



绩效考核公平感对员工工作绩效的 影响研究——以 PM 公司 90 后员工 为例

**A STUDY ON THE IMPACT PERFORMANCE
APPRAISAL JUSTICE ON JOB PERFORMANCE
FOR EMPLOYEE --A CASE STUDY OF
EMPLOYEES AFTER 90 YEARS IN PM
COMPANY**

段瑞瑞

RUIRUI DUAN

本独立研究报告提交正大管理学院中国研究生院
属正大管理学院工商管理硕士学位
工商管理专业（中文体系）课程学习的一部分
二〇二一年七月



绩效考核公平感对员工工作绩效的 影响研究——以 PM 公司 90 后员工 为例

**A STUDY ON THE IMPACT PERFORMANCE
APPRAISAL JUSTICE ON JOB PERFORMANCE
FOR EMPLOYEE --A CASE STUDY OF
EMPLOYEES AFTER 90 YEARS IN PM
COMPANY**

段瑞瑞

RUIRUI DUAN

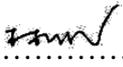
本独立研究报告提交正大管理学院中国研究生院
属正大管理学院工商管理硕士学位
工商管理专业（中文体系）课程学习的一部分
二〇二一年七月
版权归正大管理学院所有

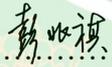
绩效考核公平感对员工工作绩效的影响研究——以PIM公司90后员工为例 段瑞瑞 二〇二一年



本独立研究报告题目：绩效考核公平感对员工工作绩效的影响研究——以PM公司90后员工为例，作者：段瑞瑞，已通过独立研究报告答辩委员会审核。本独立研究报告为正大管理学院工商管理硕士学位工商管理专业（中文体系）课程学习的一部分。

独立研究报告答辩委员会签名：

答辩委员会主席.....
(Prof. Dr. Bin Lin)

导师/答辩委员.....
(Dr. Zhaoqi Peng)

答辩委员.....
(Asst. Prof. Dr. Ao Chen)

中国研究生院院长签名：

.....
(Dr. Pak Thaldumrong)

批准日期：二〇二一年 月 日

摘要

独立研究报告题目： 绩效考核公平感对员工工作绩效的影响研究——以 PM 公司 90 后员工为例
作者： 段瑞瑞
导师： 彭兆祺教授
学位名称： 工商管理硕士学位
专业名称： 工商管理专业（中文体系）
学年： 二〇二一年

随着现代社会市场竞争日益激烈，在企业的实际经营过程中，需要开始关注人才竞争，以及调动员工工作的主动性，这对提升企业效益，及增强企业市场竞争力起着根本作用，企业要想在市场竞争中取胜，就必须解决这一问题。企业在员工激励体系的建设方面需要与时俱进，不断完善，以期能够吸引并留住人才，从而为企业创造更高的效益。在“90 后”这批个性群体成为企业用工的主力军的时代背景下，本研究通过对前人研究的梳理，在既有文献和相关理论的基础上，就内外在激励、绩效考核公平感对员工工作绩效产生的影响对 PM 公司“90 后”员工进行问卷调查和数据收集，并对所收集数据进行描述性分析，信效度分析及回归分析进行统计，最后得出结论：内在激励对工作绩效正向影响；外在激励对工作绩效正向影响；绩效考核公平感在内在激励和工作绩效之间起正向调节作用；绩效考核公平感在外在激励和工作绩效之间起正向调节作用。本文的研究结果是建立在数据分析的基础之上的，期望通过探讨内外在激励、绩效考核公平感和工作绩效间的影响关系，为 PM 工作在人力资源管理上提出建议及参考。

关键词： 绩效考核公平感 工作绩效 90 后员工 研究

ABSTRACT

Title: A Study on the Impact Performance Appraisal Justice on Job Performance for Employee -- A Case Study of Employees After 90 Years in PM Company

Author: Ruirui Duan

Advisor: Dr. Zhaoqi Peng

Degree: Master of Business Administration

Major: Business Administration (Chinese Program)

Academic Year: 2021

With the increasingly fierce market competition in modern society, in the actual business process of enterprises, we need to start to pay attention to talent competition and mobilize the initiative of employees, which plays a fundamental role in improving enterprise efficiency and enhancing enterprise market competitiveness. If enterprises want to win in the market competition, they must solve this problem. Enterprises need to keep pace with the times in the construction of employee incentive system, and constantly improve, in order to attract and retain talents, so as to create higher benefits for enterprises. Under the background that the "post-90s" group has become the main force of enterprise employment, this study, based on the existing literature and relevant theories, in this paper, the effects of internal and external motivation, performance appraisal justice on employees job performance were investigated by questionnaire and data collection, and descriptive analysis was used, and the collected data are analyzed by descriptive analysis, reliability and validity analysis and regression analysis. Finally, the conclusion is that internal motivation has a positive impact on job performance; External motivation has a positive impact on job performance; The justice of performance appraisal plays a positive moderating role between internal motivation and job performance; Performance appraisal justice plays a positive moderating role between external motivation and job performance, and finally the conclusion was reached. The results of this study are based on data analysis, which is expected to explore the relationship between intrinsic and extrinsic motivation, performance appraisal justice and job performance, put forward suggestion and reference on Human Resource Management for PM.

Keywords: Perceived fairness of performance appraisal Job performance
The post-90s employee Research



目录

摘要.....	I
ABSTRACT.....	II
目录.....	IV
表格目录.....	VIII
图片目录.....	IX
第一章 引言.....	1
1.1 研究背景与研究意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	1
1.2 研究内容与研究框架.....	3
1.2.1 研究内容.....	3
1.2.2 论文框架.....	3
第二章 文献综述与理论基础.....	5
2.1 文献综述.....	5
2.1.1 绩效考核公平感的研究.....	5
2.1.2 工作绩效的研究.....	6
2.1.3 内外在激励的相关研究.....	9
2.1.4 绩效公平感和工作绩效关系的研究.....	10
2.1.5 文献述评.....	11
2.2 理论基础.....	11
2.2.1 激励理论.....	11
2.2.2 公平理论.....	12
第三章 研究假设与分析设计.....	13

目录（续）

3.1 研究假设.....	13
3.1.1 内外激励对工作绩效的影响.....	13
3.1.2 绩效考核公平感的调节作用.....	13
3.2 研究方法.....	14
3.3 量表设计.....	14
3.3.1 内在激励.....	14
3.3.2 外在激励.....	14
3.3.3 绩效考核公平感.....	15
3.3.4 工作绩效.....	15
3.4 量表的修订.....	15
3.4.1 量表预试.....	15
3.4.2 预试量表的信度检验.....	15
3.4.3 预试量表的效度检验.....	16
3.5 研究模型.....	17
第四章 数据收集及分析.....	19
4.1 问卷的发放与收集.....	19
4.2 样本的基本特征描述.....	19
4.3 问卷的信度和效度检验.....	20
4.3.1 量表的信度.....	20
4.3.2 量表的效度.....	21
4.4 人口统计学变量差异显著性分析.....	22
4.4.1 性别与各研究变量的差异分析.....	22
4.4.2 工龄与各研究变量的差异分析.....	23

目录（续）

4.4.3 教育程度与各研究变量的差异分析	23
4.4.4 职位与各研究变量的差异分析	24
4.4.5 月收入与各研究变量的差异分析	25
4.5 变量间的相关性分析	26
4.6 回归分析	28
4.6.1 内在激励对工作绩效的回归分析	28
4.6.2 外在激励对工作绩效的回归分析	28
4.6.3 内外激励对工作绩效的回归分析	29
4.6.4 绩效考核公平感在内在激励和工作绩效的调节作用的回归分析	29
4.6.5 绩效考核公平感在外在激励和工作绩效的调节作用分析	30
第五章 结论及建议	31
5.1 研究发现	31
5.2 研究结论	31
5.2.1 内外激励与工作绩效之间的关系	32
5.2.2 绩效考核公平感的调节作用	32
5.2.3 绩效考核公平感能够激发员工积极性，增强工作绩效	33
5.3 对 PM 公司的建议	33
5.3.1 提升绩效考核公平感	33
5.3.2 充分发挥绩效考核公平感的正面效用	34
5.3.3 创造和谐工作氛围	34
5.4 本研究的局限	35
参考文献	36
附录	39

