu.cn。

Globocnik 和 Salomo(2015)的里程碑研究指出,与员工完成工作相关的组织正式管理实践对员工的越轨创新起到了重要作用。然而根据文献回顾,作为组织里的一种重要激励机制——薪酬激励,其与越轨创新行为之间的关系较少被探究。关于创新的研究发现,薪酬是影响员工创新的重要因素(梅春等,2021;白景坤等,2020;张勇等,2014;Zhang et al.,2022),它有助于激发员工的外部动机从而正向影响员工的渐进性创新。实践中也发现,高薪行业人员进行越轨创新的现象比较常见,例如 J. P. 摩根的员工在未获取高层领导授权下,开发了一款利用自然语言处理技术自动解读和分析合同的工具“COIN”(Contract Intelligence)。因此,本研究试图以证券行业从业人员作为研究样本,探究薪酬激励对员工越轨创新的影响效应,以期丰富现有越轨创新的影响因素研究。

在组织薪酬管理实践中,“外部竞争性”和“员工贡献”是反映组织薪酬激励设计的两个重要方面(Gerhart & Newman,2019)。外部竞争性指与竞争对手的薪酬比较,员工贡献强调组织应该在多大程度上对员工的绩效付酬(Gerhart & Newman,2019)。于组织员工而言,薪酬的外部竞争性可以通过外部薪酬比较结果来衡量(Shore et al.,2006),员工对薪酬与绩效间关联程度的主观感受可以通过绩效薪酬的工具性感知来反映(陈丽芬,2015;Bamberger & Belogolovsky,2010)。据此,本研究欲从薪酬激励设计中的“外部竞争性”和“员工贡献”切入,探究员工的外部薪酬比较和绩效薪酬工具性感知对其越轨创新行为的影响。具体而言,本研究推测员工的外部薪酬比较和绩效薪酬工具性感知均会正向影响其越轨创新。同时,本研究还推测员工的外部薪酬比较和绩效薪酬工具性感知会交互影响其越轨创新。当员工的绩效薪酬工具性感知较高时,员工对于自己的付出与未来的收获之间的联系程度感受更加深刻。这进一步刺激了外部薪酬比较处于优势位置的员工,让其更加愿意通过从事越轨创新行为来获得潜在的收获。

针对上述问题,本研究选取社会交换理论作为解释上述影响效应的理论框架。根据社会交换理论,在利益互惠的行为中,一方对另一方提供的帮助、支持等,将使另一方产生回报的义务(Blau,1964)。在组织里,组织与员工之间的关系也遵循互惠原则(Blau,1964)。回报组织的义务感指的是员工对于自己应该关心组织的良好发展并且帮助组织去实现目标所保持的信念(Eisenberger et al.,2001)。考虑到越轨创新的目的正是组织的利益(Crisuolo et al.,2014),因此,当员工觉得自己的薪酬比类似职位的同行高时,他/她很有可能产生回报义务感,并通过从事越轨创新来回报组织的优待。此外,社会交换理论还提出,当个体预期未来会获得的回报越高,涉入并维持与另一方的交换关系的可能性也越大(Blau,1964)。绩效薪酬工具性感知反映了员工对于自己付出的努力与组织提供给自己的薪酬支持之间的联系程度(Hui et al.,2004)。这种信念程度高,员工对于未来组织薪酬的公平感、满意度等也将随之提高(Werner & Ones,2000)。员工对组织的这些积极情绪,会促使员工产生回报组织的义务感(Blau,1964)。在这种回报义务感的驱使下,员工会更加重视组织的利益和目标,甚至从事高风险的行为(Wang et al.,2019)。因此,本研究基于社会交换理论,欲引入回报义务感来揭示员工的外部薪酬比较和绩效薪酬工具性感知对越轨创新产生影响的作用机制。本研究进一步构建了一个被中介的调节效应模型,揭示回报义务感在外部薪酬比较与绩效薪酬工具性感知对员工越轨创新的交互影响中存在的中介机制。

综上所述,为明晰薪酬对员工越轨创新行为的影响路径和边界条件,基于社会交换理论,本文将致力于探究以下 3 个问题:一是员工的外部薪酬比较和绩效薪酬工具性感知对其越轨创新行为的影响效

应；二是员工的外部薪酬比较和绩效薪酬工具性感知对其越轨创新行为的交互影响机制；三是回报义务感在绩效薪酬工具性感知与外部薪酬比较对员工越轨创新影响的中介机制及被中介的交互影响机制。

2. 理论基础与研究假设

2.1 外部薪酬比较、绩效薪酬工具性感知与越轨创新行为

根据 Criscuolo 等(2014)的定义,越轨创新是一种为了实现组织利益而实施的角色外创新行为。虽然该行为是为了组织的利益,但考虑到其尚未获得组织正式支持且不被上级管理者知道,因此该行为具有隐蔽性与风险性,需要员工自身有较强的实施意愿(Criscuolo et al., 2014; Augsdorfer, 2005)。薪酬比较即个体把自己的薪酬与他人进行比较,其中既包括组织内部员工之间的薪酬比较,也包括员工与组织外部相似岗位员工的薪酬比较,即外部薪酬比较(Williams et al., 2006)。外部薪酬比较能够反映员工是否觉得组织提供了有外部竞争性的薪酬(Gerhart & Newman, 2019)。研究认为,员工在获取组织支付的薪酬后倾向于将自己的收入水平在外部市场中进行比较,尤其是倾向于与类似岗位的同行进行比较(贺伟和蒿坡, 2014; Aime et al., 2020; Shore et al., 2006)。与外部类似岗位的同行进行的薪酬比较,在增强了员工对自身薪酬水平的认知的同时,对员工的行为有着重要影响(彭镇等, 2020)。本研究推断员工的外部薪酬比较有利于促进员工的越轨创新行为。

