

兼顾型高绩效工作系统的组态效应研究： 一个链式中介模型*

• 苗仁涛 杜 慧

(首都经济贸易大学劳动经济学院 北京 100070)

【摘要】既有研究中，关于多导向实践的兼顾型高绩效工作系统（HPWS）尚在起步阶段，且其构成与内部交互效应的研究也较为缺乏。本研究基于工作要求—资源理论从组态视角探讨了兼顾型 HPWS 的承诺型与控制型子系统交互而成的不同组态对员工工作倦怠的影响，以及工作重塑和个人—工作匹配的链式中介作用。基于 493 份两个时点的纵向数据分析发现，承诺型子系统和控制型子系统对工作倦怠有不同影响，进而兼顾型 HPWS 的不同组态对工作倦怠的影响存在显著差异，并识别出有效组态（高承诺—高控制、高承诺—低控制）和无效组态（低承诺—高控制、低承诺—低控制），得出影响效果的排序；工作重塑和个人—工作匹配在上述关系间均表现出部分中介作用，并且存在以工作重塑和个人—工作匹配为中介变量的链式中介路径。

【关键词】兼顾型高绩效工作系统 组态 工作倦怠 个人—工作匹配 链式中介

中图分类号：F270 文献标识码：A

1. 引言

激烈的组织变革和职场竞争致使“职场内卷/内耗”成为普遍现象，对员工的心理和情绪资源造成极大损耗，极易导致情绪耗竭（Maslach et al., 2001），而这正是工作倦怠的核心内容。工作倦怠（job burnout）是指员工对长期工作压力的情感反应（Maslach & Leiter, 2008），会对员工个人和工作结果产生消极影响，比如危害员工的心理健康、降低工作绩效（Cheng et al., 2022），以及增加离职

* 基金项目：国家社会科学基金项目“数字时代弱势员工群体工作重塑的结构、前因组态及动态效应的跨层次研究”（项目批准号：20BGL149）；首都经济贸易大学学术新人项目（博士生项目）“代际视角下高绩效工作系统对员工工作倦怠的组态效应研究”（项目批准号：2023XSXR05）。

通讯作者：苗仁涛，E-mail: mrtmiao@hotmail.com。

倾向 (Jyoti & Rani, 2019) 等, 是职业健康领域的关键问题。因此, 本研究响应学界和工作实践领域关注员工健康状态研究的呼吁, 以避免倦怠对个人和组织的不利影响为目的, 探索工作倦怠的影响因素及形成机制以进行有效干预, 对理论界和实践界都有重要意义。

由于工作倦怠与员工幸福感和工作绩效密切相关 (Cheng et al., 2022), 引起许多学者从应对工作倦怠出发, 探索各种人力资源管理实践在降低倦怠方面的作用 (Wahab et al., 2020)。出于工作、组织管理制度对个体健康状态的重要作用, 已有研究证明了人力资源管理系统对工作倦怠的影响, 其中, 高绩效工作系统^① (High Performance Work System, HPWS) 作为人力资源管理系统典型代表, 是一系列旨在提升员工与企业绩效的系统化人力资源管理实践的组合 (Miao et al., 2021)。虽然高绩效工作系统是以提升工作绩效为目的的, 其按照时间“由远及近”, 从最初关注组织层面的绩效, 到后来向个体和团队层面的绩效拓展, 但在提升员工个体绩效层面的研究其实还包含一系列与绩效密切相关的员工态度和行为, 即“人力资源管理绩效”, 因此并不局限于工作绩效这一单一变量。已有学者探讨了 HPWS 对工作倦怠的影响, 但对于影响究竟是正向还是负向的观点却两极分化, 甚至是相互矛盾 (正向影响: Kroon et al., 2009; 负向影响: Jyoti & Rani, 2019)。基于对这些文献的梳理和分析, 本研究推测矛盾的结论可能是 HPWS 的内涵、内部结构或子系统设计方式不一致导致的, 也可能是过程机制不同导致的。目前, 到底哪种 HPWS 能够更有效地干预倦怠, 仍没有最佳答案。因此本研究选择了契合中国情境而又被证明有效的多导向结构和交互相乘的计算方式, 希望探究最客观准确的高绩效工作系统影响效果; 并且通过组态方式探索低倦怠 HPWS 策略, 对既往的高绩效工作系统影响研究具有一定的创新性, 同时一定程度上揭示和厘清了 HPWS 产生工作倦怠的消极路径问题。

有研究基于经济转型期的中国企业所面临的现实管理情境进行了本土化研究, 将高绩效工作系统所包含的管理实践划分为以维护员工权益为导向的承诺型实践和以保障组织利益为导向的控制型实践两种类型, 以区分两者的效应差异 (Miao et al., 2021), 并认为兼顾控制型和承诺型实践的 HPWS 更适用于中国的组织情境 (苗仁涛等, 2015)。然而, 目前对于兼顾两种类型实践的 HPWS 研究仍处于初级阶段, 既有研究多采用简单相加的方式处理两种实践的共同作用 (Miao et al., 2021) 或分别探讨两种类型的实践束并概括为 HPWS 的效应 (胡斌和毛艳华, 2017), 但本研究认为不同类型实践组成的子系统之间可能存在交互, 并且 Su 等 (2018) 指出 HPWS 内部两个维度之间的交互效应可以解释组织绩效额外的变异, 因此, HPWS 子系统之间的交互可能也对减轻倦怠有更优的作用。现有关注到 HPWS 内部子系统交互效应的研究存在一定的局限, 如熊立和占小军 (2022) 虽然探究了两类管理实践交互效应的作用方式, 但只注意到交互效应中的一种情形 (两类管理实践均衡加强) 具有效用, 而未探索完整的包含全部情形的效应差异结果。本研究将通过组态视角进行二维交互形成的四种情形的比较研究, 即将承诺型和控制型子系统按照高低程度交互形成四种组态 (configuration), 以识别出能够干预工作倦怠的有效组态和无效甚至反效果的无效组态, 从而更好地

^① 目前, 学界对高绩效工作系统并没有形成统一的定义, 提法多样, 如高绩效工作系统、高承诺工作系统和高参与/卷入工作系统, 甚至人力资源管理系统, 但本质类似, 都是指一组能够确保组织保持竞争优势的人力资源管理实践。

契合 HPWS 的系统完整性和组态差异性, 使企业制定科学细致的管理政策。

如前述, 管理实践在不同的作用机制下也可能产生效应差异, 并且组织实现高绩效的路径也往往是多样化的 (Orlitzky & Frenkel, 2005), 因此不仅要识别出有效的 HPWS 组态, 更要探索其效应机制。本研究选取工作重塑和个人—工作匹配作为具有链式关系的两个中介变量来解释中介过程, 原因主要有:

第一, 工作倦怠的产生是由于高工作要求和低工作资源引起的 (Demerouti et al., 2001), 而工作重塑正是员工以提升工作中的幸福感为目标 (Slemp et al., 2015) 进行的平衡工作资源和工作要求的主动性行为 (Tims et al., 2015)。工作重塑行为会改变工作要求和 work 资源的水平, 因此有助于从要求和资源的动态关系探究 HPWS 对工作倦怠的影响机制。

第二, 根据人—环境匹配理论, 个人—工作匹配是一种互补性匹配 (complementary fit) (Edwards et al., 2006), 反映了员工从工作中得到的需求满足感和对自身达到工作要求的感知, 两方面感知的提高都有助于促进积极的个体结果, 并且兼顾了个人与组织双方的需求。因此, 以个人—工作匹配作为中介变量可以证明促进个人的积极结果并不一定要以牺牲组织利益为代价, 同时, 还可以丰富匹配理论的组织层面因素的前因变量研究。

第三, Tims 等 (2016) 发现, 当工作性质不断变化时, 工作环境可能会发生损害员工需求、价值观和幸福感的改变, 有意义的工作过程和社会关系也可能消失。工作重塑是员工主动地采取改变工作任务或创造人际接触机会等方式对工作进行的重新塑造, 以工作重塑为中介变量可以形成组织与个人、组织与工作的关系纽带, 并引导兼顾组织和个人利益的研究思路, 有助于厘清这些关键变量之间的关系, 帮助研究者从双方利益出发探索 HPWS 的重要意义, 促进 HPWS 的绩效提升作用的同时, 关注员工的身心健康, 实现最低的员工倦怠。

综上, 本研究将基于工作要求—资源理论和人—环境匹配理论, 构建工作重塑和个人—工作匹配的链式双重中介作用模型, 分组态探讨 HPWS 对工作倦怠的影响机制, 并进行组态间的效应比较, 以识别出高效组态、低效组态或无效组态。