目录 (续)

致谢.....	43
声明.....	44
个人简历.....	45



表格目录

表 3.1	预试量表的信度检验.....	16
表 3.2	预试量表的效度检验.....	17
表 4.1	调查样本基本信息统计表.....	19
表 4.2	信度分析表.....	20
表 4.3	标准化系数表.....	21
表 4.4	内在激励因素负荷量表.....	21
表 4.5	工作绩效因素负荷量表.....	22
表 4.6	性别差异的样本检验.....	22
表 4.7	工龄差异的单因素方差检验.....	23
表 4.8	教育程度差异的单因素方差检验.....	23
表 4.9	职位差异的单因素方差检验.....	24
表 4.10	月收入差异的单因素方差检验.....	25
表 4.11	变量间的相关关系.....	27
表 4.12	内在激励对工作绩效的回归分析.....	28
表 4.13	外在激励对工作绩效的回归分析.....	28
表 4.14	内外在激励对工作绩效的回归分析.....	29
表 4.15	绩效考核公平感在内在激励和工作绩效的调节效应.....	29
表 4.16	绩效考核公平感在外在激励和工作绩效的调节效应.....	30
表 5.1	检验结果.....	31

图片目录

图 1.1 论文框架.....	4
图 3.1 研究模型.....	17



第一章 引言

1.1 研究背景与研究意义

1.1.1 研究背景

PM 公司是一家集技术研发、制造、经营、销售、服务一体的高科技医疗器械上市公司，公司于 2008 年成立，产品在国内近 20000 家医疗机构投入使用，并出口全球 60 余国家及地区，随着各国医疗器械市场的不断扩大，公司业务范围也在不断扩大，用人量亦急剧增加，作为研发驱动型企业，公司对技术人才的培养和聘用都会投注相当大的成本，并且全球医疗器械领域的竞争也日益激烈，整个市场对人才的需求旺盛，加之 2020 年前后，中国的“90 后”陆续开始踏上工作岗位，“90 后”是有着最新潮流思想及自己独特的见解和为人处世方式的一批具有鲜明时代色彩的群体。他们的思想代表着当下白领的最新动向，期待承担公司核心业务，到 2021 年，中国的“90 后”逐步成为新兴行业的主力军，企业面临必须考虑招聘这一群体，他们的影响力日益增长，不容忽视。因“90 后”的成长环境，造就了他们有别于其他年代人群性格特征，他们随性，强调个性，在工作中稳定性不强，会让企业为此负担较大的雇佣成本，因此引起了社会对“90 后”的职场生态的广泛关注。

企业如何能够留住人才，并且如何让“90 后”员工能够有效的投入并增强工作绩效，成为了企业亟需了解并解决的问题。企业应精准掌握员工需求，并结合实际情况，采用多样化、公平的激励手段，行之有效的将激励的作用最大化，以此提升员工对企业的认可，从而提升员工工作绩效，提高公司效益。

本文将结合 PM 公司人力资源的管理现状，以内外在激励在绩效考核公平感的作用下与工作绩效的关系为主线，遵从培养人才为目标和框架出发，通过员工期望，员工心理再到员工工作投入方面建造较完善的具有“90 后”特色的新一代员工培养系统，为 PM 公司及其它企业的“90 后”员工人才培养的构建与运用提供借鉴和参考。

1.1.2 研究意义

(1) 研究目的

随着 PM 公司及其相关技术的不断发展提升，如何能够留住有资历的员工，使得公司开始重点关注探索并思考员工的职业发展，各层员工的职业发展（PM

公司的职业发展体系)是从公司的战略层出发的,公司战略依托时代发展及公司内员工特性而定,在以“90后”员工为时代主力的背景下,依据公司要求,对“90后”员工工作绩效的良性提升进行管理,以求该群体员工的工作绩效与企业的要求保持动态平衡。将员工的工作绩效与企业的要求同时归进一个系统,成为有效解决二者匹配问题的工具。一方面,在公司人力资源的实操下,企业对用人的任职资格是企业所需要的人才特征,另一方面,通过对员工的评价结果与企业的要求进行对比,能够使员工对其努力的方向和程度明朗化,而且利用些许方法从心理层面激励、帮助员工获得长远发展。PM公司要适应并用好新时代环境下的员工,企业需更加注重员工在职业上及心理上的感受,并且需要就立足于管理的人性化的重要性及其对企业发展的长远影响考虑,从改变管理模式的源头出发,以加强员工对工作的感情,让二者能够双赢。为此,本研究将从内外在激励、员工绩效考核公平感与工作绩效的角度进行研究,向企业管理者提供借鉴与参考。

有研究表明,内外在激励程度会影响到员工对绩效考核的公平感知和其工作绩效,也就是内外在激励程度会通过绩效考核的公平与否具有较高的表现从而影响工作绩效。为了使员工能够表现出持久、稳定且积极的工作风貌,从工作中获得生活意义及对组织和社会贡献的成就价值感,以此来达到良好的工作效果,本研究提出以下研究目的。

- ① 探讨 PM 公司“90后”员工受内在激励对工作绩效的影响。
- ② 探讨 PM 公司“90后”员工受外在激励对工作绩效的影响。
- ③ 探讨 PM 公司“90后”员工的绩效考核公平感对内在激励与工作绩效间的影响。
- ④ 探讨 PM 公司“90后”员工的绩效考核公平感对外在激励与工作绩效间的影响。

(2) 研究意义

本研究主要是通过比较绩效考核公平感在介入内外激励对工作绩效影响前后对比,为 PM 公司制定最大化激励员工制度提供依据,为目前人力成本高、激励乏术的 PM 公司找到进一步提升绩效的新路径。通过研究在绩效考核公平感的调节作用下,公司应从提高员工的自主性、成就感、组织支持等方面,使员工更建立主人翁意识,从情感、实践、精力上更加的投入工作,提高绩效。

1.2 研究内容与研究框架

1.2.1 研究内容

本研究报告将就内外在激励、员工绩效考核公平和工作绩效间的影响关系进行研究，通过阅读、理解、归纳相关文献，从中梳理得出前人总结出的各变量不同维度间的相互作用影响关系，在此基础上，引入相关理论，通过对研究对象的调查及分析，探讨三者间影响的因素，并用逐步回归的分析方式验证：

- ① 内在激励四个维度（工作自主权、晋升期望、上司支持、价值观匹配）与工作绩效四个维度（关系绩效、任务绩效、创新绩效、学习绩效）的影响关系；
- ② 外在激励与工作绩效的四个维度（关系绩效、任务绩效、创新绩效、学习绩效）的影响关系；
- ③ 绩效考核公平感与工作绩效的四个维度（关系绩效、任务绩效、创新绩效、学习绩效）影响关系。

1.2.2 论文框架

本研究通过在目标人群中进行问卷调查及数据收集。在获得相关数据后，使用 SPSS 软件对所收集的数据的基本情况进行描述性统计，并使用 AMOS 软件对数据进行整理分析，就分析结果，从企业绩效考核公平感的角度对企业管理“90后”员工提出相应的分析和建议。因此，本研究提出研究框架，并以该架构进行验证性检验。如图 1.1 所示