薪酬激励的相关研究指出,组织给员工支付了有相对比较优势的薪酬,有助于获得员工的隐性支持,并促进员工从事意图有利于组织的行为来换取组织额外提供的资源(Wang & Seifert, 2017)。此外,当员工通过外部薪酬比较发现自己的薪酬高于比较对象时,会感觉自己受到了组织的重视并觉得自己有被组织公平对待。社会比较理论指出,正向的社会比较结果会提升员工的自我价值感,进而激发出更多的角色外行为来为企业做贡献从而匹配与维护自己提升的自我价值感,其中包括创新行为(Chen & Aryee, 2007; Festinger, 1954)。例如,彭镇等(2020)研究发现,当企业为其员工提供具有外部竞争力的薪酬时,企业的创新效率更高。Wang 等(2022)研究发现,高工资会导致员工以牺牲诚实为代价为组织管理者谋求利益。基于上述分析,本研究认为外部薪酬比较很可能与越轨创新正相关,即员工通过外部薪酬比较发现自己处于越有利的位置,越可能为了组织的利益从事越轨创新行为。据此,本研究提出以下假设:

H1: 员工的外部薪酬比较与其越轨创新行为正相关。即相较于外部比较对象,员工的薪酬水平越高,则其越可能实施更多的越轨创新行为。

工具性,即对于特定行为将导致特定结果的信念,是员工从事角色外行为的一个重要激励因素(Hui et al., 2004; Vroom, 1964)。绩效薪酬工具性感知指的是员工对于由绩效表现所能带来的薪酬的感知程度,反映了员工对绩效与薪酬之间的关联度的理解(陈丽芬, 2015; Bamberger & Belogolovsky, 2010)。绩效薪酬工具性感知越高,说明员工认为自己为组织所做的贡献越大,越有可能获得更多的薪水或者获得晋升(刘张发, 2024);绩效薪酬工具性感知越低,说明员工认为自己的升职加薪与自己对组织的贡献关联程度越低。这种基于员工的工作绩效而非特定的创造性绩效的薪酬认知,为员

工达到绩效目标提供了更多的路径选择(Shore et al., 2006)。研究发现,员工的绩效薪酬工具性感知越高,越会参与能为组织带来利益的活动以获得组织提供的升职加薪,甚至采用非正式的方式(Yukl & Latham, 1978)。例如,Baer(2012)发现员工行为的工具性(预期自己的行为会带来积极结果)是创新行为的重要刺激因素之一。张勇等(2014)研究发现,绩效薪酬正向影响员工的渐进性创新。此外,绩效薪酬工具性导向的员工更加野心勃勃,拥有更高的风险偏好以及成就动机(Quratulain et al., 2021)。相关研究也发现,员工的风险倾向正向影响其越轨创新(Globocnik, 2019)。相应的,虽然越轨创新是一种具备较高风险的行为,但是员工有可能在薪酬刺激下,产生更强的风险偏好,从而更有可能从事越轨创新行为。即当员工具备较高的绩效薪酬工具性感知时,其更有可能通过参与越轨创新以谋求获得更高的薪酬回报。因此,本研究提出如下假设:

H2: 员工的绩效薪酬工具性感知与其越轨创新行为正相关。即员工的绩效薪酬工具性感知越强,则其越可能实施更多的越轨创新行为。

2.2 外部薪酬比较和绩效薪酬工具性感知的交互影响

本研究推断绩效薪酬工具性感知不仅可能对员工的越轨创新行为有直接影响,同时还很有可能与员工的外部薪酬比较交互影响员工的越轨创新行为。关于越轨创新的研究指出,在个体选择越轨创新这一行为的过程中,个体认知起到了重要的催化作用(杨刚等, 2019)。员工的绩效薪酬工具性感知不仅反映了员工对自己的绩效与自己未来薪酬回报之间的关系的认知,还体现了员工对组织公平性的认知(陈丽芬, 2015; Werner & Ones, 2000; Rusbult et al., 1990)。当绩效薪酬工具性感知较弱时,员工倾向于认为自己努力为组织做出的绩效与自己未来在当前组织中的升职加薪关系不大,会对组织的公平性产生怀疑,从而削弱了正向外部薪酬比较带来的被组织公平对待的积极情感。在这种情况下,在外部薪酬比较中处于相对优势位置的员工可能会对组织感到失望,从而使外部薪酬比较结果对员工越轨创新的影响减弱。反之,当绩效薪酬工具性感知较强时,员工认为组织会区分绩效水平且会对给组织带来贡献的个体进行奖励,觉得该组织是个公平的组织。对于在外部薪酬比较中处于相对优势位置的员工而言,该认知进一步加强了员工对组织的积极情感,提升了员工对组织的满意度,从而使得员工更加愿意投入越轨创新。例如,王碧英等(2022)研究发现,当员工感知到自己能在组织更好地成长发展时,员工的组织忠诚度和组织承诺程度更高,在此情况下,员工的职场地位对其越轨创新行为的影响更强。因此,本研究提出如下交互效应假设:

H3: 员工的外部薪酬比较和绩效薪酬工具性感知会交互影响员工的越轨创新行为。即绩效薪酬工具性感知越强,外部薪酬比较对员工的越轨创新的正向影响越强。

2.3 回报义务感的中介作用

根据 Eisenberger 等(2001)的定义,回报组织的义务感指的是个体对于自己应该关心组织的良好发展并且帮助组织去实现目标所保持的信念。这种信念包括两个方面,一方面是为了帮助组织实现目标,员工需做出工作上的贡献和需为组织提供帮助的信念;另一方面是员工重视组织的利益和福