2. 理论基础与研究假设

2.1 高绩效工作系统的组态

高绩效工作系统包含一系列以提升组织绩效为最终目的的人力资源管理实践 (Miao et al., 2021), 主流的战略人力资源管理研究者倾向于将员工参与和授权、广泛培训、信息分享和薪酬激励等通过激发员工承诺来提升绩效的管理实践纳入系统 (Wahab et al., 2020), 而组织理论学者则强调员工遵守规则、程序的重要性, 更有学者对由单一的承诺型实践构成的系统提出了质疑 (Thompson, 2011), 提出特定情境下“合规”甚至可以取代“承诺”, 成为高绩效和自主努力的驱动力。Su 等 (2018) 和 Miao 等 (2021) 基于中国情境进一步完善了兼顾承诺型与控制型实践的高绩效工作系统。但本研究认为简单的混合型或相加的实践构成的 HPWS 可能存在缺陷, 控制型子系统与承诺型子系

统相对水平的高低是含糊不清的,可能导致不同甚至相反的效果。而组态视角的 HPWS 研究可以弥补这一缺陷,基于 Miao 等 (2021) 的研究,将承诺型和控制型子系统按员工感知水平的高低分为高承诺与低承诺子系统、高控制和低控制子系统,再两两组合形成四种组态:高承诺—高控制、高承诺—低控制、低承诺—低控制和低承诺—高控制的 HPWS,见图 1。

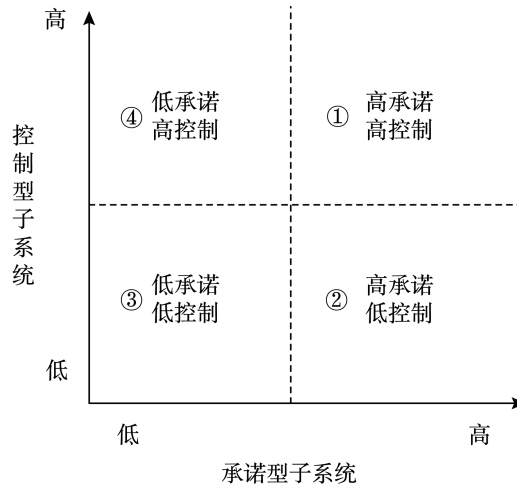


图 1 中国情境下高绩效工作系统的组态分类图

2.2 高绩效工作系统与工作倦怠

如前述,基于现有的兼顾型高绩效工作系统研究发现,中国企业主要通过承诺型实践增加员工与组织的情感联系,促进员工发展和提高员工“承诺”,而且还会减少员工心理、生理成本上的压力。同时,又通过控制型实践规范员工的合规行为 (Su et al., 2018),保障工作环境的稳定性,从而避免绩效目标之外的个体投入和损耗。

高绩效工作系统作为组织的制度设计,与员工的工作条件密切相关,而工作内容、性质等工作条件又对员工工作倦怠有显著影响 (Maslach et al., 2012)。工作要求—资源 (Job Demands-Resources, JD-R) 理论将工作条件划分为工作要求和资源,前者为需要员工付出努力或成本完成工作的因素,而后者为减少工作要求和成本、促进目标实现及个人发展的因素 (Demerouti et al., 2001)。由于高工作要求和低工作资源是导致工作倦怠的根本原因,JD-R 理论为我们提供了倦怠成因的理论框架:兼顾型高绩效工作系统对组织条件的改变,使要求因素和资源因素发生相应变动,从而影响员工的工作倦怠。相反,当工作资源富裕或工作要求降低时,员工的倦怠可能被有效缓解,从而实现了对倦怠的干预。

如前述,兼顾型 HPWS 可由高、低承诺型子系统和高、低控制型子系统交互组合为四种组态。高承诺型子系统具有显著的高工作资源特性,比如承诺型系统中的广泛培训能够提升员工能力和促进个人发展,而授权和参与则使员工主动承担挑战性工作和更多的责任,员工得到有效发展,进而通过及时的信息分享和灵活的薪酬激励促使员工自愿增加工作投入 (Meijerink et al., 2020)。员工

自愿地努力不会导致压力和倦怠的加剧 (Ollo-Lopez et al., 2010), 并且有研究表明, 被授以更高权力的员工往往经历更少的工作倦怠 (Ayala Calvo & García, 2018)。因此, 高承诺型子系统通过高工作资源触发动机过程 (Bakker & Demerouti, 2007), 产生对员工的积极影响, 即通过增加工作资源以缓冲组织绩效目标下的工作要求对员工造成的损耗 (Bakker et al., 2005), 从而减轻员工倦怠。相反, 低承诺型子系统是一种低资源的管理策略, 在这种组织条件下员工可能既无法获得充分的培训来提升能力, 也得不到组织的授权和参与机会, 导致缺少内在动机和工作自主性, 而处于高绩效目标的要求下又不得不付出努力, 而这种非自愿努力会产生压力, 导致紧张情绪和工作倦怠 (Wahab et al., 2020), 因此, 低承诺型子系统下的员工可能会由于低工作资源而导致高工作倦怠。

高控制型子系统虽资源特性不如承诺型子系统显著, 但能够明确工作要求。高绩效工作系统的绩效目标需要员工付出努力和成本, 对员工提出较高的工作要求, 而控制型子系统则起到保障目标实现的作用。高控制型子系统通过实施结果导向的绩效评价将组织的绩效目标清晰地传递给员工, 使员工更明确组织对自己的角色期望, 从而能够避免角色模糊 (Maden-Eyiusta, 2021), 减少消极因素对员工的消耗; 严格纪律则有助于维持稳定的工作环境, 稳定性会减轻员工的工作不安全感等工作要求因素 (Bakker et al., 2005), 而承诺型子系统也需要在稳定的组织中才能更好地发挥作用。即高控制型子系统虽不能像承诺型子系统一样通过资源触发增益路径有效降低倦怠, 但能够通过明确工作要求抑制倦怠。相反, 低控制型子系统意味着组织的制度规则不完善, 尤其在中国的组织情境中, 规章制度能通过约束促使员工构建与组织目标一致的角色和工作方向, 而低控制则可能导致员工与组织期望或赋予的角色相冲突, 导致绩效目标之外的无意义损耗。这是对“基于中国情境的实证研究应该将控制型实践纳入系统” (苗仁涛等, 2015) 进行研究的呼应。

假设 H1: 高承诺型子系统会显著降低工作倦怠, 相反, 低承诺型子系统会加剧工作倦怠; 高控制型子系统会带来较低的倦怠, 相反, 低控制型子系统则会带来较高的倦怠。按照能够有效降低倦怠的组态由高到低排序: 高承诺高控制→高承诺低控制→低承诺高控制→低承诺低控制的 HPWS。

2.3 工作重塑的中介作用

工作重塑是员工主动调整工作特征, 使工作中的任务和人际关系与个人需求、能力和偏好更匹配的过程 (Tims et al., 2012)。既有研究大多认可工作重塑会提升工作满意度 (Rudolph et al., 2017) 和主观幸福感 (Slemp et al., 2015) 等积极结果, 以及会减轻工作紧张感 (Rudolph et al., 2017)。然而, 这些研究过于关注工作重塑的影响, 尽管也有研究认为个体特征、工作特征及领导力 (如自我牺牲型领导) 对工作重塑有预测作用 (郭一蓉等, 2021), 但对前置因素的探究仍没有得到足够重视 (Rudolph et al., 2017), 尤其是作为有效工作资源的组织制度, 目前仅有的研究关注到高绩效工作系统对工作重塑的影响, 但也只是笼统地探讨常见实践束的整体效用。

本研究采用 Tims 等 (2012) 的工作重塑干预观点, 将工作重塑分为增加工作资源、寻求挑战性工作要求和减少阻碍性工作要求, 以工作要求—资源理论为框架分组态探讨工作重塑在 HPWS 和工作倦怠之间的中介作用。JD-R 理论下的工作重塑是指员工根据自己的能力与需求, 为平衡其工作要求与工作资源所做出的改变 (Tims et al., 2015)。具体来讲, 承诺型子系统通过广泛培训可以显著

提升员工的知识、技能和能力 (Knowledge, Skills and Abilities, KSA) (Aryee et al., 2016), 通过员工参与提升其工作自主性, 以利于员工增加结构性工作资源 (Tims et al., 2012), 实证研究也支持了工作自主性与工作重塑的显著关系 (Zhang & Parker, 2019)。及时的信息分享有助于员工获得上级的指导与反馈并和谐同事关系, 增加社会性工作资源 (Tims et al., 2012); 此外, 作为激励型工作实践的灵活的薪酬激励有助于员工主动增加挑战性工作要求 (Meijerink et al., 2020), 从而促进员工工作重塑。此外, 高承诺型子系统通过给予员工更多的自主权, 允许员工自我调整工作要求水平, 这有助于降低与负面工作结果相关的阻碍性工作要求 (Tims et al., 2015)。总之, 高承诺型子系统能够通过多种途径激发员工的工作重塑行为。相反, 低承诺型子系统, 由于激励不足会导致员工低主动性, 低参与和授权则会降低员工组织支持感, 而培训不足更会使得员工缺乏提升自己能力的渠道。因此, 低承诺型子系统会严重抑制员工自发进行工作再设计的意愿和行为。