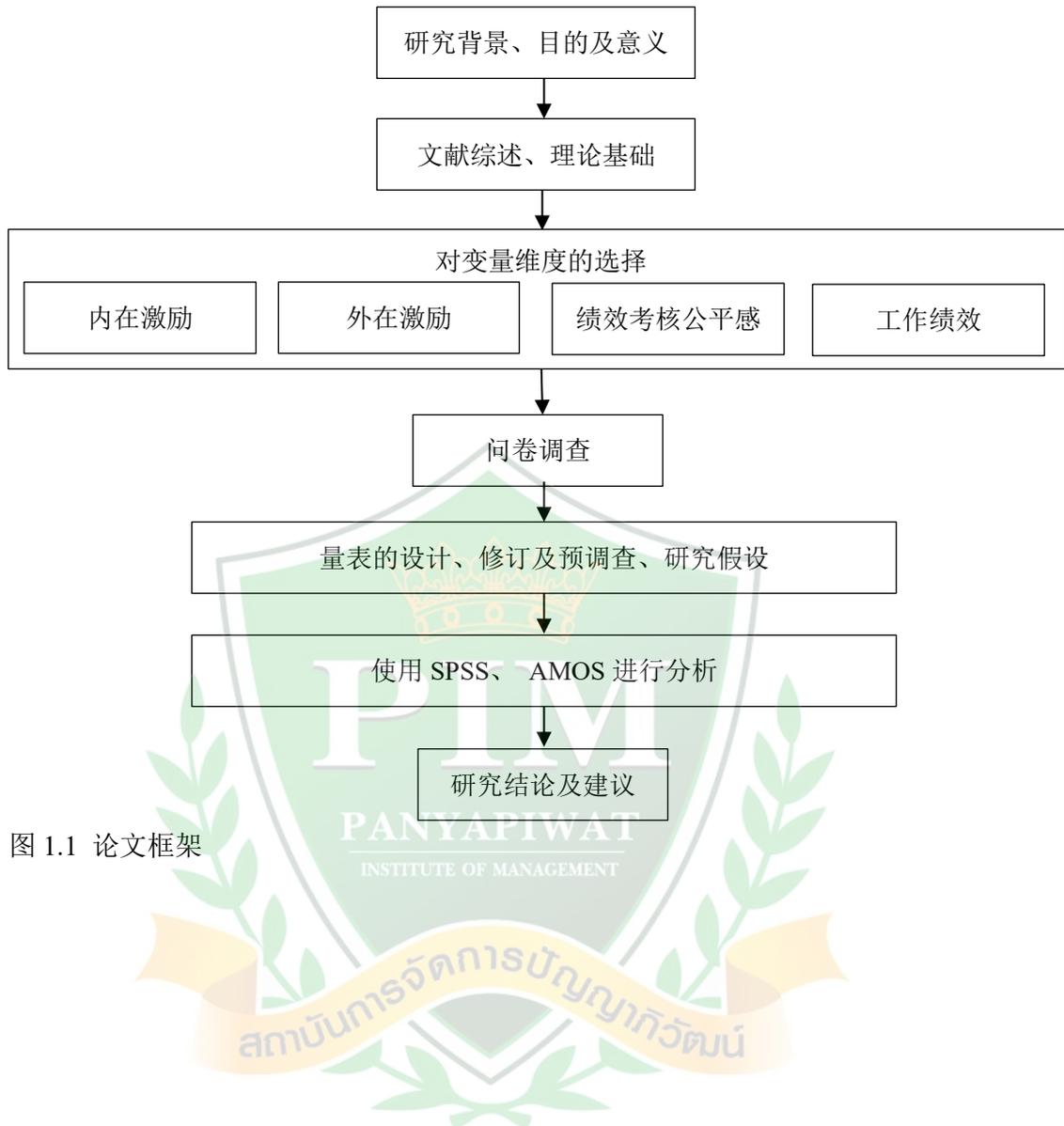


图 1.1 论文框架

第二章 文献综述与理论基础

2.1 文献综述

2.1.1 绩效考核公平感的研究

(1) 绩效考核公平感

员工一旦拥有绩效考核公平感，“我的”、“我们的”感觉会让员工有意无意的积极的投入到工作当中，产生责任感。当员工对组织的绩效考核产生了公平的感觉或者对组织拥有的感觉时，就会意识到工作存在的意义（Wilbert, 1991），从而在工作中更加的积极投入（Dirks, 1996）。Tzu-Shian Han 等（2010）对组织绩效考核公平感所表现出来的正向效应进行了进一步的解释，认为员工积极性的提升，可以让其和组织进行有效的融合，并能够积极的投入组织行为工作中去，实现自我价值。袁凌等（2012）则认为绩效考核公平感的行为，可以看成是一种组织自身利益的共享行为的实现，这种行为更多的是一种组织的信念和组织的心理归属感，员工将对组织的行为产生一定的激励效果，并推动了员工的工作积极性的提升，推动员工产生积极的心理和行为（Pierce et al, 2001）。Wanger 等（2003）的研究也发现，绩效考核公平感的因素可以对员工的正面行为进行较为有效的预测，能够积极的让员工进行组织责任的承担，能够有效的提升自我的工作效能，提升组织的发展作用，进而实现组织的目标责任需求。

综上所述，本研究将绩效考核公平感定义为：在组织中，员工对组织对待他们的公平程度的感受，这种感受会影响员工对组织的看法，进而影响他们的工作态度和工作行为。

(2) 绩效考核公平感的测量

绩效考核公平感有多种分类，即单维（Adams, 1965）、二维（Thibaut&Walker, 1975）、三维（Masterson&Lewis, 2000）和四维（Colquitt, 2001），都主要是立足于组织公平之上。其中绩效考核公平感的二维结构最早是由 Greenberg（1986）提出，他通过问卷的形式以分类计数对中层管理人员进行绩效考核公平感的问题描述，整理出了 7 种绩效考核公平感的决定因素，通过因子分析得出绩效考核公平感的二维结构，即分配公平和程序公平。在二维的基础上，Bies（2001）认为区别于分配公平和程序公平，互动公平强调的是在评估过程中员工感受到的沟通质量及互动水平。Elicker 和 Levy（2006）通过在特定情景中绩效考核公平感的运用和总结，得出了绩效考核公平感的分配公平、程序公平和互动公平三个维度

的结论。Thurstnh 和 Machall (2001) 通过因子分析, 得出绩效考核公平感的分配公平、程序公平、人际公平、互动公平四个维度, 同时还开发了 10 个题项的测量量表, 但四维结构缺乏有力的实证验证, 从而未被学者们所接受。研究者们对于绩效考核公平感维度的讨论多数倾向于三维度, 即便如此, 在互动公平和程序公平是否应该被区分还存有争议。有学者认为互动公平应当是属于程序公平的一部分。

综上所述, 本研究绩效考核公平感的三维结构, 尽管三维结构还存有争议, 但通过对文献的梳理得出起因是他们的研究对象有所不同, 继而表明程序公平与互动公平并不能完全替代。本文认为三维结构对员工绩效考核公平感有着较强的解释能力, 便于量表的效度的有益的。

(3) 绩效考核公平感的相关研究

Greenberg (1990) 认为绩效考核公平感是人们对绩效考核公平环境的一种主观感受。员工会依据自己对绩效考核的公平感受来评判组织的公平程度, Moorman (1991) 认为绩效考核公平感是用来描述在工作中员工是否被公平对待的变量, 该变量会进一步对其他与工作相关的变量产生影响。李超平和时勘 (2003) 认为绩效考核公平感是个人或团队对组织对待他们的公平性的感知。李晔和龙立荣 (2003) 认为绩效考核公平感是组织或部门内人们对与个人利益有关的组织制度、政策和措施的公平感受。

由上述研究表明, 员工对公平的感知直接影响其对组织的评判, 这将导致员工对工作的态度是否是积极的。

2.1.2 工作绩效的研究

(1) 工作绩效的定义

在人力资源管理中, 工作绩效是一个尤为重要的概念, 其也是学术界所关注的热点, 由于学者们的研究观念不同, 对于工作绩效的定义也存在着不同的界定。学者们主要有三种界定: 第一, 绩效是结果 (Bernardin, 1984、Sackett, 2002), 他们认为工作绩效是人就工作的完成程度, 理应被当作是一种产出的结果; 第二, 是行为, Campbell (1990) 表明绩效是个体为完成组织目标的一种行为活动。Arvey & Murphy (1998) 认为绩效是个人目标与组织任务间的相关行为。张德 (2004) 认为若具备致力组织目标的可观察的行为就能被称做是工作绩效。第三, 绩效是结果和行为两者的综合。Brumbrach、Michael & Angela、Schmitt (1998) 认为实现结果的条件之一是行为, 员工的行为过程和工作结果是员工工作绩效在两方面的综合体现。方振邦 (2003) 认为在员工实现组织目标的过程中工作态度反映了其