利的信念(Eisenberger et al., 2001)。员工从组织中得到的利益越多, 他们就越有可能对组织发展出更大的义务感(Rousseau, 2005), 为双方间高质量的社会交换关系作贡献(Hom et al., 2009)。例如, 吴坤津等(2016)研究发现, 当员工在组织中感受到关心和支持后, 会产生一种“应有之情”并主动强化自身回报组织的意识。

社会交换理论指出, 员工与组织之间具有互惠性, 组织和员工之间存在相互依赖的互动(Blau, 1964)。在这个互动中, 组织为员工提供了可交换的资源, 例如文化、薪酬、服务、支持等, 且这些交换资源是相互的(Blau, 1964)。这些交换资源给员工创造了一种义务感, 激发了员工从事意图回报组织的行为(Blau, 1964)。因此, 作为一种社会交换规则, 回报义务感是组织和员工之间社会交换的重要中介机制。过去的研究表明, 员工与企业之间的各种关系特征可以驱动员工在特定领域的义务感, 进而导致相关的组织行为(Morrison & Phelps, 1999)。而回报义务感常常促使员工从事有利于组织的行为, 包括角色外行为(Eisenberger et al., 2001)。例如, Li 等(2022)研究发现, 对领导产生回报义务感的员工更倾向于从事亲领导非伦理行为来回馈领导。

在本研究中, 正向的外部薪酬比较结果和绩效薪酬工具性感知很有可能通过员工的回报义务感增加其越轨创新行为。一方面, 当发现自己被支付了高于其他企业类似岗位的薪酬时, 基于互惠的规范, 这会让员工感受到来自组织的支持进而产生回报组织的义务感。另一方面, 绩效薪酬工具性感知反映了员工对于自己付出的努力与组织未来提供给自己的升职加薪等支持之间的联系程度(陈丽芬, 2015)。这种信念程度高, 员工对于组织薪酬的公平感、满意度等也将随之提高(陈丽芬, 2015; Werner & Ones, 2000; Rusbult et al., 1990)。而员工对组织所持有的积极看法, 也会促使员工产生回报组织的义务感并涉入和维持与组织之间的积极交换关系(Blau, 1964)。此外, 关于社会交换的研究指出, 回报义务感高的员工更重视组织利益并乐意为实现组织目标做出更多贡献(Eisenberger et al., 2001)。例如, Wang 等(2019)研究发现, 在回报义务感的驱使下, 员工会更加重视组织的利益和目标, 甚至从事高风险的行为。因此, 本研究提出如下两个中介效应假设:

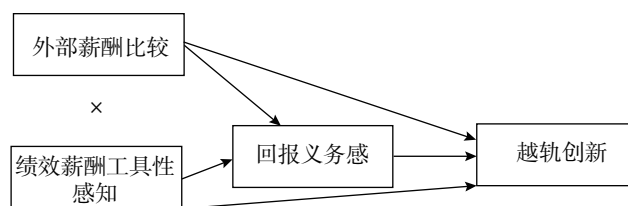
H4: 回报义务感中介了员工的外部薪酬比较与其越轨创新行为之间的正向关系。

H5: 回报义务感中介了员工的绩效薪酬工具性感知与其越轨创新行为之间的正向关系。

结合 H3、H4 和 H5 的理论推导, 本研究进一步推断回报义务感中介了员工的外部薪酬比较与绩效薪酬工具性感知对其越轨创新行为的交互影响。因此, 本研究进一步提出以下假设:

H6: 员工的回报义务感中介了外部薪酬比较与绩效薪酬工具性感知对其越轨创新行为的交互影响。

综上所述, 本研究的理论模型如图 1 所示。



注: ×表示交互效应

图 1 研究模型图

3. 研究方法

3.1 样本与数据收集

本研究采用滚雪球的方式邀请来自广州、深圳、武汉等地证券公司的员工参与问卷调查。受疫情影响,调研采用了电子问卷调查的方式收集数据。在正式填答问卷之前,研究人员会告知受访员工本研究的目的、内容、程序以及参与者享有隐私权、匿名权等相关权利,并承诺被调查员工提供的数据仅用于科学研究。在被调查员工签署电子版的知情同意书之后,才开始调查问卷的正式填答。为了减少共同方法偏差,本研究采用三阶段的数据收集方式,每次调研时间间隔两周。为了保证问卷的匹配,每位受访员工均有一个唯一编码。问卷中均设置有注意力检测题项,未通过注意力检测题项的填答者将被直接拒绝。在第一次调研中,受访员工填写了自己的人口统计学数据、外部薪酬比较和绩效薪酬工具性感知,共回收有效问卷 308 份。间隔两周之后,研究者邀请参与过第一次问卷调查的企业员工参与第二次问卷调查。在第二次问卷调查中,受访员工填答了回报义务感,本轮共回收有效问卷 279 份。又间隔两周之后,研究者继续邀请参加过第二次调研的员工对自己的越轨创新行为进行评价。最终回收有效问卷 267 份,整体有效回收率 86.7%。

在上述 267 个有效样本中,员工的平均年龄为 33.88 岁(标准差=6.11),在当前企业平均工作年限为 6.45 年(标准差=5.64),女性占 59.6%,且 96.6%的参与者具有本科及以上学历,硕士及以上学历占比达到 39.0%。

3.2 变量的测量

本研究选取国外较为成熟且已被研究者们广泛运用的量表来对变量进行测量,量表均由英文原版量表翻译而成。为了确保中文量表能够准确反映原英文量表的含义,本研究运用了 Brislin(1986)提出的“翻译—回译”步骤。

外部薪酬比较:本研究对员工的外部薪酬比较的测量条目来自 Heneman 和 Schwab(1985)的薪酬满意度问卷(Pay Satisfaction Questionnaire, PSQ),共计 1 个条目,采用李克特 5 点制量表计分。该条目为“相较于在类似公司中工作与我相似的员工,我的薪酬水平_____”(1=少得多,2=少一些,3=差不多,4=多一些,5=多得多)。