控制型子系统则会通过结果导向的绩效评价将绩效目标明确地传达给员工, 以鼓励员工努力工作, 此时通过承诺型子系统辅以灵活的薪酬激励, 员工为获得高绩效评价带来的高回报会更积极地调整工作, 从而促使工作资源和任务边界发生变化 (Wrzesniewski & Dutton, 2001)。目标明确的员工更容易专注和投身于目标达成的相关活动中, 表现出更强的自我调节能力和更高的热情 (Latham & Locke, 2007), 从而促进员工学习和行为调整。因此, 此时的高控制型子系统表现出工作资源特征, 有助于激发员工的工作重塑。此外, 目标明确的员工也因具有高动机而不易失望和沮丧, 更加坚韧和努力, 也更有利于做出有效决策 (Locke & Latham, 2002), 这时的高控制型子系统就会促进员工努力实现工作要求。因此, 高控制型的 HPWS 能够有效地激发员工调整和优化其工作要求及资源, 即工作重塑行为。

同样, 高承诺型的 HPWS 与高控制型的 HPWS 相比, 前者具有更强的工作资源性质, 而后者一定程度上可能表现出工作要求的特征, 比如当高控制型的 HPWS 制定了过高的绩效目标或严苛的组织纪律时, 这时就需要员工付出更多的、超出个体资源水平的努力, 从而触发了健康损耗过程, 即损耗路径。因此, 高承诺型的 HPWS 组态比高控制型的 HPWS 组态具有更稳定的工作资源特征, 更易于激发工作重塑行为。

假设 H2: 高承诺型子系统正向影响工作重塑, 相反, 低承诺型子系统负向影响工作重塑; 高控制型子系统会带来较高的工作重塑, 相反, 低控制型子系统会带来较低的工作重塑。按照能够有效激发工作重塑的组态由高到低排序: 高承诺高控制→高承诺低控制→低承诺高控制→低承诺低控制的 HPWS。

员工进行工作重塑的最初动机就是为应对工作要求与工作资源的不平衡, 而跟据 JD-R 理论, 工作倦怠的产生就是由于长期处于高工作要求和低工作资源的工作状态 (Maslach et al., 2001)。工作重塑行为既可以通过寻求工作资源来抑制倦怠, 又可以通过减少阻碍性工作要求来降低对个体精力的消耗。员工通过增加挑战性的工作要求可以为发展和成就创造机会 (Parker, 2014), 增添工作趣味性和获得工作意义 (Petrou et al., 2017), 这些最终都会增加员工的幸福感 (Slemp et al., 2015)。增加工作资源可以提高员工的技能, 帮助其克服工作障碍, 减少对自身精力的损耗, 以避免倦怠的产生 (Tims et al., 2015)。

承诺型与控制型子系统交互的 HPWS 为达成绩效目标的同时兼顾员工的职业健康提供了可行性。一方面, 组织通过高承诺型实践进行工作重塑干预, 增加员工的工作资源、增强员工的主动性, 激

发员工进行工作重塑行为 (Wrzesniewski & Dutton, 2001), 继而, 员工通过增加结构性、社会性工作资源和挑战性工作要求来提升工作意义和幸福感, 从而减轻工作倦怠。另一方面, 高控制型的 HPWS 又通过结果导向的绩效评价激发员工的主动性, 促使员工对工作进行调整以更好地完成目标获得回报, 提升自我效能感。同时, 清晰的工作要求通过控制型实践更好地传递给员工, 避免员工因角色模糊而产生工作倦怠 (Cheng et al., 2022)。高控制型的 HPWS 通过明确目标可以减少员工的无关与无效活动, 避免无意义的精力消耗, 从而减轻工作倦怠。承诺型与控制型子系统交互的 HPWS 能够有效影响员工的工作重塑, 并通过工作重塑进一步影响工作倦怠。

假设 H3: 工作重塑在兼顾型 HPWS 与工作倦怠之间起中介作用。

2.4 个人—工作匹配的中介作用

个人—工作匹配是一种互补性匹配, 主要是基于个人能力与工作要求之间的匹配或个人需要和岗位供给之间的匹配, 包含要求—能力匹配 (Demands-abilities Fit, D-A Fit) 和需求—供给匹配 (Needs-supplies Fit, N-S Fit) 两种情形 (Edwards, 1991)。首先, 承诺型子系统通过系统培训为员工提供机会提升其知识、技能和能力 (KSA), 促进其能力—要求匹配 (侯宇和胡蓓, 2019), 又通过授权、灵活的薪酬激励满足员工的成就感、工作意义等核心需要, 提升员工自主动机 (Tims et al., 2016), 促进其需求—供给匹配。因此, 高承诺型的 HPWS 能够实现员工个人能力的提升和工作动机强化, 有效提高 D-A Fit 和 N-S Fit, 促进个人—工作匹配。反之, 低承诺型的 HPWS 能提供给员工的发展资源十分有限, 但却有“高绩效”的工作要求, 个人能力提升渠道受限, 员工会感到难以满足工作要求。当激励不足时, 员工的工作动机也处于较低水平, 工作难以满足员工对成就感和职业发展的需要, 低授权和低信息分享也使员工感到不被组织信任或重视, 从而更易感到与工作不匹配。因此, 低承诺型的 HPWS 可能降低个人—工作匹配。

其次, 控制型子系统则多从动机强化路径影响个人—工作匹配。高控制型的 HPWS 通过结果导向的绩效评价 (工作要求) 传递组织信号强化员工的工作动机, 并与奖酬激励实践相配合, 引导员工努力投入工作, 获得回报以满足个人需要。此外, 工作正规化也有利于员工感知到对工作内容的掌控力, 从而提升与工作的匹配感 (侯宇和胡蓓, 2019), 而严格的纪律则有利于工作正规化的实现, 因此能够促进个人—工作匹配。

组织在通过承诺型子系统为员工提供资源的同时, 还要向员工传递角色期望与具体要求 (侯宇和胡蓓, 2019), 而控制型子系统恰可以通过组织纪律和绩效评价明确传递工作要求。根据 JD-R 理论的“应对”假设, 在高工作要求 (高绩效) 下, 员工倾向于全身心地投入工作, 调动一切可利用的工作资源完成目标, 从而换取更多的新资源 (Bakker et al., 2005)。只有与高资源相匹配的工作要求才能最大程度地发挥员工的能力并将其动机转化为行动, 形成员工与工作的高度契合。因此, 高承诺型的 HPWS 提供的高水平工作资源发挥主要作用, 而控制型子系统通过明确工作要求以支持工作资源的有效利用, 也发挥关键作用。

假设 H4: 高承诺型子系统正向影响个人—工作匹配, 相反, 低承诺型子系统负向影响个人—工作匹配; 高控制型子系统会提高个人—工作匹配, 相反, 低控制型子系统会降低个人—工作匹配。

按照能够有效提高个人—工作匹配的组态由高到低排序：高承诺高控制→高承诺低控制→低承诺高控制→低承诺低控制的 HPWS。

个人—工作匹配是个体因素和工作因素的良好互动，依据人—环境匹配理论，匹配效应能够带来积极的个人结果 (Edwards et al., 2006)。辛迅和苗仁涛 (2018) 指出，积极情绪和工作意义从情绪体验和效能认知上分别体现主观幸福感和心理幸福感，而主观幸福感和工作倦怠是两种相反的个人结果，因此工作中能够有效增强幸福感的因素也能有效干预倦怠。要求—能力匹配代表员工拥有丰富的专业知识技能来应对工作，容易获得工作成就感和自我效能感。同时，需求—供给匹配则代表员工的核心需求被满足，能够激励员工，使员工获得组织支持感，也易于提高工作满意度 (Tims et al., 2016)，从而减轻倦怠。

个人—工作匹配受到个体因素与组织因素的影响 (Edwards, 1991)，是连接组织管理策略与个体结果的理想纽带。HPWS 通过对员工提供工作资源和提出工作要求来影响员工，员工由此形成与工作的匹配感知，当资源更多地向员工倾斜时，员工会形成积极情绪，通过提升员工与工作的匹配感进而降低工作要求对自身的健康损耗。因此，个人—工作匹配中介了 HPWS 对员工工作倦怠的影响。