努力的程度，所以绩效除了行为过程、工作结果外，还应包含工作态度。侯修泽（2019）通过对包容型领导与员工工作绩效关系的研究时将员工的工作绩效定义为员工为达成预期目标的实际产出，是任务绩效与周边绩效的统一体。

本研究的研究对象为 PM 公司“90 后”员工，综上所述，本文认为工作绩效是员工在实现组织目标的过程中所有有关的行为与结果的综合。

（2）工作绩效的测量

研究者们对于划分工作绩效的维度存在多种观点，Katz 和 Kahn（1976）把工作绩效通过角色内外行为分成了两个维度。Boman 和 Motowidlo（1993）在总结前人研究的基础之上，认为绩效是有任务绩效和周边绩效两个维度，运用实证分析的方法研究相关影响，表明工作绩效是结果和行为的统一体，并提出了工作绩效的两种维度的结构量表，在此基础上。Motowidlo 和 Scotter（1996）在进行相关研究时，又将奉献绩效作为工作绩效中除了任务绩效和关系绩效之外的第三种维度进行测量，并提出了 15 题项的测量量表。Tsui 和 Pearce（1997）提出的 11 题项的任务绩效的测量量表。Hesketh 和 Neal（1999）提出适应绩效测量量表。Pulakos（2002）又加入了适应绩效与创新绩效测量量表。Pulakos 等（2000）提出了 8 个维度的适应性绩效模型。由于反生产力行为也能评价员工绩效，Hackeet（2002）将反生产力绩效作为员工工作绩效的维度之一。Jansse（2004）针对任务绩效开发了 3 项量表。London 和 Mone（2004）构建了一个学习绩效模型，这个模型是由组织因素、个体因素以及学习的关键环境之间的关系组成。Liao chuang（2004）开发了包含 7 个题项的工作绩效量表。Henderson（2008）认为工作绩效主要包括任务绩效与组织公民行为两个方面。Smit（2016）对员工工作绩效的研究中开发了包含了 4 个题项的主观评价量表。

国内学者对于绩效的构成也进行了积极的探索和研究，在 Borman 和 Molowidlo 等人的研究基础上，依据中国企业管理者为对象，王辉等人（2004）认为工作绩效不仅是单一的行为成果，而且还需要综合考虑员工个体情感、忠诚度、贡献和专业度的影响。温志毅（2005）将工作绩效划分为任务、人际、适应和努力四个维度，并创建了含有 29 个题项的量表，用来研究企业中层管理人员的工作绩效，柳丽华等（2006）深刻的分析了员工努力程度在组织发展中的重要性，首次阐述了远端绩效概念对知识型员工绩效的概念宽度做了拓展，使得很多企业发现员工的行为需要被关注。韩翼和廖建桥等（2007）发现了在企业动态发展环节中，创新的重要性，他们将创新及学习绩效统一列入到了分析模型中，把工作绩效分为了四个维度：即任务绩效、学习绩效、关系绩效、创新绩效。学习绩效是指员工基于岗位发展的简求和自身价值需求而展开的自我能力优化，创新统

效是指,组织和员工共同推进的创新活动,这对组织的作用是深层次的。同时验证了该四维结构的合理性,该量表共有 39 个题项,其中学习绩效 8 个,创新绩效 7 个,任务绩效 14 个,关系绩效 10 个,该量表的信效度也较高。谢俊等(2012)在研究中把角色内绩效用来作为衡量工作绩效的标准。申晓彤(2014)在进行工作绩效量表构建时,参考了 Borman(1993)提出的“任务绩效-周边绩效”两因素模型,同时将任务绩效划分成三个子维度,分别是工作绩效、工作质量、工作目标;周边绩效划分为三个子维度,分别是帮助他人、部分忠诚、承担本职外工作。黄海艳、柏培文(2015)在研究中把工作绩效分成了基本任务绩效、组织公民行为和可靠持续性这三个维度。李洪英(2017)在研究战略人力资源管理对员工绩效影响中认为工作绩效由角色内绩效与组织公民行为组成。张亚军(2019)认为工作绩效由任务绩效、组织公民行为、组织越轨行为三个维度构成。刘童(2019)在研究团队成员交换与工作绩效的关系中,认为员工的工作绩效由任务绩效和组织公民行为构成。

由上可知,工作绩效在不同角度下维度有着不同的划分,所以工作绩效的测量也因维度不同而有不同的测量量表。本研究以 PM 公司“90 后”员工为研究对象,故认同韩翼等(2007)提出的绩效模型。

(3) 工作绩效的相关研究

Campbell 等(1993)认为员工完成工作任务受较多因素影响,其中人际关系和组织行为是常常被忽略的因素,因此,可根据贡献度来开展相关分析。Borman & Motowidlo(1993)表示工作绩效表现与组织目标密不可分。Motowidlo S J 等(1997)提出,个体任务及能力的不同,会对工作绩效产生波动。张德(2004)指出工作绩效可以得观测和科学评估,它是完成组织任务的一种确保行为。李宗民(2005)通过对能力的分析,其能够判断对个人的工作前景和实际成效,以此推测其工作绩效的情况。陈亮,段兴民等(2009)以中层管理者为分析对象,得出工作绩效根据行为表现可划分为任务执行、人际沟通、领导作为、行事风格和敬业尽责。凌文栓(2010)就不同领导风格的作用从员工组织认同角度进行分析。方来坛,时勘等(2011)指出工作绩效作为中介变量,与员工敬业度、工作满意度之间存在显著正相关。李突素(2017)在以新生群体为研究对象的基础上,对员工和组织契合度的影响进行分析,提出员工自身工作的敬业度与员工工作绩效呈正相关。姜道奎等(2018)得出员工与组织匹配度的该地直接影响员工的工作绩效。李世玉(2018)分析了员工满意度、组织承诺在员工绩效发展各个阶段的影响,得出工作满意度可在组织承诺和工作绩效间产生影响力,上司和组织的认可能够清晰有效的提升员工的工作绩效。陈振隆(2019)研究表明,无论是从物质还是

精神进行薪酬分配,都需要公平性,不然则会对员工工作效率的提升起到抑制作用。员工感知到公平的薪酬分配,则利于提升其工作绩效。反之,则会导致其离职。

2.1.3 内外在激励的相关研究

内在激励与外在激励是一对相辅相成的概念。Porter、Lawer (1968)、Farr (1976)、Hamner 和 Foster (1975)、Wimperis 和 Farr (1979) 等的研究结果表明,外生激励与内生激励是相互助长的,或者外生激励并不会削弱内生激励的效用。Porter、Lawer (1968) 认为,物质激励会引致个人和组织绩效的增长,因此组织应采用绩效工资以激励员工做出更多的工作产出和绩效产出。Bartol 和 Locke (2000) 认为,组织的外在激励在很多方面有利于激励个体从事组织期望的行为,个体为了获得有吸引力的物质回报会致力于组织期望的行为,进而达成组织目标的实现。并且他们认为物质奖励具有告知或暗示的功效,个体获得的物质奖励越多意味着个体的工作能力越强,因此物质奖励在某种程度上会间接促进个体工作的自我效能提升。

虽然内在激励和外在激励都可以对员工起到积极作用,但两种激励同时存在时候,激励效果往往不理想。Deci (1985) 提出的认知评价理论,即 CET。该理论认为,一些外部的因素可能对企业的个人的自主权存在一定的感知效果,并且这种感知效果是一种内部向外部因素的转化的过程中,进而有效的减弱个体的内在动机的作用。一些外部因素的效果和作用往往也可能对企业的内在自主性存在一定的感知作用,并且这种行为感知的作用也可能是一种外部因素向内部进行转化的过程,进而可以有效的推动内在动机的实现。在 CET 理论中,自主性和能力问题往往成为企业的内在需求的一种集中体现,对这两种需求进行满足的过程,是一种个体内在机制的实现过程中。Harvey 和 James (2004) 结合 CET 理论,运用经济学模型对外部薪酬因素进行了一定的感知控制,并实现了内在薪酬的激励效果问题。这种控制作用往往是一种薪酬条件下的满意度提升的重要作用。模型还提出了挤出效应的两种条件,一是员工可以获得内在薪酬和外部薪酬的一致性效果,二是外部薪酬可能存在足够大的问题。