绩效薪酬工具性感知:本研究对绩效薪酬工具性感知的测量改编自 Mayer 和 Davis(1999)编制的工具性感知量表。本量表共包含 3 个条目,采用李克特 5 点制量表计分。示例条目如“如果我在公司中的绩效表现名列前茅,那么我的收入报酬也会排在公司前列”(1=很不符合,3=不好确定,5=很符合;Cronbach's $\alpha=0.86$)。

回报义务感:本研究采用 Eisenberger 等(2001)开发的回报义务感量表,该量表共 7 个条目,采用李克特 7 点制量表计分。示例条目如“我觉得我有责任尽我所能来帮助我的公司实现其目标”(1=

非常不符合, 4=不好确定, 7=非常符合; Cronbach's $\alpha=0.90$)。

越轨创新: 本研究采用 Criscuolo 等(2014)开发的越轨创新量表, 该量表共 5 个条目, 采用李克特 7 点制量表计分。示例条目如“在主要工作之外, 我喜欢自己捣鼓一些新的构想”(1=非常不符合, 4=不好确定, 7=非常符合; Cronbach's $\alpha=0.87$)。

控制变量: 与越轨创新行为的相关研究保持一致, 本研究对参与者的性别、年龄、在当前企业的工作年限以及受教育程度进行了控制。

4. 数据分析与结果

4.1 变量区分效度的验证性因子分析

本研究使用 Mplus 8.4 软件进行了验证性因子分析, 并使用了打包策略(Little et al., 2002), 结果如表 1 所示。由于外部薪酬比较由单一条目测量, 故先构建了包含绩效薪酬工具性感知、回报义务感和越轨创新的三因子模型。结果显示, 上述三因子模型拟合情况($\chi^2=110.520$, $df=41$, $\chi^2/df=2.696$, $CFI=0.966$, $TLI=0.954$, $RMSEA=0.080$, $SRMR=0.049$)明显优于其他因子模型(见表 1)。上述结果说明本研究中各变量之间的区分效度良好。

表 1 验证性因子分析结果

因子模型	χ^2	df	χ^2/df	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
三因子模型	110.520	41	2.696	0.966	0.954	0.080	0.049
二因子模型 1	400.056	43	9.304	0.824	0.775	0.176	0.094
二因子模型 2	502.565	43	11.688	0.774	0.711	0.200	0.158
二因子模型 3	648.519	43	15.082	0.702	0.619	0.230	0.173
单因子模型	977.608	44	22.218	0.540	0.426	0.282	0.134

注: $N=267$, 三因子模型为绩效薪酬工具性感知、回报义务感、越轨创新; 二因子模型 1 为绩效薪酬工具性感知+越轨创新、回报义务感; 二因子模型 2 为绩效薪酬工具性感知+回报义务感、越轨创新; 二因子模型 3 为绩效薪酬工具性感知、回报义务感+越轨创新; 单因子模型为绩效薪酬工具性感知+回报义务感+越轨创新。

4.2 描述性统计与相关性分析

本研究使用 SPSS 28.0 软件对所有变量进行了描述性统计分析。表 2 展示了描述性统计分析的结果, 列出了各个变量的均值、标准差、相关系数和内部一致性系数。由表 2 可见, 外部薪酬比较与回报义务感($r=0.312$, $p<0.001$)及越轨创新之间($r=0.435$, $p<0.001$)、绩效薪酬工具性感知与回报义务感($r=0.318$, $p<0.001$)及越轨创新之间($r=0.484$, $p<0.001$)、回报义务感与越轨创新之间($r=$

0.467, $p<0.001$) 均存在显著的正相关关系, 为进一步分析提供了支持。

表 2 描述性统计分析结果

变 量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8
1 性别 ^a	0.60	0.49	—							
2 年龄	33.88	6.11	0.037	—						
3 当前企业工作年限	6.45	5.64	0.024	0.690***	—					
4 教育水平	3.37	0.59	-0.031	-0.234***	-0.178**	—				
5 外部薪酬比较	2.70	0.83	0.000	0.045	0.049	-0.092	—			
6 绩效薪酬工具性感知	3.53	0.94	-0.064	0.063	-0.066	0.004	0.407***	(0.86) ^b		
7 回报义务感	5.38	1.08	-0.067	0.035	0.066	0.030	0.312***	0.318***	(0.90) ^b	
8 越轨创新	4.76	1.04	-0.181**	-0.011	-0.084	0.001	0.435***	0.484***	0.467***	(0.87) ^b

注: **表示 $p<0.01$, ***表示 $p<0.001$ 。
a 对于性别, 0 代表男性, 1 代表女性。
b 括号中数字为该量表的内部一致性系数。

4.3 假设检验

本研究运用 SPSS 28.0 软件以及 Process 3.3 插件对假设进行检验(Hayes, 2018)。在对数据进行分析之前, 本研究对除性别以外的所有变量进行了中心化处理。首先, 本研究构建和分析了控制变量模型(见表 3 模型 4)。然后, 在控制了性别、年龄、在当前企业的工作年限以及受教育程度后, 对外部薪酬比较和绩效薪酬工具性感知与越轨创新的关系进行回归分析(表 3 模型 5), 结果显示外部薪酬比较对越轨创新($B=0.374, p<0.001$)、绩效薪酬工具性感知对越轨创新($B=0.381, p<0.001$)均存在显著正向影响。因此, H1 和 H2 成立。同时, 表 3 模型 7 的结果显示, 外部薪酬比较和绩效薪酬工具性感知的交互项对越轨创新的影响显著($B=0.217, p<0.001$), H3 获得了初步支持。为了进一步验证 H3, 本研究绘制了交互效应图(如图 2 所示)。同时, 简单斜率分析结果显示, 当员工具备较高的(均值加一个标准差)绩效薪酬工具性感知时, 其外部薪酬比较对越轨创新的正向影响显著(简单斜率= $0.570, p<0.001$)。而当员工具备较低的(均值减一个标准差)绩效薪酬工具性感知时, 其外部薪酬比较对越轨创新的正向影响不显著(简单斜率= $0.160, n.s.$)。综上所述, H3 得到了进一步支持。