假设 H5：个人—工作匹配在兼顾型 HPWS 与工作倦怠之间起中介作用。

2.5 链式中介作用

员工可以通过工作重塑行为调整其工作特征来提升个人与工作的匹配。知识技能的提升可以使员工工作资源水平升高，进一步通过工作重塑行为创造对重要信息资源 (如社会支持和绩效反馈) 的访问权限 (Tims et al., 2016)，从而使员工感知其满足工作要求的能力。因此，工作重塑行为的增加可以提高 D-A Fit。同时，工作重塑也可以有效预测 N-S Fit。无论增加工作资源、挑战性工作要求，还是减少阻碍性工作要求，都是员工在主动平衡其工作要求和个人能力，这些工作重塑行为积极促进了员工个人需求、偏好与工作的匹配 (Tims et al., 2016)。因此，HPWS 能够通过工作重塑干预影响员工的重塑行为，而员工又可以通过工作重塑实现其与工作的匹配，个人—工作匹配的提高又会减轻工作倦怠。

假设 H6：工作重塑、个人—工作匹配在兼顾型 HPWS 和工作倦怠之间表现出链式中介作用。

本研究的理论模型见图 2。

3. 研究方法

3.1 研究样本

本研究样本来自大连、北京、成都、上海、苏州、广州和深圳等地的电子、通信、物流、商业服务等行业，利用电子问卷对企业员工进行了问卷调研。为了识别出因果关系，本研究进行了两个时点的数据收集，时间间隔为 14 天。在 T1 时点，邀请被试对包括高绩效工作系统、工作重塑、公

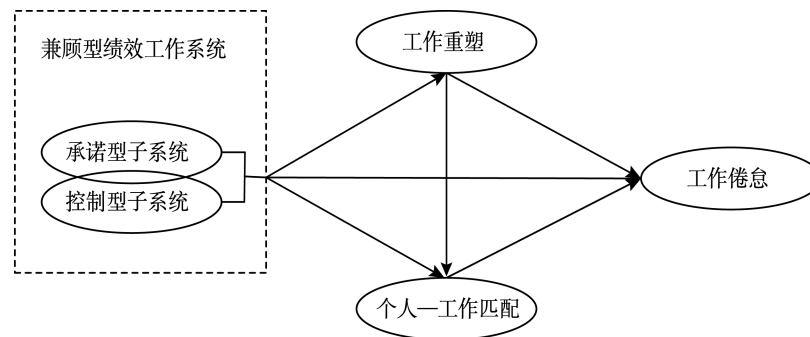


图2 本研究的理论模型

司规模、所有制类型及人口统计学信息进行报告，共回收问卷 527 份，有效问卷 500 份；在 T2 时点，对 T1 的 500 个有效样本进行二次调研，邀请被试评价个人—工作匹配和工作倦怠，共发放问卷 500 份，有效问卷 493 份。最后将两次调研的数据按照样本的 ID 进行匹配，得到有效配对样本 493 份。

样本中，男性占 46.0%；员工平均年龄 31.32 岁（SD=5.276）；高中及以下学历占 1.4%，大专占 7.1%，本科占 79.1%，硕士及以上占 12.4%；平均工作年限 16.14 年（SD=127.419）；基层员工占 35.1%，基层管理者（团队负责人）占 32.3%，中层管理者（部门负责人）占 26.8%，高层管理者占 5.9%；公司规模 100 人以下占 12.4%，100~500 人占 47.3%，501~1000 人占 22.3%，1000 人以上占 18.1%；国有企业占 24.9%，民营企业占 57.8%，外资或合资企业占 11.6%，其他类型所有制占 5.7%。

3.2 研究工具

本研究量表均来自主流的英文期刊，且得到反复验证。主要研究变量均采用七点李克特量表进行评价（1 为完全不符合，7 为完全符合）。

(1) 高绩效工作系统。采用 Miao 等（2021）开发的本土化量表，包括控制型子系统三个维度：广泛招聘、结果导向的绩效评价、员工流动与严格纪律；承诺型子系统四个维度：员工授权、系统培训、即时的信息分享、灵活的薪酬激励。由于广泛的员工招聘实践发生在员工进入组织之前，不符合本研究的实际情境，因此本文删除这一维度。量表的 Cronbach's α 值为 0.950。

(2) 工作重塑。采用 Tims 等（2012）开发的量表，包括增加结构性工作资源、增加社会性工作资源、增加挑战性要求和减少阻碍性要求四个维度，本文选取了每个维度载荷量最高的 3 个题项，共 12 个项目，例如“我努力提高自己的能力”等。量表的 Cronbach's α 值为 0.762。

(3) 个人—工作匹配。采用 Saks 和 Ashforth（1997）开发的量表，共 4 个题项，如“我认为我的知识、技能、能力与我的工作非常匹配”等。量表的 Cronbach's α 值为 0.846。

(4) 工作倦怠。采用 Schaufeli 等（1996）开发的 MBI-GS（Maslach Burnout Inventory-General Survey）量表。依据本研究的具体情境，保留情绪衰竭和玩世不恭两个维度，每个维度选取了载荷量最高的 3 个条目，共 6 个条目，如“下班的时候我会感到筋疲力尽”等。量表的 Cronbach's α 值为 0.911。

(5) 控制变量。根据 Miao 等 (2021) 的研究建议, 员工的人口特征变量性别、学历、职位、年龄、工作年限、行业类型、公司成立时间、组织规模和所有制类型会对其工作重塑与工作倦怠产生影响, 因此本文将这些因素作为控制变量。

4. 数据分析与检验结果

4.1 信效度分析

虽然本研究采用了分时点收集数据法, 但仍然运用 Harman 单因子检验法进行了共同方法偏差检验。结果发现, 特征值大于 1 的因子共 7 个, 最大因子的方差解释率为 37.810% (小于 40%), 表明本研究的共同方法偏差问题在可控范围。此外, 本研究还采用添加一个非可测潜在方法因子检验共同方法偏差 (Richardson et al., 2009), 加入共同方法因子后, 六因子模型的改善幅度均不超过 0.05 ($\Delta\text{RMSEA} = -0.02$, $\Delta\text{SRMR} = -0.01$, $\Delta\text{CFI} = 0.03$, $\Delta\text{TLI} = 0.03$)。六因子模型比五因子模型没有拟合优势 (见表 1)。再次表明, 不存在严重的共同方法偏差问题。

本研究使用 Mplus 进行验证性因子分析, 考察关键变量之间的区分效度。由表 1 可见, 在所有模型中五因子模型拟合最为理想, 表明相关概念区分效度良好。

表 1 验证性因子分析结果

模型	χ^2	df	RMSEA	SRMR	CFI	TLI	χ^2/df
六因子	161.760	78	0.047	0.025	0.982	0.973	2.07
五因子	307.478	94	0.068	0.033	0.955	0.942	3.27
四因子	343.665	98	0.071	0.037	0.948	0.936	3.51
三因子 a	556.230	101	0.096	0.157	0.904	0.885	5.51
三因子 b	509.223	101	0.091	0.054	0.914	0.897	5.04
三因子 c	729.900	101	0.113	0.061	0.867	0.842	7.23
二因子	840.863	103	0.121	0.066	0.844	0.818	8.16
单因子	1014.998	104	0.133	0.071	0.807	0.778	9.76

注: 五因子模型: 承诺型和控制型子系统, 工作重塑, 个人—工作匹配度, 工作倦怠; 四因子模型: 承诺型和控制型子系统合并, 工作重塑, 个人—工作匹配度, 工作倦怠; 三因子 a 模型: 承诺型和控制型子系统合并, 个人—工作匹配度, 工作重塑与工作倦怠合并; 三因子 b 模型: 承诺型、控制型子系统和工作重塑合并, 个人—工作匹配度, 工作倦怠; 三因子 c 模型: 承诺型、控制型子系统和个人—工作匹配度合并, 工作倦怠, 工作重塑; 二因子模型: 承诺型、控制型子系统、工作重塑和个人—工作匹配度合并, 工作倦怠。其中, 六因子模型为五因子模型基础上加上共同方法因子。