波特和劳勒的综合激励模型(1968)认为激励的构成是众多因素综合的过程,激励的程度往往决定了努力的程度,和员工的品质以及能力之间进行相互的匹配,共同产生了绩效。个人激励可以细分为外部激励和内部激励两个方面,在进行具体的激励效果的实施过程中,其激励效果的实现还主要取决于一定的期望值问题以及个人的能力和特质,个人完成一定的绩效水平后,应给予一定的激励,其激

励体验和奖惩之间具有一致性的效应，和个人的满意度之间具有一定的联系。内在激励理论主要是更高层次的需求的实现过程，其通过激发自我兴趣的问题，并主要体现在个人的积极性和心理行为的显示，进而可以获得更多的外部奖励，员工为了享受挑战而对工作和解决问题更感兴趣，更愿意努力工作（Deci, 1971）。Benabou 和 Tirole（2003）以经济学的模型、采用公式推导的形式论证了外在物质激励在短期内对个体行为仅有弱激励效果，而在长期还有负效应。曾湘泉和周禹（2008）的研究进一步显示，外在激励与创新行为存在“倒 U”型的关系，内在激励对人员的创新行为有积极的促进作用，两者对促进人员的创新型行为有互补的交互效应。贺伟、龙立荣（2009）认为外在激励与个体绩效行为之间的关系是间接且不稳定的，内在激励对个体具体直接而稳定的激励效果。杨剑、程勇（2014）认为内在激励对任务绩效和关联绩效存在显著的正相关性，内在激励对员工双元绩效的影响路径有两条，一是直接影响，二是通过组织承诺的间接影响；张伶、张正堂（2008）认为内在激励对任务绩效和周边绩效表现出正的相关关系。

Amabile（1996）提出创新的内在激励原则，即内在激励有利于创新，外在激励的控制不利于创新，特别是在内在激励初始水平高的情况下，外在激励是有益的。Burton 等（2006）通过研究发现，内在激励对于员工的效能提升具有一定的正向作用，并激发员工的工作热情的提升，进而可以实现员工的工作满意度的实现。储成祥、高倩、毛慧琴（2014）研究发现，个人和组织价值之间应实现一定程度上的匹配，主要是通过个人的能力和组织的效能之间进行相应的工作匹配，实现了相互关系的相互促进的作用，进而实现了组织和个人的绩效相互适应。

蒲勇健等（2003）研究了企业进行具体的薪酬方案的制定效果，认为企业在进行薪酬制定的过程中，需要充分的去考虑到外部公平性的问题，从激励成本角度来看，企业在进行薪酬制定的过程中，不仅仅需要考虑到外部公平性的问题，更需要考虑到内在的动机水平的问题。在进行具体的激励制定的过程中，企业需要根据内在动机的激励要素和个人的价值实现进行充分的匹配，并成为企业激励机制中的重要内容。外在激励的作用和企业的内在动机之间具有一定的相互联系性，外部激励是内部动机的重要补充内容，但在进行激励效果实施过程中，应充分的考虑到两者的相互作用，进而对企业的激励效果实施起到积极的推动作用。

2.1.4 绩效公平感和工作绩效关系的研究

随着绩效考核的多领域普及，绩效考核公平感作为一种动机，来有效预测个人的组织行为，使得其对工作绩效的影响研究的必要性越来越强烈。诸多研究表明，二者之间存在有复杂的关系。

Wilhams (1991) 先是从反面出发研究, 得出在员工感到不公平时, 会对其工作绩效起到负面作用。Konovsky (1991) 在医药项目实验中, 发现分配公平感与绩效间没有显著相关, 与程序公平感有显著相关。Gilliland (1994) 对程序公平和分配公平对绩效的影响进行了测量, 得出在较高的分配结果下, 分配公平感、程序公平感与绩效间没关系。Masterson 等 (2000) 研究结果显示, 工作绩效与领导成员关系相关, 与组织成员关系无关, 他们进而提出, 互动公平与绩效相关, 而程序公平与绩效不相关。Colquitt 等 (2002) 通过对经历不同情景的员工进行实验, 发现信息公平、程序公平、分配公平之间有显著正相关。Cindy 等 (2009) 在绩效考核公平的二维结构下, 研究了绩效考核公平感对工作动机的影响, 得出程序公平与个体的工作动机有正相关, 而互动公平的影响则不明显。

刘亚等 (2003) 在中国特有文化背景下, 发现领导公平因素对组织绩效有较强的预测。汪纯孝、谢礼珊等 (2006) 研究发现, 薪酬公平与员工工作积极性之间有某种间接联系, 因其对员工工作积极性无直接影响。王燕等 (2007) 以教师为研究对象, 得出互动公平与教师的消极怠工等有显著关系。

2.1.5 文献述评

从对现有的文献研究梳理总结发现, 国内外对内外在激励、绩效考核公平感及工作绩效间进行了较系统的分析研究, 得出工作绩效各因素受激励与绩效考核公平感影响。其中激励与工作绩效有着相关关系, 组织的内在激励能够让员工的能动性、积极性以及自身的潜能得到极大的发挥。绩效考核公平感与工作绩效有相关关系, 绩效考核公平感作为一种员工对组织待己的感知, 直接影响员工对工作的态度及行为, 从而影响着员工的工作绩效。这些成果被各行各业所借鉴应用。但绩效考核公平感是否在激励和工作绩效间起相关作用尚不明确, 三者之间的影响机制在将来的研究中较为值得关注。

2.2 理论基础

2.2.1 激励理论

激励 (Motivation) 并不是物质化的, 而是一种抽象的状态和过程。是人类由于某冲动机产生的正向的追求, 一般是由人的愿望、动力驱动。激励的过程就是人类有目的有方向的为了具体目标去进行努力。人力资源管理上所说的激励是指企业调动员工积极性完成工作任务和企业战略的过程, 激励的动力来自与被企业诱发的动机或者某种刺激因素。对拥有员工的企业来说, 满足员工的需要是激励

的首要工作，然后被激发了动机的员工驱动其作出某种行为，最终实现企业的目标同时满足员工的需要，这样就形成一个闭合的回路就是激励的全过程。如果被激励的员工的目标与企业不一致，那激励经常就会无法产生作用，所有组织与个人的目标一致性是激励产生作用的关键因素。而不管是企业的需要还是员工的需要都是会不断变化的目标，因此激励也是一个不断动态变化的循环。所以，为了达到目标，企业需要及时准确的判断员工的需求变化，并针对性的改变激发员工行为的手段。只有企业和员工个人相互协调、不断调整才能最大程度的发挥员工的主观能动性、最大限度的完成组织目标，并且使员工在激励过程中同企业保持越来越紧密的关系，这有助于下一次激励的过程。

过程型激励理论主要研究激励过程中动机激发积极性的阶段，期望理论、公平理论和目标理论都属于过程型激励理论。期望理论是弗鲁姆提出的公式：激励=效价 X 期望概率。从公式里我们可以看出，行为的作用效果和这个行为的实现概率综合起来决定了激励的效果。

2.2.2 公平理论

公平理论是亚当斯提出的，属于过程型激励理论。该理论认为，员工感受到的激励程度取决于员工与参照对象在投入产出与回报上对照比较的结果。员工在主观上将自己得到的回报与自己在工作中的付出相比较（绝对报酬），将自己在工作上的投入和回报与他人的投入和回报比较（相对报酬），并将自己当下的工作投入、回报比与之前的相比较。通过自身的比较获得绝对公平感，通过他人的比较获得相对公平感，不公平会损伤人的工作积极性，公平则会激发人的工作积极性。

第三章 研究假设与分析设计

3.1 研究假设

3.1.1 内外激励对工作绩效的影响

大量的实证研究证明组织运用自主性激励可以增强个体的满意度和不同情境下的工作绩效。相对外在激励，内在激励对雇员的组织承诺、工作绩效等有显著的正向影响。当员工满足基本的物质需求以后，会更加渴望高层次的心理需求：如自主成就感和自我实现等。另外随着组织物质激励的提高，激励的成本会越来越高，但是边际效益呈递减趋势。另外，企业管理者对员工的表扬、名誉等精神激励货币化后，激励手段以及方式变得单一，无法满足雇员的多元化需求。因此心理学家提倡要对员工进行内在薪酬激励，激励需要满足人们复杂的内心需要，以此寻求具有稳定性和持久性的激励手段。由此，提出本研究的研究假设：