中介效应的检验采用了 Baron 和 Kenny(1986)推荐的检验程序, 并用拔靴法(Bootstrapping)进行了进一步分析。层级回归结果显示(表 3 模型 2), 外部薪酬比较对回报义务感的正向影响显著($B=0.282, p<0.001$), 绩效薪酬工具性感知对回报义务感的正向影响显著($B=0.273, p<0.001$)。将回报义务感加入层级回归模型后(表 3 模型 6), 外部薪酬比较对越轨创新的正向影响依然显著($B=$

0.292, $p < 0.001$), 但影响力有所下降(回归系数由 0.374 下降为 0.292); 绩效薪酬工具性感知对越轨创新的正向影响也依然显著($B = 0.301$, $p < 0.001$), 影响力也有所下降(回归系数由 0.381 下降为 0.301); 同时, 回报义务感对越轨创新的正向影响显著($B = 0.294$, $p < 0.001$)。上述数据分析结果显示, 回报义务感在外部薪酬比较与越轨创新之间, 以及绩效薪酬工具性感知和越轨创新之间发挥了部分中介作用。使用 SPSS 28.0 软件中的 Process 3.3 插件进一步分析, 基于 5000 次抽样的 Bootstrapping 结果显示, 外部薪酬比较通过回报义务感影响越轨创新的间接效应显著(间接效应 = 0.083, 95%置信区间[0.030, 0.146]), 绩效薪酬工具性感知通过回报义务感影响越轨创新的间接效应显著(间接效应 = 0.080, 95%置信区间[0.025, 0.147])。综上所述, H4 和 H5 得到验证。

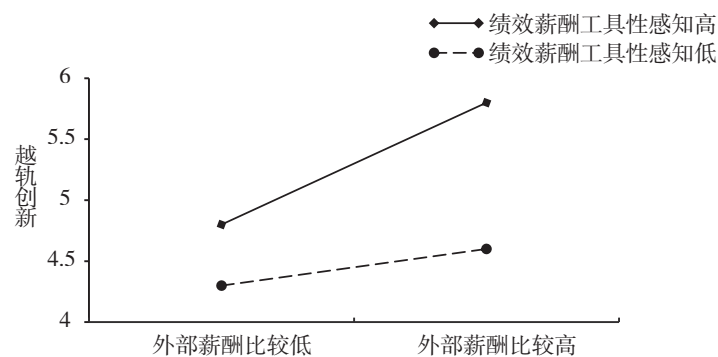


图2 外部薪酬比较和绩效薪酬工具性感知对越轨创新的交互影响效应图

对于被中介的调节效应检验, 层级回归结果显示, 外部薪酬比较和绩效薪酬工具性感知的交互项对越轨创新的正向影响显著(表3模型7, $B = 0.217$, $p < 0.001$), 且对回报义务感的正向影响显著(表3模型3, $B = 0.175$, $p < 0.05$)。同时, 表3模型8的结果显示, 将回报义务感加入回归模型后, 外部薪酬比较和绩效薪酬工具性感知的交互项对越轨创新的正向影响依然显著($B = 0.170$, $p < 0.01$), 但影响力有所下降(回归系数由 0.217 下降为 0.170); 回报义务感对越轨创新的正向影响显著($B = 0.272$, $p < 0.001$)。使用 Process 3.3 插件进行的 5000 次抽样 Bootstrapping 结果显示, 外部薪酬比较和绩效薪酬工具性感知的交互项通过回报义务感影响越轨创新的间接效应显著(间接效应 = 0.048, 95%置信区间[0.001, 0.111])。综上所述, H6 得到验证。

表3 层级回归分析结果

	回报义务感			越轨创新				
	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5	模型6	模型7	模型8
截距项	5.473 ***	5.450 ***	5.382 ***	4.987 ***	4.956 ***	4.936 ***	4.872 ***	4.872 ***
控制变量								
性别	-0.149	-0.113	-0.092	-0.384 **	-0.333 **	-0.300 **	-0.308 **	-0.283 **
年龄	-0.002	-0.011	-0.012	0.016	0.003	0.007	0.002	0.005

续表

	回报义务感			越轨创新				
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6	模型 7	模型 8
当前企业工作年限	0.015	0.024	0.030	-0.027	-0.015	-0.022	-0.007	-0.016
教育水平	0.074	0.102	0.134	-0.014	0.023	-0.007	0.062	0.026
自变量								
外部薪酬比较		0.282***	0.275***		0.374***	0.292***	0.365***	0.290***
绩效薪酬工具性感知		0.273***	0.312***		0.381***	0.301***	0.429***	0.344***
中介变量								
回报义务感						0.294***		0.272***
交互项								
外部薪酬比较× 绩效薪酬工具性感知			0.175*				0.217***	0.170**
R ²	0.011	0.155	0.174	0.044	0.332	0.410	0.363	0.429
ΔR ²	—	0.144	0.019	—	0.288	0.079	0.031 ^a	0.066
F	0.709	22.164***	5.942*	3.011*	56.039***	34.504***	12.816***	8.491**