4.2 相关分析

表 2 为本研究相关变量的均值、标准差和相关系数。

表2 变量的均值、标准差和相关系数

变量	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. 性别	1													
2. 学历	0.013	1												
3. 职位	0.049	0.035	1											
4. 年龄	0.086	-0.020	0.287**	1										
5. 工作年限	-0.056	-0.007	-0.060	0.074	1									
6. 行业类型	-0.029	-0.145**	0.041	0.156**	0.051	1								
7. 公司成立时间	-0.063	0.057	0.128**	0.246**	0.093*	0.098*	1							
8. 组织规模	-0.002	0.074	0.131**	0.192**	-0.059	-0.021	0.467**	1						
9. 所有制类型	-0.034	-0.008	-0.162**	-0.088*	0.165**	0.062	-0.034	-0.175**	1					
10. 承诺型子系统	0.025	0.002	0.249**	-0.040	-0.191**	-0.179**	0.036	0.180**	-0.230**	1				
11. 控制型子系统	0.012	-0.037	0.218**	-0.040	-0.133**	-0.163**	0.025	0.151**	-0.206**	0.816**	1			
12. 工作重塑	0.047	0.089*	0.228**	0.099*	0.047	-0.087	0.069	0.046	-0.030	0.572**	0.496**	1		
13. 个人—工作匹配	0.000	0.050	0.209**	0.084	-0.054	-0.151**	0.106*	0.127**	-0.116*	0.668**	0.536**	0.558**	1	
14. 工作倦怠	0.025	-0.014	-0.285**	-0.027	0.104*	0.119**	-0.040	-0.077	0.231**	-0.609**	-0.481**	-0.406**	-0.569**	1
均值	0.460	3.032	2.034	31.323	16.138	3.671	2.949	2.460	1.980	5.575	5.456	5.701	5.794	2.875
标准差	0.499	0.525	0.924	5.276	127.419	1.896	0.806	0.927	0.770	0.953	0.922	0.546	0.875	1.297

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

4.3 主效应检验

本研究关注兼顾型 HPWS 各子系统之间的交互效应, 因此借鉴基于集合理论分析的定性比较分析法 (杜运周和贾良定, 2017), 将承诺型子系统与控制型子系统作为原因条件, 探究二者的组合与结果集合之间的关系, 在本研究的主效应和中介效应检验中均采用了这种思路, 分别将工作倦怠、工作重塑和个人—工作匹配作为结果集合, 探究两个子系统集合交互效应对其产生的影响。本研究通过两个子系统之间的交互形成四种组态, 探究相互依赖的子系统构成的不同组态对结果变量的不同影响。具体而言, 将承诺型和控制型子系统按照均值分别加减一个标准差分为高、低组 (高、低承诺型的 HPWS 和高、低控制型的 HPWS), 并将两种类型的子系统两两组合形成四个组态 (组态一: 高承诺高控制、组态二: 高承诺低控制、组态三: 低承诺低控制和组态四: 低承诺高控制), 继而分别以四个组态的 HPWS 作为自变量, 检验其对工作倦怠的影响。

如表 3 所示, 首先将控制变量纳入模型 (篇幅原因, 未列示控制变量回归系数) 得到模型 5, 继而将四个组态的 HPWS 分别纳入得到模型 6。结果显示: 高承诺高控制的 HPWS 与工作倦怠显著负相关 ($\beta = -0.377, p < 0.01$); 高承诺低控制的 HPWS 与工作倦怠显著负相关 ($\beta = -0.122, p < 0.01$); 低承诺低控制的 HPWS 与工作倦怠显著正相关 ($\beta = 0.389, p < 0.01$); 低承诺高控制的 HPWS 与工作倦怠显著正相关 ($\beta = 0.192, p < 0.01$)。因此, 高承诺组态下 HPWS 均与工作倦怠显著负相关, 且组态一的 HPWS 对工作倦怠的负向预测作用更强, 即高承诺子系统能够显著降低工作倦怠; 而低承诺组态下 HPWS 均与工作倦怠显著正相关, 组态四的 HPWS 对工作倦怠的正向影响更弱, 即低承诺子系统能够显著加剧倦怠; 同等水平的承诺型子系统下, 高控制组态下 HPWS 比低控制组态的工作倦怠水平更低。按有效降低倦怠的交互组态由高到低排序: 高承诺高控制→高承诺低控制→低承诺高控制→低承诺低控制的 HPWS, 假设 H1 成立。

4.4 工作重塑的中介效应检验

表 3 的模型 1 是控制变量对工作重塑的回归结果, 在此基础上将四种组态的 HPWS 依次纳入模型, 模型 2 显示, 高承诺高控制的 HPWS 与工作重塑显著正相关 ($\beta = 0.484, p < 0.01$); 高承诺低控制的 HPWS 与工作重塑显著正相关 ($\beta = 0.067, p < 0.05$); 低承诺低控制的 HPWS 与工作重塑显著负相关 ($\beta = -0.552, p < 0.01$); 低承诺高控制的 HPWS 与工作重塑显著负相关 ($\beta = -0.085, p < 0.1$)。因此, 高承诺组态下 HPWS 均与工作重塑显著正相关, 且组态一的 HPWS 对工作重塑的正向预测作用更强, 即高承诺子系统能够有效促进工作重塑; 而低承诺组态下 HPWS 均与工作重塑显著负相关, 组态四的 HPWS 对工作重塑的负向影响更弱, 即低承诺子系统会显著降低工作重塑; 同等水平的承诺子系统下, 高控制组态下 HPWS 比低控制组态的工作重塑水平更高。按有效提高工作重塑的组态由高到低排序: 高承诺高控制→高承诺低控制→低承诺高控制→低承诺低控制的 HPWS, 假设 H2 成立。

模型 9 显示, 工作重塑对工作倦怠有显著负向影响 ($\beta = -0.365, p < 0.01$)。模型 10 将 HPWS 和工作重塑同时纳入模型对工作倦怠进行回归分析, 结果显示: (1) 组态一情形下, 工作重塑对工作

表3
层次回归结果

变量	工作重塑		个人—工作匹配			工作倦怠				
	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	已控制	已控制	已控制	已控制	已控制	已控制	已控制	已控制	已控制	已控制
组态一: 高承诺高控制的高绩效工作系统										
HPWS		0.484**		0.458**		-0.377**		-0.176**		-0.260**
PJF							-0.519**	-0.438**		
工作重塑									-0.365**	-0.241**
int										
R ²	0.075	0.288	0.087	0.279	0.138	0.268	0.383	0.406	0.261	0.309
ΔR ²	0.075	0.214	0.087	0.192	0.138	0.130	0.246	0.022	0.123	0.048
F	4.323**	19.525**	5.127**	18.645**	8.582**	17.616**	29.974**	29.871**	17.055**	19.552**
组态二: 高承诺低控制的高绩效工作系统										
HPWS		0.067*		0.096*		-0.122**		-0.073*		-0.098*
PJF							-0.519**	-0.511**		
工作重塑									-0.365**	-0.358**
int										
R ²	0.075	0.079	0.087	0.096	0.138	0.153	0.383	0.389	0.261	0.271
ΔR ²	0.075	0.004	0.087	0.009	0.138	0.015	0.246	0.005	0.123	0.009
F	4.323**	4.132**	5.127**	5.139**	8.582**	8.680**	29.974**	27.796**	17.055**	16.242**
组态三: 低承诺低控制的高绩效工作系统										
HPWS		-0.552**		-0.483**		0.389**		0.178**		0.263**
PJF							-0.519**	-0.437**		
工作重塑									-0.365**	-0.229**
int										

续表

变量	工作重塑			个人—工作匹配			工作倦怠					
	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		
R^2	0.075	0.339	0.087	0.290	0.138	0.269	0.383	0.405	0.261	0.304		
ΔR^2	0.057	0.325	0.087	0.202	0.138	0.132	0.246	0.022	0.123	0.043		
F	4.323**	24.696**	5.127**	19.651**	8.582**	17.782**	29.974**	29.795**	17.055**	19.121**		
组态四：低承诺高控制的高绩效工作系统												
HPWS		-0.085 [†]		-0.167**		0.192**		0.108**		0.162**		
PJF							-0.519**	-0.499**				
工作重塑									-0.365**	-0.351**		
int												
R^2	0.075	0.082	0.087	0.115	0.138	0.174	0.383	0.395	0.261	0.287		
ΔR^2	0.057	0.063	0.087	0.028	0.138	0.036	0.246	0.011	0.123	0.026		
F	4.323**	4.286**	5.127**	6.248**	8.582**	10.157**	29.974**	28.502**	17.055**	17.598**		

注：结果为标准化系数；**代表 $p < 0.01$ ，*代表 $p < 0.05$ ，[†]代表 $p < 0.1$ ；HPWS：高绩效工作系统，JC：工作重塑，PJF：个人—工作匹配，JB：工作倦怠。

倦怠有显著负向影响 ($\beta = -0.241, p < 0.01$), HPWS ($\beta = -0.260, p < 0.01$) 对工作倦怠依然有显著负向影响, 但效应值从 -0.377 (模型 6) 提高到 -0.260 (模型 10), 表明工作重塑在高承诺高控制的 HPWS 与工作倦怠之间表现出部分中介作用; (2) 组态二情形下, 与组态一类似, HPWS 对工作倦怠的效应值从 -0.122 ($p < 0.01$) 提高到 -0.098 ($p < 0.05$), 工作重塑仍起到部分中介作用; (3) 组态三情形下, 工作重塑对工作倦怠仍有显著负向影响 ($\beta = -0.365, p < 0.01$), 而 HPWS 对工作倦怠有显著正向影响, 但效应值从 0.389 ($p < 0.01$) 降到 0.263 ($p < 0.01$), 表明工作重塑在低承诺低控制的 HPWS 与工作倦怠之间表现出部分中介作用; (4) 组态四情形下, HPWS 对工作倦怠的正向影响效应值从 0.192 ($p < 0.01$) 降到 0.162 ($p < 0.01$), 表明工作重塑在低承诺高控制的 HPWS 与工作倦怠之间表现出部分中介作用。因此, 工作重塑在 HPWS 与工作倦怠之间起中介作用, 假设 H3 成立。