H1：内在激励对工作绩效有正向影响作用

H2：外在激励对工作绩效有正向影响作用

3.1.2 绩效考核公平感的调节作用

研究表明，当员工对自身所在的组织产生绩效考核公平感后，就会积极的和组织维护较好的关系，并积极的将个人利益和组织的利益进行融合，可以有效的强化组织和员工之间的相互关系的确立。当个体和组织相互的目标进行了确定以后，会将这种目标与自我价值之间进行相互的联系，并基于组织的自我概念实现了“组织自尊感”的概念，组织自尊感可以进一步的推动组织的目标和个人的目标的实现，并满足员工的自我价值和自我认同感的实现。让员工能够更好的注重组织关系的维护，并能够将自我利益和组织之间的利益进行联系（袁凌等，2012）。

因此员工建立起来的绩效考核公平感，会对员工自身的工作具有心里依附感，更加积极的工作，努力满足组织需要。不仅可以满足员工的情感寄托，还可以满足自我认同，重塑员工在组织中贡献自身价值的认知，将自身利益与组织利益联系起来。当组织内的员工有较高的绩效考核公平感时，内在激励和外在激励能让员工感知到“我的”组织需要我更好的工作，更好的完成工作质量，相反，如果个体的绩效考核公平感较低时，就难以感受到进行激励的用意，仅仅会完成上级交代的任务。由此，提出本研究的研究假设：

H3: 绩效考核公平感在内在激励和工作绩效之间起正向调节作用

H4: 绩效考核公平感在外在激励和工作绩效之间起正向调节作用

3.2 研究方法

本研究在于探讨绩效考核公平感与工作绩效的关系。采用文献研究法、问卷调查法和数据统计分析法。

(1) 通过文献研究法, 依靠知网、万方网等网站数据库资源对外在激励、内在激励、工作绩效、绩效考核公平感的现有研究进行梳理, 总结过去的研究, 提出自己的研究内容和意义;

(2) 采用问卷调查法, 借鉴现有权威量表, 发放问卷收集数据;

(3) 运用数据统计分析法, 利用 SPSS、Amos 等分析软件, 对调研问卷进行因子分析、信度和效度分析、描述性统计分析、相关性分析和回归分析, 并对模型进行检验。

3.3 量表设计

3.3.1 内在激励

内在激励量表由工作自主权、晋升期望、上司支持、价值观匹配四个量表构成。工作自主权和晋升期望量表是选自 Price (2001) 的研究, 工作自主权一共包含 6 个条目, 晋升期望一共包含 5 个条目, 工作自主权和晋升期望的翻译参考来自杜鹏程 (2010) 和张伶 (2008); 上司支持量表来自 Greenhaus 等 (1990) 的研究, 一共 9 个条目; 个人组织价值观匹配量表来自 Cable 等 (1986) 的研究, 共 3 个条目, 并对工作自主权的条目 4 “我不能控制工作活动的顺序”、晋升期望的条目 1 “跟着我的老板, 有明确的晋升规则”、上司支持的条目 1 “我的上司关心我的职业生涯规划”、个人与组织价值观匹配的条目 1 “你感觉你的价值观与你所在组织的价值观相匹配”, 在意思不变的前提下, 修改了问法, 所有题目都采用 Likert 5 点式量表的形式进行测量。

3.3.2 外在激励

外在激励的激励力来源于工资、奖金、福利等外在因素, 主要包含金钱、工作报酬、满意的福利体系、高薪等经济或物质报酬因素。外在激励方面没有成熟的统一量表, 本文关于外在激励的量表借鉴了美国薪酬协会关于全面薪酬的分类,

同时参考了国内学者洪健、林芳（2007）确定的全面薪酬的四因子量表以及张再生等（2013）修正的外在薪酬量表，将外在激励的量表设为四个题项。

3.3.3 绩效考核公平感

本研究绩效考核公平感的量表借鉴的是张永军（2012）编制的三维度量表，该量表共有 14 个测量题项，其中包括有分配公平感的 4 个题项、程序公平感的 5 个题项、互动公平感的 5 个题项、所有题项均使用 Likert 5 点式等级计分法进行测量。

3.3.4 工作绩效

韩翼等（2006）开发的基于中国情境的量表对工作绩效进行测量，其量表参考众多国外学者关于绩效研究的理论，采用实证研究分析，通过修订-施测-结果解析-再修订，一共四次，正式提出了工作绩效的四个维度：任务绩效、关系绩效、学习绩效及创新绩效，丰富和扩大了员工绩效划分的维度，开发的量表共 39 项。韩翼、廖建桥、龙立荣（2007）在深入总结和分析现有文献的基础上，实证分析 1453 份数据，其证明总体信度和效度良好，本文根据韩翼等（2007）四因素工作绩效因子载荷表，选择各纬度载荷较高的前 5 个条目，共 20 道题目，并对任务绩效的条目 3 “做一些能够直接影响自己绩效考核的工作” 条目 4 “本人的口头交流技能很强” 和学习绩效的条目 5 “通过学习能够更好的履行本人现有岗位的职责” 进行问法调整，采用 Likert 5 点式量表的形式进行测量。

3.4 量表的修订

3.4.1 量表预试

本研究对数据的搜集过程分为了问卷的预调查和正式问卷发放两个阶段。在预调查阶段，首先通过文献研究形成了初步问卷，在此基础上跟导师以及同事沟通研究后，对问卷的编排和措辞进行了研究和修改，然后对 60 名企业员工发放调查问卷，进行小样本测试，最终回收问卷 59 份。

3.4.2 预试量表的信度检验

信度是对量表一致性、稳定性及可靠性的估计，信度检测又成为为可靠性检测，通过信度检测主要是为了对调查问卷是否可靠进行验证，在社会学和管理学领域，克隆巴赫系数（Cronbach's Alpha）是作为信度检验常用的方法，当

Cronbach's Alpha 系数达 0.8~0.9 时信度结果较好，如果系数为 0.7~0.8，则表明测量具有一定的信度，如果系数不超过 0.6，表明内部结果信度不足。本研究利用 spss19.0 软件，使用该系数对量表信度进行检验，

本研究所涉及量表总共十个，分别为工作自主权、晋升期望、上司支持、价值观匹配、外在激励、绩效考核公平感、关系绩效、任务绩效、创新绩效、学习绩效，测试结果如下表：

表 3.1 预试量表的信度检验

量表名称	分量表名称	题项数量	Cronbach's Alpha 系数
内在激励	工作自主权	6	0.924
	晋升期望	5	0.856
	上司支持	9	0.931
	价值观匹配	3	0.891
外在激励	外在激励	4	0.827
绩效考核公平感	绩效考核公平感	14	0.879
工作绩效	关系绩效	5	0.889
	任务绩效	5	0.860
	创新绩效	5	0.845
	学习绩效	5	0.875

由上面结果可以看到，样本问卷中的信度都达到 0.7 以上，显示具有较高的可信度。

3.4.3 预试量表的效度检验

效度是指测量的有效性程度，是指一个测验能够在什么程度上准确测量出所要测量的属性。测量结果程度越高，显示该测验的效度越好，测量结果程度越低，测验效度则越低。本研究中预试的小样本的效度检验，利用 spss19.0 软件，采用探索性的因子分析方法，用 KMO 和 Bartlett 的检验，检验其是否适合因子分析。

对于判别标准，吴明隆教授的《问卷统计分析实务》一书中讲到，当 KMO 值小于 0.5 时，表示题项变量直接不适合进行因子分析；相对的，若是 KMO 值大于 0.6，表示题项变量间的关系是良好的，数据是合格可接受的。用 Bartlett 球形检验，主要是看变量的显著性水平是否小于 0.05，若小于 0.05，则适合进行因子分析。若大于，则拒绝虚无假设，并且在因素分析时，由于以少数的因素构念