注：* 表示 $p<0.05$ ，** 表示 $p<0.01$ ，*** 表示 $p<0.001$ 。

a 模型 7 中的 ΔR^2 等于模型 7 的 R^2 值减去模型 5 的 R^2 值。

5. 讨论

5.1 理论意义

首先，本研究从薪酬激励的角度切入，探索了组织薪酬设计中两大重要考量因素，即“外部竞争性”（以外部薪酬比较衡量）和“员工贡献”（以绩效薪酬工具性感知衡量），是否会影响员工的越轨创新行为，不仅丰富了越轨创新行为的影响因素研究，也进一步拓展了其研究视角。根据 Globocnik 和 Salomo(2015)的里程碑研究，与员工完成工作相关的组织正式管理实践对员工的越轨创新起到了重要作用。然而，已有关于越轨创新行为的情境因素研究中，学者们主要探索了领导政治技能(贾建锋等，2023)、领导正念(彭伟等，2022)、不同领导风格(贾建锋和刘志，2021；王弘钰和邹纯龙，2019)等领导因素，以及差错管理氛围(王弘钰和寇先柳，2023)、职场负面八卦(张昊民等，2022)、组织创新氛围(王弘钰和于佳利，2019)等组织文化与氛围因素的影响作用及机制，整体上缺乏对组织正式管理实践因素的关注。薪酬激励作为一种组织正式管理实践手段，不仅在影响员工的创新行为方面起到了重要作用(梅春等，2021；白景坤等，2020；张勇等，2014；Zhang et al., 2022)，同时也是员工角色外行为的重要影响因素(曹伟航等，2023；杜林致等，2019)。本研究从“认知→行为”

这一影响路径逻辑出发, 基于薪酬设计中的“外部竞争性”和“员工贡献”, 发掘出了员工的外部薪酬比较和绩效薪酬工具性感知对其越轨创新的正向影响, 进一步拓展了越轨创新这一研究领域的研究视角和方向。

其次, 本研究探索了薪酬制度因素对员工的越轨创新行为的联合影响。在组织薪酬管理实践中, “外部竞争性”和“员工贡献”是体现员工薪酬水平的两个重要维度, 并且在组织薪酬中二者常常联合作用(Gerhart & Newman, 2019)。然而传统薪酬激励研究往往单独探讨“外部竞争性”或者“员工贡献”对于员工行为的影响效应, 鲜有研究探究上述两种重要因素对于员工行为存在的联合影响。例如, 刘亭立等(2023)和彭镇等(2020)探讨了员工的外部薪酬差距对员工创新的影响, 曹伟航等(2023)探讨了绩效薪酬对员工亲社会违规行为的影响。本研究不仅发现员工的外部薪酬比较、绩效薪酬工具性感知会正向影响其越轨创新行为, 还发现外部薪酬比较与绩效薪酬工具性感知会交互影响员工的越轨创新行为, 说明“外部竞争性”和“员工贡献”两大因素对于员工的行为存在联合影响效应, 从而为今后薪酬激励对员工行为的影响研究拓宽了研究思路。

最后, 本研究基于社会交换理论, 验证了回报义务感会中介薪酬激励因素与员工越轨创新之间的关系以及绩效薪酬工具性感知与外部薪酬比较对员工越轨创新的交互影响, 完善了薪酬激励因素影响员工越轨创新的作用机制。社会交换是产生越轨创新行为的主要机制之一, 但是基于该理论视角去探索员工同组织之间交换的研究还比较缺乏(刘伟鹏等, 2024)。已有研究探索了谦卑型领导(吴玉明等, 2020)、亲和幽默型领导(贾建锋和刘志, 2021)、真实型领导(吴士健等, 2020)会通过建立良好的上下级关系、提高员工的责任知觉和组织自尊促使员工实施越轨创新。本研究发现, 在组织和员工的互动中, 员工获得的由组织提供的具有竞争优势的薪酬会让员工产生回报组织的义务感, 从而激发了员工的越轨创新这一回报组织的行为。该结论丰富了组织政策对越轨创新行为产生影响的作用机制研究。此外, 本研究还发现, 员工对薪酬的工具性感知能够进一步强化外部薪酬比较通过增强员工回报义务感而增加其越轨创新行为的中介机制, 从而进一步明晰了上述社会交换机制发挥作用的边界条件, 完善了社会交换理论在薪酬激励制度对员工越轨创新行为影响过程中的研究框架。

5.2 实践启示

本研究对于管理实践也具有一定的启示意义, 有助于管理者更好地引导企业内的越轨创新行为。在实践中, 不同的企业对员工的越轨创新行为支持态度不一, 有的企业不支持员工越轨创新, 有的企业受限于资源无法满足所有员工的创新意图而默许员工的越轨创新。本研究发现, 薪酬在同行中处于优势位置的员工更有可能为了回报组织的优待而从事越轨创新行为。本研究还发现, 员工的绩效薪酬工具性感知与其越轨创新行为正相关, 且员工的绩效薪酬工具性感知越高, 外部薪酬比较对员工的回报义务感以及越轨创新行为的影响越大。根据上述研究结论, 管理者可以根据企业的需要, 通过合理的激励设计, 对员工的越轨创新行为进行适当的引导。

具体而言, 如果企业希望增加员工越轨创新行为, 首先, 管理者可以考虑提供相较同行而言具有优势的薪酬水平。薪酬激励是引导员工越轨创新的重要实践方法。实践中, 企业可通过提供具有

竞争力的薪酬,提高员工薪酬的外部比较水平,从而增强员工回报组织的义务感,进而促进员工的越轨创新。

其次,在企业薪酬的设计中,要关注薪酬与员工贡献的关联程度。例如,在员工的薪酬构成中,企业可增加绩效薪酬部分在总薪酬中的比重,使员工的薪酬与其对企业的贡献联系更紧密,同时也让员工感知到自己的付出会带来组织更多的正向回馈,从而更多地参与越轨创新行为。