4.5 个人—工作匹配的中介效应检验

表 3 的模型 3 是控制变量对个人—工作匹配的回归结果, 在此基础上将四种组态的 HPWS 依次纳入模型, 得到模型 4。结果显示: 高承诺高控制的 HPWS 与个人—工作匹配显著正相关 ($\beta = 0.458, p < 0.01$); 高承诺低控制的 HPWS 与个人—工作匹配显著正相关 ($\beta = 0.096, p < 0.05$); 低承诺低控制的 HPWS 与个人—工作匹配显著负相关 ($\beta = -0.483, p < 0.01$); 低承诺高控制的 HPWS 与个人—工作匹配显著负相关 ($\beta = -0.167, p < 0.01$)。因此, 高承诺组态下 HPWS 均与个人—工作匹配显著正相关, 且组态一的 HPWS 对个人—工作匹配的正向预测作用更强, 即高承诺子系统能够提高个人—工作匹配; 而低承诺组态下 HPWS 均与个人—工作匹配显著负相关, 组态四的 HPWS 对个人—工作匹配的负向影响更弱, 即低承诺子系统会降低个人—工作匹配; 同等水平的承诺子系统下, 高控制组态下的 HPWS 比低控制组态下能更有效地促进个人—工作匹配。按有效提高个人—工作匹配的组态由高到低排序: 高承诺高控制→高承诺低控制→低承诺高控制→低承诺低控制的 HPWS, 假设 H4 成立。

模型 7 显示, 个人—工作匹配对工作倦怠有显著的负向影响 ($\beta = -0.519, p < 0.01$)。模型 8 将 HPWS 和个人—工作匹配同时纳入模型对工作倦怠进行回归分析, 结果显示: (1) 组态一情形下, HPWS 对工作倦怠负向影响的效应值从 -0.377 ($p < 0.01$) (模型 6) 提高到 -0.176 ($p < 0.01$) (模型 8), 表明个人—工作匹配在高承诺高控制的 HPWS 与工作倦怠之间表现出部分中介作用; (2) 组态二情形下, 加入个人—工作匹配后 (模型 8), HPWS 对工作倦怠的回归系数从 -0.122 ($p < 0.01$) 提高到 -0.073 ($p < 0.05$), 表明个人—工作匹配在高承诺低控制的 HPWS 与工作倦怠之间起到部分中介作用; (3) 组态三情形下, HPWS 对工作倦怠的回归系数从 0.389 ($p < 0.01$) 降到 0.178 ($p < 0.01$), 说明个人—工作匹配在低承诺低控制的 HPWS 与工作倦怠之间起到部分中介作用; (4) 组态四情形下, 与组态三类似, HPWS 对工作倦怠的回归系数从 0.192 ($p < 0.01$) 降到 0.108 ($p < 0.01$), 验证了个人—工作匹配在低承诺高控制的 HPWS 与工作倦怠之间起到部分中介作用。综上, 假设 H5 成立, 个人—工作匹配在 HPWS 与工作倦怠之间起中介作用。

4.6 链式中介效应检验

本研究在检验工作重塑和个人—工作匹配为中介变量的链式多重中介模型时, 采用 Bootstrap 方

法进行检验, 利用 SPSS23.0 的 Process 插件中的 model 6 对链式中介路径进行检验, 重复抽样 5000 次, 结果见表 4: 组态一情形下, HPWS 通过工作重塑和个人—工作匹配的链式中介传导对工作倦怠产生影响的间接效应的置信区间为 $[-0.121, -0.053]$, 不包含 0, 因此, 链式中介成立。同样, 组态二 (95%CI = $[-0.037, -0.0004]$)、组态三 (95%CI = $[0.058, 0.130]$) 和组态四 (95%CI = $[0.0004, 0.040]$) 的链式中介效应均显著。综上, 假设 H6 成立。

表 4 链式中介效应检验结果

间接效应	效应值 Boot	占比 (%)	标准误	Boot CI	
				下限	上限
组态一: 高承诺高控制的 HPWS					
Total	-0.230**		0.031	-0.291	-0.171
HPWS-JC-PJF-JB	-0.082**	35.7	0.017	-0.121	-0.053
组态二: 高承诺低控制的 HPWS					
Total	-0.055**		0.017	-0.089	-0.024
HPWS-JC-PJF-JB	-0.017**	30.9	0.037	-0.037	-0.0004
组态三: 低承诺低控制的 HPWS					
Total	0.238**		0.038	0.166	0.317
HPWS-JC-PJF-JB	0.09**	37.8	0.019	0.058	0.130
组态四: 低承诺高控制的 HPWS					
Total	0.088**		0.023	0.043	0.132
HPWS-JC-PJF-JB	0.020**	22.7	0.010	0.0004	0.040

注: 结果为标准化系数, **代表 $p < 0.01$, *代表 $p < 0.05$, †代表 $p < 0.1$; JC: 工作重塑, PJF: 个人—工作匹配, JB: 工作倦怠。

结合效应值结果进一步比较可知, 在工作重塑和个人—工作匹配两条中介路径中, 个人—工作匹配传导了更多的影响 (无论正向还是负向); 并且发现, 包括链式中介的三条路径中, 链式中介路径传导的效应最低。这表明, HPWS 对工作倦怠的影响主要通过个人—工作匹配来传导。

5. 研究结论与启示

5.1 研究结论与讨论

本研究聚焦于中国情境下企业员工工作倦怠的成因及形成机制, 从组织制度出发, 探究了二维交互的兼顾型高绩效工作系统形成的四种组态对工作倦怠的效应差异, 揭示了工作重塑、个人—工

作匹配在兼顾型 HPWS 与工作倦怠之间的多重中介机制, 具体如下:

首先, 四种组态的 HPWS 对工作倦怠的影响存在显著差异: 高承诺的两个组态能够有效降低倦怠, 而低承诺的两个组态则会加剧倦怠, 因此高承诺 HPWS 的积极影响和低承诺 HPWS 的消极影响得到验证; 此外, 高控制的两个组态并未如预期能够有效降低倦怠, 只有与高承诺交互形成的组态一表现出显著负向影响, 相反低承诺高控制组态表现出正向影响, 因此高控制的 HPWS 的积极影响需要高承诺实践的配合, 并不是单一实践系统就一定有效; 与低承诺低控制的 HPWS 相比, 低承诺高控制的 HPWS 产生的消极影响较低, 因此低控制的 HPWS 的消极影响得以验证。虽然高控制的管理实践只有与高承诺的 HPWS 共同作用才能发挥积极影响, 但相对而言是“轻损害”组态。因此, 能够有效降低倦怠的组态排序是符合假设预期的, 即高承诺高控制和高承诺低控制的 HPWS 是倦怠干预的有效组态, 且前者更有效; 低承诺高控制和低承诺低控制的 HPWS 是无效组态, 且后者对员工健康损害更大。

其次, 从承诺型子系统高低分组来看, 高承诺的 HPWS (组态一和二) 对工作重塑和个人—工作匹配具有显著正向影响。相反, 低承诺的 HPWS (组态三和四) 则对工作重塑和个人—工作匹配具有显著负向影响。从控制型子系统高低分组来看, 影响的方向仍取决于与承诺型子系统的高低组合, 但影响的强弱则受控制型子系统的高低影响: 当承诺型子系统处于高水平时, 高控制比低控制的 HPWS 对工作重塑和个人—工作匹配的积极影响更强; 同样, 当承诺型子系统处于低水平时, 高控制比低控制的 HPWS 对工作重塑和个人—工作匹配带来的负向影响更弱。即在同等水平的承诺型子系统下, 与高水平的控制型子系统结合比与低水平的控制型子系统结合更具优势。

最后, 工作重塑与个人—工作匹配都能有效降低倦怠。在四个组态中, 二者均在 HPWS 与工作倦怠之间起到部分中介作用; 并且存在经工作重塑→个人—工作匹配的链式中介路径。这表明, 高承诺 HPWS 的倦怠干预作用能通过工作重塑和个人—工作匹配的中介路径及二者构成的链式中介路径有效传导; 并且, 高一高组态和低—低组态的兼顾型 HPWS 下链式路径传导的间接作用更强。