来解释所有观察变量的总变异量，加上行为及社会科学领域的测量不如自然科学领域精确，因而提取后保留的累计总方差贡献率需要达到 60%以上表明理想。此外载荷度的大小达到 0.5 以上，表明题项变量状况良好。

表 3.2 预试量表的效度检验

变量	提项数	最小因子负荷	KMO	总方差贡献率
内在激励	23	0.679	0.817	73.459%
外在激励	4	0.646	0.789	66.219%
绩效考核公平感	14	0.763	0.874	66.634
工作绩效	20	0.817	0.813	69.373%

由表 3.2 可知，研究中所使用变量的 KMO 值均大于 0.600，这说明以上变量均适合进行探索性因素分析，通过分析发现，所有变量的总方差贡献率均在 60% 以上，最小因子负荷值也在 0.600 以上，因此，本研究所使用的的变量均具有良好的效度。

3.5 研究模型

本研究提出了内在激励、外在激励、绩效考核公平感和工作绩效的理论研究模型，其中内在激励和外在激励为自变量，工作绩效为因变量，绩效考核公平感为调节变量。具体见下图 3.1 所示：

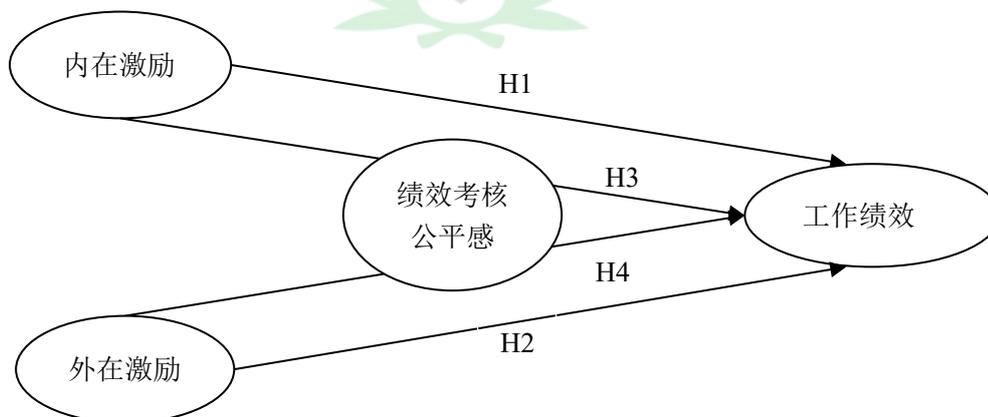


图 3.1 研究模型

上述各个变量的影响路径大致概括如下：一是基于工作本身的内在激励能够

促进员工工作绩效；二是物质性的外在激励能够促进员工的工作绩效；三是绩效考核公平感在内在激励和工作绩效之间起调节作用，绩效考核公平感在外在激励和工作绩效之间起调节作用。



第四章 数据收集及分析

4.1 问卷的发放与收集

本研究的问卷发放对象来自于 PM 公司“90 后”员工人群，通过在线问卷调查的方式利用微信、QQ 等社交软件进行问卷的发放。问卷采用抽样调查的方法，限定于 2021 年 1 月 29 日至 2021 年 3 月 5 日期间发放。共计发放 400 份，回收 382 份，回收率 95.5%。在数据收集中，对无效的问卷进行剔除，剔除主要有以下原则：1.整页未填的问卷；2.问题项缺漏的问卷；3.未按照要求作答的问卷，多选或者连续选择同一选项或者选项有规律的；通过剔除原则以确保数据的可靠。最终得到的有效问卷 339 份，有效回收率 84.75%。

4.2 样本的基本特征描述

本研究对问卷和数据进行回收收集，对最终得到的 339 份有效问卷通过 SPSS Statistics 19，用频数和百分比的方式对样本的基本信息情况进行一个描述统计，通过对样本基本信息的统计得出表 4.1：

男女比例基本均衡；从受教育程度来看，大学本科生居多，都在大专以上，整体受教育程度较好；从职位来看，主要集中在一般员工和基层主管；从收入来看，月均收入主要集中在 5000-10000 元之间。

表 4.1 调查样本基本信息统计表

问题	选项	频数	百分比
工龄	1-2	272	80.23%
	2-5	45	13.27%
	5-8	18	5.31%
	8 年以上	4	1.19%
性别	男	171	50.44%
	女	168	49.56%
员工教育程度	博士研究生	4	1.18%
	硕士研究生	33	9.73%
	大学本科	291	85.84%
	大专	11	3.25%

续表 4.1 调查样本基本信息统计表

职位	一般员工	163	48.08%
	基层主管	106	31.26%
	中层主管	60	17.70%
	企业高管	10	2.96%
平均月收入	2500-5000	70	20.65%
	5000-10000	209	61.65%
	10000-15000	43	12.68%
	15000-20000	13	3.83%
	20000-25000	4	1.19%

4.3 问卷的信度和效度检验

对于量表的信度，Cronbach's Alpha 的值越高，表明问卷可行性越高，即问卷的稳定性和可靠性就越高，信度系数达到 0.70 以上表示符合要求，是能够接受的，本研究通过使用 SPSS Statistics 19 测量了问卷中各变量，其信度分析表格汇总如下表 4.2:

4.3.1 量表的信度

表 4.2 信度分析表

变量信息	样本个数	题项个数	Cronbach Alpha 值
工作自主权	339	6	0.795
晋升期望	339	5	0.886
上司支持	339	9	0.911
价值观匹配	339	3	0.854
外在激励	339	4	0.830
绩效考核公平感	339	14	0.743
关系绩效	339	5	0.764
任务绩效	339	5	0.733
创新绩效	339	5	0.870
学习绩效	339	5	0.840

本研究就信度分析角度中题项数越少，则信度系数将有可能降低的情况下，四组变量的 Cronbach Alpha 值均大于 0.7，说明问卷设计的题目关联性较强，该问卷是有较高可信度的。

4.3.2 量表的效度

本节主要用 AMOS 软件就本研究量表的效度进行检验

表 4.3 标准化系数表

维度		变量	Estimate
自主权	<---	内在激励	.495
晋升	<---	内在激励	.746
上司支持	<---	内在激励	.887
个人价值	<---	内在激励	.773
关系	<---	工作绩效	.762
任务	<---	工作绩效	.739
创新	<---	工作绩效	.797
学习	<---	工作绩效	.777
外在激励	<---	外在激励	.121

由表 4.3 可得下表：

表 4.4 内在激励因素负荷量表

变量/因素	因素负荷量	误差变异量	误差变异量
潜在变量：内在激励			
观察变量：自主权	0.50	1-0.50*0.50	0.75
观察变量：晋升	0.75	1-0.75*0.75	0.44
观察变量：上司支持	0.89	1-0.89*0.89	0.21
观察变量：个人价值	0.77	1-0.77*0.77	0.41

平均方差提取值 (AVE)= (0.5*0.5+0.75*0.75+0.89*0.89+0.77*0.77) / [(0.5*0.5+0.75*0.75+0.89*0.89+0.77*0.77) + (0.75+0.44+0.21+0.41)]=0.55。即 AVE>0.5，则潜在变量所属的题项内部效度理想，通过。

表 4.5 工作绩效因素负荷量表

变量/因素	因素负荷量	误差变异量	误差变异量
潜在变量：工作绩效			
观察变量：关系	0.77	1-0.77*0.77	0.41
观察变量：任务	0.74	1-0.74*0.74	0.45
观察变量：创新	0.80	1-0.80*0.80	0.36
观察变量：学习	0.78	1-0.78*0.78	0.39

平均方差提取值 (AVE) = $(0.77*0.77+0.74*0.74+0.8*0.8+0.78*0.78) / [(0.77*0.77+0.74*0.74+0.8*0.8+0.78*0.78) + (0.41+0.45+0.36+0.39)] = 0.60$ 。即 AVE > 0.5，则潜在变量所属的题项内部效度理想，通过。