最后,企业可关注其他能增强员工对组织的回报义务感的实践方法,例如为员工提供良好的晋升通道、增加对员工的人文关怀等。本研究发现,回报义务感会正向影响员工越轨创新,因此,企业可通过提供更多的能促进员工回报义务感的措施来促进员工的越轨创新,尤其是那些薪酬可能处于同行下游水平且提升到有竞争力的薪酬水平有难度的企业。

5.3 研究不足与展望

首先,本研究中的样本数据为企业员工自我报告,可能存在共同方法变异的问题。由于本研究的变量难以被第三方观测到,自我报告可能是一种较为有效的测量方式。同时,本研究按照以往学者的建议,在不同的时间点收集了数据来尽量避免共同方法变异的问题(Podsakoff et al., 2003)。未来的研究可以考虑采用客观数据来进一步规避共同方法变异的问题。例如,未来研究可以通过收集客观薪酬数据来测量员工的薪酬激励情况,并用员工越轨创新的客观成果数据来测量越轨创新的情况。

其次,本研究虽然采用了多阶段的问卷调查法进行模型的检验,但是始终属于横截面数据,而无法对变量之间的因果关系进行推断。今后的研究可以进一步采用纵向面板数据或者实验设计来对研究模型进行验证,从而实现因果关系的推断。

最后,本研究的调查样本均来自中国的证券公司,样本选取具有一定局限性。虽然证券公司采取薪酬激励的现象更为普遍,但是其他国家或其他行业的越轨创新行为产生的原因和机制与本研究的发现是否一致,尚待进一步的跨国、跨行业研究进行验证。未来的研究可以考虑使用来自不同国家、不同行业的样本对理论模型进行检验,进一步增加理论的普适性。

◎ 参考文献

- [1] 曹伟航,张正堂,宋锟泰.绩效薪酬对员工亲社会违规行为的影响机制:一个跨层的被调节中介模型[J].安徽大学学报(哲学社会科学版),2023,47(2).
- [2] 陈丽芬.绩效评估公平、工资系统认知与绩效工资公平关系研究:兼论绩效工具性感知的中介效应[J].管理工程学报,2015,29(1).
- [3] 贺伟,蒿坡.薪酬分配差异一定会降低员工情感承诺吗——薪酬水平、绩效薪酬强度和员工多元化的调节作用[J].南开管理评论,2014,17(4).
- [4] 贾建锋,刘志.幽默不拘,创新不限:亲和幽默型领导与员工越轨创新[J].管理科学,2021,34(2).

- [5] 贾建锋, 汤晓涓, 刘志. 信息传递视角下领导政治技能对员工越轨创新的影响机制[J]. 软科学, 2023, 37 (4).
- [6] 刘伟鹏, 贾建锋, 杨付. 越轨创新: 研究评述与展望[J]. 外国经济与管理, 2024, 46(4).
- [7] 刘张发. 核心员工股权激励提高企业创新产出: 源自创新投入还是创新效率[J]. 商业研究, 2024 (1).
- [8] 梅春, 邓鸣茂, 陆蓉. 垂直薪酬差异对公司创新产出的影响机理[J]. 管理科学, 2021, 34 (6).
- [9] 彭镇, 陈修德, 许慧. 外部薪酬差距对企业创新效率的影响研究[J]. 证券市场导报, 2020 (12).
- [10] 彭伟, 徐晓玮, 韩丽娟, 陈佳贤. 领导正念对员工越轨创新行为的影响机制: 心理脱离和上下级关系的作用[J]. 中国人力资源开发, 2022, 39 (7).
- [11] 王弘钰, 寇先柳. 差错管理氛围对员工越轨创新的影响: 一个有调节的中介效应模型[J]. 技术经济, 2023, 42 (1).
- [12] 王碧英, 刘凯, 舒夏俊. 被看重的“清道夫”? 职场地位对越轨创新行为的影响[J]. 心理研究, 2022, 15 (4).
- [13] 王弘钰, 于佳利. 组织创新氛围对越轨创新行为的影响机制研究[J]. 软科学, 2019, 33 (2).
- [14] 吴士健, 杜梦贞, 张洁. 真实型领导对员工越轨创新行为的影响——组织自尊与建设性责任认知的链式中介作用及差错反感文化的调节作用[J]. 科技进步与对策, 2020, 37(13).
- [15] 吴坤津, 刘善仕, 王红丽, 冯镜铭. “真有之情”与“应有之情”: 内部人身份感知对员工创新行为的双重影响机制[J]. 商业经济与管理, 2016 (7).
- [16] 吴玉明, 潘诚, 周银珍. 谦卑型领导与越轨创新行为——上下级关系与心理特权的链式中介模型[J]. 软科学, 2020, 34(4).
- [17] 杨刚, 宋建敏, 纪谱华. 员工创造力与越轨创新: 心理特权和道德推脱视角[J]. 科技进步与对策, 2019, 36 (7).
- [18] 杨晓, 温少海, 王辉. 上下级工作与私人关系对员工越轨创新行为的差异性研究[J]. 管理学报, 2024, 21 (2).
- [19] 张勇, 龙立荣, 贺伟. 绩效薪酬对员工突破性创造力和渐进性创造力的影响[J]. 心理学报, 2014, 46 (12).
- [20] Baer, M. Putting creativity to work: The implementation of creative ideas in organizations[J]. Academy of Management Journal, 2012, 55 (5).
- [21] 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).
- [22] Blau, P. Exchange and power in social life[M]. New York: Wiley, 1964.
- [23] Brislin, R. W. The wording and translation of research instruments [M]//Lonner, W. J., Berry, J. W. Field methods in cross-cultural research. Beverly Hills, CA: Sage, 1986.
- [24] Chen, Z. X., Aryee, S. Delegation and employee work outcomes: An examination of the cultural context of mediating processes in China[J]. Academy of Management Journal, 2007, 50 (1).