5.2 理论贡献

第一, 不同于以往大多高绩效工作系统采用的将子系统简单相加的计算方式, 本研究采用相乘的子系统计算方式, 从二维交互视角探究兼顾型 HPWS 对工作倦怠的影响机制, 并将交互的作用方式进一步通过组态呈现, 对以往关于 HPWS 的内部交互研究 (熊立和占小军, 2022) 进行了深化和拓展, 尤其是通过组态分析得以精确量化有效组态与无效组态之间的效应差异, 并对四种组态在降低员工倦怠的有效性上进行了排序。

进一步, 基于组态分析对 HPWS 的四种组态进行横向比较发现:

(1) 高承诺 (高承诺高控制、高承诺低控制) 系统与低承诺 (低承诺高控制、低承诺低控制) 系统相比, 能显著降低工作倦怠, 支持并验证了“高承诺的反面是低承诺而不是高控制” (Su et al., 2018) 的观点, 但更进一步比较高控制 (高承诺高控制、低承诺高控制) 系统和低控制 (高承诺低控制、低承诺低控制) 系统时, 却发现高控制和低控制不一定呈现相反的效应, 尽管二者存在显著效应差异, 但作用方向却相同, 这与 Su 等 (2018) 的观点不同。进一步通过高承诺低控制和低承诺

高控制两组对比发现, 承诺型实践发挥主要的积极效应, 即交互的 HPWS 作用方向由承诺型子系统的高低决定, 支持了 Chen 等 (2018) 的观点。

(2) 高承诺高控制的 HPWS 比高承诺低控制的 HPWS 能更有效降低倦怠的研究发现, 也支持和验证了高控制系统具有一定的积极效应, 尤其是中国管理情境下, 承诺型实践的有效性需要控制型实践的协调和补充 (Su et al., 2018)。高承诺型的 HPWS 需要辅以高控制型实践才能发挥最优效果, 或许能为 Guest (2011) 的有关“需探索替代单一高承诺型的 HPWS 的更优实践组合方案”的研究呼吁提供思路。总的来看, 既有研究中有的认为高控制型的 HPWS 会造成员工紧张和压力进而导致倦怠, 也有的认为控制型实践是积极的组织因素, 但不同于这些既有研究, 本研究发现, 控制型子系统既会表现出工作资源对个体的积极影响, 同时也具有一定的工作要求特性, 究竟表现出何种效应取决于系统中承诺型实践的水平高低, 这也是研究 HPWS 内部系统交互效应的必要性和意义所在。

(3) 根据不同组态表现出不同的作用方向或许有助于解释, 为何有研究即使同样采用了兼具两种类型实践的 HPWS, 但得到的结果可能互相矛盾, 比如增加压力和危害员工身心健康 (Kroon et al., 2009)、减轻工作倦怠 (Jyoti & Rani, 2019)。这是因为这些研究的 HPWS 虽然都包含两类实践系统, 但二者相对的高低水平可能不一致, 也没有形成严格意义上的系统组态及其细分, 因此可能导致完全相反的结果。本研究对组态间差异的探索深化并丰富了 HPWS 的倦怠干预效应研究和倦怠的成因研究, 有助于从组织视角避免或减轻员工倦怠。

第二, 本研究对兼顾型 HPWS 影响员工倦怠的作用机制进行了探索, 揭示了 HPWS 与员工倦怠之间的关系“黑箱”, 不同于以往的中介机制研究, 本研究将工作重塑和个人—工作匹配纳入研究框架, 发现四种 HPWS 组态对工作倦怠的链式影响中, 工作重塑和个人—工作匹配均表现出部分中介作用; 在“兼顾型 HPWS→工作重塑→个人—工作匹配→工作倦怠”这一间接效应中, 链式中介作用也存在。在三条中介路径中, 个人—工作匹配的中介效应最强, 效果最佳, 支持和深化了个人—环境匹配是员工倦怠的关键成因与形成机制变量 (Tong et al., 2015), 拓展了 HPWS 影响工作倦怠的中介机制研究, 表明通过促进个人—工作匹配来缓解员工倦怠比激发员工主动性行为更为有效, 进一步揭示了 HPWS 影响员工倦怠的多重路径及之间的强弱关系, 弥补了既有研究对于多重中介机制的研究缺失。以往研究多从单一的匹配视角或工作要求因素探究员工倦怠的形成机制, 而本研究则整合了匹配视角及工作要求—资源平衡视角的链式路径。另一方面, 链式中介结果的成立也证明了相对于个人—工作匹配而言, 员工的工作重塑是 HPWS 的更近端影响结果, 说明组织制度因素通过影响员工的工作资源、要求水平, 先激发员工的主动性行为, 使其自发调整工作, 进而影响其能力和需求与工作的要求及供给的匹配性, 这一过程有效支持了既往研究得出的相关结论 (Tims et al., 2016)。此外, 本研究还跨时点检验了工作重塑 (T1) 和个人—工作匹配 (T2), 响应了 Tims 等 (2016) 的研究呼吁, 满足了时间跨度对工作重塑预测个人—工作匹配效果的优化, 更有效地验证和揭示了链式中介效应。

第三, 本研究结合工作要求—资源理论与人—环境匹配理论探究兼顾型 HPWS 影响员工工作倦怠的内部机制。不同于以往 HPWS 的效应研究多采用 AMO 理论、社会交换理论、信号理论等只关注对员工正向影响的阐释 (苗仁涛等, 2020), 最近有关 HPWS 的研究发现, HPWS 并不总是带来积极效果 (Jyoti & Rani, 2019), 因此, 运用人—环境匹配理论和 JD-R 理论能够同时从正向和反向归因

来解释不同组态 HPWS（四种组态）的积极或消极影响，有助于同时阐释工作倦怠的成因探索和倦怠干预两种方向相反的路径。以往实证研究更多用 JD-R 理论解释 HPWS 的负面影响，虽然也有少数研究探讨 HPWS 的正面影响时采用 JD-R 模型，但多聚焦于其工作资源方面，而对工作要求则缺少关注，但本研究构建了 JD-R 框架下 HPWS 不同组态不同作用方向的理论模型，并且同时讨论了工作资源和工作要求方面的作用方式（兼顾了积极与消极两个方面），拓展并完善了 JD-R 理论在 HPWS 影响研究领域的应用。

5.3 实践启示

本研究启示我们，从企业角度，在中国管理情境下，利用 HPWS 进行组织制度设计时，不仅要同时兼具承诺型与控制型实践，还应对两种子系统的实施水平高低（相对）进行了解与把握，结合企业所能提供的资源多少，对工作要求进行合理设计。首先，高承诺高控制、高承诺低控制的 HPWS 均是倦怠干预的有效组态，但前者是最优组态。即组织在给予员工充分工作资源的同时，还应完善企业规章制度、流程规范，并且不能流于形式，否则无法获得最大化的资源收益。其次，依据员工的工作重塑和个人—工作匹配在 HPWS 和工作倦怠之间发挥的重要作用，企业作为员工工作倦怠的干预策略实施主体，可以采用高承诺高控制的 HPWS，通过高水平的员工参与和授权、及时的信息分享、广泛培训和薪酬激励等高承诺实践给予员工充裕的工作资源，结合高水平实施严格的纪律和结果导向的绩效评价等高控制实践，确保工作要求的准确高效传达，激发员工工作重塑行为或提高员工与工作的匹配感知，这将在追求高绩效目标的同时最大限度地降低员工倦怠。企业通过提高员工与工作匹配感知比激发其工作重塑行为更有利于降低工作倦怠。从员工角度，应充分发挥组织高承诺子系统的资源特性，利用其最大限度地减轻自身的工作倦怠，如依托组织的培训、授权等工作条件，通过个人的工作再设计来降低倦怠或提升与工作的匹配程度进而降低倦怠。

5.4 研究局限与未来展望

本研究仍存在些许不足：

一是本文探究的 HPWS 源自员工感知，可能会影响我们对组织设计的和经理实施的 HPWS 真实效应的认知，未来可以同时检验组织层面评价的 HPWS 和经理层面评价的 HPWS，探究各个层次，比如组织设计的和经理实施的两种子系统与员工感知的两种子系统之间是否存在差异，以及员工对不同类型子系统感知差异是否不同。

二是尽管采用两时点进行数据收集，但 HPWS 与工作重塑、个人—工作匹配与工作倦怠分别在同一时点进行收集，可能无法有效识别二者之间的因果关系，未来可以采用三时点甚至四时点的研究设计，以充分揭示变量间确切的因果关系。

三是尽管研究设计检验了兼顾型 HPWS 与工作重塑、个人—工作匹配和工作倦怠之间的关系，也发现链式中介效应的存在，但组织内其他因素可能影响兼顾型 HPWS 的有效性。未来研究可以尝试探索影响这些关系的作用边界。