-
- [25] Criscuolo, P., Salter, A., Ter Wal, A. L. Going underground: Bootlegging and individual innovative performance[J]. *Organization Science*, 2014, 25 (5).
 - [26] Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., Rhoades, L. Reciprocation of perceived organizational support[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2001, 86 (1).
 - [27] Gerhart, B., Newman, J. Compensation[M]. New York: McGraw-Hill Education, 2019.
 - [28] Globocnik, D. Taking or avoiding risk through secret innovation activities — The relationships among employees' risk propensity, bootlegging, and management support [J]. *International Journal of Innovation Management*, 2019, 23 (3).
 - [29] Globocnik, D., Salomo, S. Do formal management practices impact the emergence of bootlegging behavior? [J]. *Journal of Product Innovation Management*, 2015, 32 (4).
 - [30] Heneman, H. G., Schwab, D. P. Pay satisfaction: Its multidimensional nature and measurement[J]. *International Journal of Psychology*, 1985, 20 (2).
 - [31] Hom, P. W., Tsui, A. S., Wu, J. B., Lee, T. W., Zhang, A. Y., Fu, P. P., Li, L. Explaining employment relationships with social exchange and job embeddedness [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2009, 94 (2).
 - [32] Hui, C., Lee, C., Rousseau, D. M. Psychological contract and organizational citizenship behavior in China: Investigating generalizability and instrumentality[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2004, 89 (2).
 - [33] Li, S., Jain, K., Tzini, K. When supervisor support backfires: The link between perceived supervisor support and unethical pro-supervisor behavior[J]. *Journal of Business Ethics*, 2022, 179 (1).
 - [34] Little, T. D., Cunningham, W., Shahar, G., Widaman, K. To parcel or not to parcel: Exploring the question, weighing the merits [J]. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 2002, 9 (2).
 - [35] Lua, E., Liu, D., Shalley, C. E. Multilevel outcomes of creativity in organizations: An integrative review and agenda for future research[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2024, 45 (2).
 - [36] Mayer, R. C., Davis, J. H. The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment[J]. *Journal of Applied Psychology*, 1999, 84 (1).
 - [37] Morrison, E. W., Phelps, C. C. Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change [J]. *Academy of Management Journal*, 1999, 42 (4).
 - [38] Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., Podsakoff, N. P. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2003, 88 (5).
 - [39] Quratulain, S., Khan, A. K., Sabharwal, M., Javed, B. Effect of self-efficacy and instrumentality beliefs on training implementation behaviors: Testing the moderating effect of organizational climate[J]. *Review of Public Personnel Administration*, 2021, 41 (2).
 - [40] Rousseau, D. M. I-deals: Idiosyncratic deals employees negotiate for themselves[M]. New York: ME

- Sharpe, 2005.
- [41] Shore, T. H., Tashchian, A., Jourdan, L. Effects of internal and external pay comparisons on work attitudes[J]. *Journal of Applied Social Psychology*, 2006, 36 (10).
- [42] Wang, T., Long, L., Zhang, Y., He, W. A social exchange perspective of employee-organization relationships and employee unethical pro-organizational behavior: The moderating role of individual moral identity[J]. *Journal of Business Ethics*, 2019, 159 (2).
- [43] Wang, W., Seifert, R. Pay reductions and work attitudes: The moderating effect of employee involvement practices[J]. *Employee Relations*, 2017, 39 (7).
- [44] Wang, L., Song, F., Zhong, C. -B. High compensation and unethical reciprocity [J]. *Journal of Management*, 2022, 48 (8).
- [45] Werner, S., Ones, D. S. Determinants of perceived pay inequities: The effects of comparison other characteristics and pay-system communication [J]. *Journal of Applied Social Psychology*, 2000, 30 (6).
- [46] Williams, M. L., McDaniel, M. A., Nguyen, N. T. A meta-analysis of the antecedents and consequences of pay level satisfaction[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2006, 91 (2).
- [47] Yukl, G. A., Latham, G. P. Interrelationships among employee participation, individual differences, goal difficulty, goal acceptance, goal instrumentality, and performance [J]. *Personnel Psychology*, 1978, 31 (2).
- [48] Zhang, Y., He, W., Long, L. R., Zhang, J. W. Does pay for individual performance truly undermine employee creativity? The different moderating roles of vertical and horizontal collectivist orientations[J]. *Human Resource Management*, 2022, 61 (1).

The Influence Mechanism of Compensation Incentive on Employees' Bootlegging

Li Shaolong¹ Sun Fang² Zhang Yong³

(1 Economics and Management School, Wuhan University, Wuhan, 430072;

2 Business School, Hubei University of Economics, Wuhan, 430205;

3 School of Economics and Business Administration, Chongqing University, Chongqing, 400044)

Abstract: Formal management practices are important factors that induce employees to engage in bootlegging. However, few existing studies have explored the relationship between organizational formal management practices and employees' bootlegging from the perspective of organizational compensation design. Based on social exchange theory, this study explores the mechanisms of the effects of external pay comparison and performance-pay instrumentality perception on employees' bootlegging. The results of a three-stage questionnaire survey based on 267 securities practitioners show that external pay comparison and performance-pay instrumentality perception have significant positive effects on employees' bootlegging, and external pay comparison and performance-pay instrumentality perception will interact to influence employees' bootlegging.

Meanwhile, external pay comparison and performance-pay instrumentality perception positively influence employees' bootlegging through felt obligation to reciprocate organization, and felt obligation to reciprocate organization also mediates the interactive impact of external pay comparison and performance-pay instrumentality perception on employees' bootlegging.

Key words: Bootlegging; External pay comparison; Instrumentality perception; Felt obligation to reciprocate organization

专业主编：杜旌