◎ 参考文献

- [1] 郭一蓉, 陈黎梅, 占小军. 自我牺牲型领导对员工工作重塑的影响机制研究 [J]. 管理学报, 2021, 18 (10).
- [2] 侯宇, 胡蓓. 人一工作匹配视角下高绩效人力资源实践对个体创造力的影响研究 [J]. 管理评论, 2019, 31 (3).
- [3] 胡斌, 毛艳华. 中国情境下高绩效人力资源实践对工作幸福感的跨层影响 [J]. 管理评论, 2017, 29 (7).
- [4] 苗仁涛, 辛迅, 周文霞, 等. 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 [J]. 南开管理评论, 2020, 23 (3).
- [5] 苗仁涛, 周文霞, 刘丽, 等. 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 [J]. 管理评论, 2015, 27 (7).
- [6] 辛迅, 苗仁涛. 工作重塑对员工创造性绩效的影响——一个有调节的双中介模型 [J]. 经济管理, 2018, 40 (5).
- [7] 熊立, 占小军. 从心所“享”, 顺“流”而创: 高参与人力资源实践对员工二元创新的激励机制研究 [J]. 南开管理评论, 2022, 25 (3).
- [8] Aryee, S., Walumbwa, F. O., Seidu, E. Y. M., et al. Developing and leveraging human capital resource to promote service quality: Testing a theory of performance [J]. *Journal of Management*, 2016, 42 (2).
- [9] Ayala Calvo, J. C., García, G. M. Hardiness as moderator of the relationship between structural and psychological empowerment on burnout in middle managers [J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2018, 91 (2).
- [10] Bakker, A. B., Demerouti, E., Euwema, M. C. Job resources buffer the impact of job demands on burnout [J]. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2005, 10 (2).
- [11] Bakker, A. B., Demerouti, E. The job demands-resources model: State of the art [J]. *Journal of Managerial Psychology*, 2007, 22 (3).
- [12] Chen, Y., Jiang, Y. J., Tang, G., et al. High-commitment work systems and middle managers' innovative behavior in the Chinese context: The moderating role of work-life conflicts and work climate [J]. *Human Resource Management*, 2018, 57 (5).
- [13] Cheng, H., Fan, Y., Lau, H. An integrative review on job burnout among teachers in China: Implications for human resource management [J]. *The International Journal of Human Resource Management*, 2022, 34 (3).
- [14] Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., et al. The job demands-resources model of burnout [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2001, 86 (3).
- [15] Edwards, J. R., Cable, D. M., Williamson, I. O., et al. The phenomenology of fit: Linking the person and environment to the subjective experience of person-environment fit [J]. *Journal of Applied*

- Psychology, 2006, 91 (4).
- [16] Edwards, J. R. Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique [M]. John Wiley & Sons, 1991.
- [17] Guest, D. E. Human resource management and performance: Still searching for some answers [J]. Human Resource Management Journal, 2011, 21 (1).
- [18] Jyoti, J., Rani, A. Role of burnout and mentoring between high performance work system and intention to leave: Moderated mediation model [J]. Journal of Business Research, 2019, 98.
- [19] Kroon, B., Van de Voorde, K., Van Veldhoven, M. Cross-level effects of high-performance work practices on burnout: Two counteracting mediating mechanisms compared [J]. Personnel Review, 2009, 38 (5).
- [20] Latham, G. P., Locke, E. A. New developments in and directions for goal-setting research [J]. European Psychologist, 2007, 12 (4).
- [21] Locke, E. A., Latham, G. P. Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey [J]. American Psychologist, 2002, 57 (9).
- [22] Maden-Eyiusta, C. Role conflict, role ambiguity, and proactive behaviors: Does flexible role orientation moderate the mediating impact of engagement? [J]. The International Journal of Human Resource Management, 2021, 32 (13).
- [23] Maslach, C., Leiter, M. P. Early predictors of job burnout and engagement [J]. Journal of Applied Psychology, 2008, 93 (3).
- [24] Maslach, C., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. Job burnout [J]. Annual Review of Psychology, 2001, 52 (1).
- [25] Maslach, C., Leiter, M. P., Jackson, S. E. Making a significant difference with burnout interventions: Researcher and practitioner collaboration [J]. Journal of Organizational Behavior, 2012, 33 (2).
- [26] Meijerink, J., Bos-Nehles, A., de Leede, J. How employees' pro-activity translates high-commitment HRM systems into work engagement: The mediating role of job crafting [J]. The International Journal of Human Resource Management, 2020, 31 (22).
- [27] Miao, R., Bozionelos, N., Zhou, W., et al. High-performance work systems and key employee attitudes: The roles of psychological capital and an interactional justice climate [J]. The International Journal of Human Resource Management, 2021, 32 (2).
- [28] Ollo-Lopez, A., Bayo-Moriones, A., Larraza-Kintana, M. The relationship between new work practices and employee effort [J]. Journal of Industrial Relations, 2010, 52 (2).
- [29] Orlitzky, M., Frenkel, S. J. Alternative pathways to high-performance workplaces [J]. The International Journal of Human Resource Management, 2005, 16 (8).

- [30] Parker, S. K. Beyond motivation: Job and work design for development, health, ambidexterity, and more [J]. *Annual Review of Psychology*, 2014, 65.
- [31] Petrou, P., Bakker, A. B., van den Heuvel, M. Weekly job crafting and leisure crafting: Implications for meaning-making and work engagement [J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2017, 90 (2).
- [32] Richardson, H. A., Simmering, M. J., Sturman, M. C. A tale of three perspectives: Examining post hoc statistical techniques for detection and correction of common method variance [J]. *Organizational Research Methods*, 2009, 12 (4).
- [33] Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N., et al. Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes [J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2017, 102.
- [34] Saks, A. M., Ashforth, B. E. A longitudinal investigation of the relationships between job information sources, applicant perceptions of fit, and work outcomes [J]. *Personnel Psychology*, 1997, 50 (2).
- [35] Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., Maslach, C., et al. Maslach burnout inventory-general survey (MBI-GS) [R]. 1996.
- [36] Slemp, G. R., Kern, M. L., Vella-Brodick, D. A. Workplace well-being: The role of job crafting and autonomy support [J]. *Psychology of Well-being*, 2015, 5 (1).
- [37] Su, Z.-X., Wright, P. M., Ulrich, M. D. Going beyond the SHRM paradigm: Examining four approaches to governing employees [J]. *Journal of Management*, 2018, 44 (4).
- [38] Thompson, P. The trouble with HRM [J]. *Human Resource Management Journal*, 2011, 21 (4).
- [39] Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D. Job crafting and job performance: A longitudinal study [J]. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2015, 24 (6).
- [40] Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D. Development and validation of the job crafting scale [J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2012, 80 (1).
- [41] Tims, M., Derks, D., Bakker, A. B. Job crafting and its relationships with person-job fit and meaningfulness: A three-wave study [J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2016, 92.
- [42] Tong, J., Wang, L., Peng, K. From person-environment misfit to job burnout: Theoretical extensions [J]. *Journal of Managerial Psychology*, 2015, 30 (2).
- [43] Wahab, M. A., Tatoglu, E., Glaister, A. J., et al. Countering uncertainty: High-commitment work systems, performance, burnout and wellbeing in Malaysia [J]. *The International Journal of Human Resource Management*, 2020, 32 (1).
- [44] Wrzesniewski, A., Dutton, J. E. Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work [J]. *Academy of Management Review*, 2001, 26 (2).
- [45] Zhang, F., Parker, S. K. Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2019, 40 (2).

**Research on the Configuration Effect of Balanced High-performance Work System:
A Serial Mediation Model**

Miao Rentao Du Hui

(School of Labor Economics, Capital University of Economics and Business, Beijing, 100070)

Abstract: In the existing researches, the high-performance work system (HPWS) including multi-oriented practices is still in its infancy, and the research on its composition and internal interaction effect is also relatively lacking. Based on the theory of job demands-resources, this study discusses the influence of different configurations on employee job burnout, as well as the chain mediating effect of job crafting and person-job fit. Based on the analysis of 493 longitudinal data at two time points, it is found that the commitment subsystem and the control subsystem have different impacts on job burnout, and the different configurations of the balanced HPWS have significant differences on the impact of job burnout. The effective configurations (high commitment-high control, high commitment-low control) and ineffective configurations (low commitment-high control, low commitment-low control) are identified, and the ranking of the effects is also obtained. Both job crafting and person-job fit play a partial mediating role in the above relationships, and there exists a chain mediation path with job crafting and person-job fit as mediating variables.

Key words: Balanced high-performance work system; Configuration; Job burnout; Person-job fit; Chain mediation model

专业主编: 杜旌