综上对量表的效度分析，量表整体效度通过。

4.4 人口统计学变量差异显著性分析

人口统计学的因素，会对许多变量产生影响，为了研究哪些统计学因素会对内外激励、绩效考核公平感和工作绩效产生影响，本研究将采用 T 检验和单因素方差分析进行探讨。

4.4.1 性别与各研究变量的差异分析

表 4.6 性别差异的样本检验

性别		工作自主权	晋升期望	上司支持	价值观匹配	外在激励	绩效考核公平感	关系绩效	任务绩效	创新绩效	学习绩效
男	人数	171	171	171	171	171	171	171	171	171	171
	均值	3.073	2.99	3.38	3.28	3.50	3.36	3.531	3.764	3.458	3.87
女	人数	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168
	均值	3.156	2.98	3.46	3.48	3.31	3.42	3.720	3.708	3.513	3.95
F 值		6.404	1.294	1.208	8.810	0.16(*)	2.133	1.522	0.538	0.084	0.136
P 值		0.059	0.830	0.310	0.025	0.052	0.381	0.005	0.464	0.538	0.273

4.4.2 工龄与各研究变量的差异分析

表 4.7 工龄差异的单因素方差检验

工龄	参数	工作自主权	晋升期望	上司支持	价值观匹配	外在激励	绩效考核公平感	关系绩效	任务绩效	创新绩效	学习绩效
1-2	人数	272	272	272	272	272	272	272	272	272	272
	均值	3.086	2.999	3.476	3.39	3.423	3.385	3.654	3.774	3.574	3.946
2-5	人数	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
	均值	3.278	3.100	3.845	3.96	3.333	3.583	3.911	4.100	3.800	4.133
5-8	人数	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
	均值	3.227	2.902	3.007	3.26	3.367	3.437	3.404	3.449	2.907	3.676
8年以上	人数	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	均值	3.000	2.200	2.778	1.67	3.000	2.667	2.800	2.800	2.600	2.800
F 值		2.675 (*)	11.13 (***)	8.331 (***)	10.18 (***)	0.389	2.710 (*)	5.944 (***)	10.07 (***)	12.02 (***)	6.353 (***)
P 值		0.047	0.001	0.001	0.001	0.761	0.045	0.001	0.001	0.001	0.001

4.4.3 教育程度与各研究变量的差异分析

表 4.8 教育程度差异的单因素方差检验

教育程度		工作自主权	晋升期望	上司支持	价值观匹配	外在激励	绩效考核公平感	关系绩效	任务绩效	创新绩效	学习绩效
博士研究生	人数	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	均值	3.400	3.200	4.333	4.67	3.750	4.167	3.600	4.000	4.200	4.600

续表 4.8 教育程度差异的单因素方差检验

硕士研究生	人数	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
	均值	3.176	2.921	3.340	3.26	3.409	3.253	3.727	3.430	3.545	3.788
大学本科	人数	291	291	291	291	291	291	291	291	291	291
	均值	3.101	2.911	3.435	3.37	3.406	3.401	3.733	3.653	3.467	3.922
专科	人数	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
	均值	3.164	2.855	3.111	3.61	3.250	3.318	3.909	3.327	3.527	3.600
F 值		1.058	1.726	2.715 (*)	3.935 (**)	0.320	2.954 (*)	0.380	2.631 (*)	1.144	2.481
P 值		0.367	0.161	0.043	0.009	0.811	0.033	0.768	0.050	0.331	0.061

4.4.4 职位与各研究变量的差异分析

表 4.9 职位差异的单因素方差检验

职位		工作 自主权	晋升 期望	上司 支持	价值 观匹 配	外在 激励	绩效 考核 公平 感	关系 绩效	任务 绩效	创新 绩效	学习 绩效
一般员工	人数	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163
	均值	3.032	2.879	3.184	3.200	3.086	3.226	3.456	3.533	3.179	3.714
基层主管	人数	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
	均值	3.126	3.038	3.408	3.350	3.514	3.409	3.581	3.789	3.547	3.879
中层主管	人数	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	均值	3.277	3.083	3.946	3.820	3.900	3.703	4.000	4.087	4.030	4.383

续表 4.9 职位差异的单因素方差检验

企业 高管	人数	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
	均值	3.340	3.480	4.411	4.100	4.500	4.083	4.580	4.400	4.560	4.460
F 值		6.751 (***)	20.16 (***)	25.06 (***)	12.27 (***)	23.12 (***)	15.89 (***)	23.02 (***)	20.64 (***)	28.04 (***)	18.51 (***)
P 值		0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001

4.4.5 月收入与各研究变量的差异分析

表 4.10 月收入差异的单因素方差检验

月收入		工作 自主权	晋升 期望	上司 支持	价值 观匹 配	外在 激励	绩效 考核 公平 感	关系 绩效	任务 绩效	创新 绩效	学习 绩效
0.25w -0.5w	人数	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
	均值	3.147	3.017	3.015	3.200	2.896	3.110	3.543	3.657	3.594	3.957
0.5w -1w	人数	209	209	209	209	209	209	209	209	209	209
	均值	3.097	2.935	3.486	3.470	3.385	3.470	3.609	3.714	3.389	3.886
1w -1.5w	人数	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
	均值	3.067	3.076	3.563	3.210	3.970	3.337	3.605	3.781	3.552	3.743
1.5w -2w	人数	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
	均值	3.129	3.200	3.928	3.310	4.321	3.690	4.071	4.071	3.829	4.229
2w -2.5w	人数	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	均值	3.400	3.100	4.194	4.170	4.250	3.875	4.700	4.650	4.700	4.650

续表 4.10 月收入差异的单因素方差检验

F 值		1.113	4.265 (**)	9.211 (***)	3.040 (**)	18.07 (***)	6.817 (***)	5.476 (***)	4.016 (**)	4.096 (**)	2.715 (*)
P 值		0.350	0.002	0.001	0.018	0.001	0.001	0.001	0.003	0.003	0.030

通过以上分析，得出：

(1) 性别对各研究变量的影响如表 4.6 所示，性别在外在激励有显著差异，男性更注重外在激励。

(2) 工龄对各研究的变量的影响如表 4.7 所示，工龄在内在激励、绩效考核公平感以及工作绩效方面显著影响，三个变量中，工作年限在 2-5 年的员工的内在激励、绩效考核公平感和工作绩效较高，随着员工在企业工作年限的增长，其与企业的融合度较高，适应企业的管理模式，了解整个企业的管理体系，属于企业自身培养的成熟人

(3) 受教育程度对各研究变量的影响如表 4.8 所示，受教育程度对上司支持、价值观匹配、绩效考核公平感和任务绩效方面有显著差异。高学历人员在上司支持、价值观匹配和心理所有权方面较高，主要原因高学历人员在工作选择方面的自主权比较大，相对会选择与自己比较匹配的企业，不同教育程度人员对任务绩效有影响。

(4) 职位对各研究变量的影响如表 4.9 所示，职位对内外激励、绩效考核公平感和工作绩效有显著影响，高职位的人员激励、心理所有权和绩效方面更高。麦克利兰（1962）的成就需要理论主张认为，成就需要是一种更为内化的需要，是企业取得高绩效的主要动力；企业可以通过教育培训和社会环境条件的影响来培养和发展员工的成就需要。

(5) 月收入对各研究变量的影响如表 4.10 所示，月收入对除了工作自主权以外的其他变量都有显著影响，高收入员工在绩效、绩效考核公平感和激励方面得分更高，外在激励在很多方面有利于激励个体从事组织期望的行为，个体为了获得有吸引力的物质回报会致力于组织期望的行为，进而达成组织目标的实现。

4.5 变量间的相关性分析

相关分析主要是研究变量两两之间的相关程度如何的研究，通常较为成熟的是用皮尔逊系数来衡量，皮尔逊系数的变化区间在-1-1 之间，当系数越接近于-1，则表示变量之间越趋向于负相关，当变量越接近于 1，则表示变量之间的关系越接近于正相关。本研究所涉及各变量之间的相关系分析结果详见下表：

表 4.11 变量间的相关关系

变量	工作自主权	晋升期望	上司支持	价值观匹配	外在激励	绩效考核公平感	关系绩效	任务绩效	创新绩效	学习绩效
工作自主权	1									
晋升期望	.080	1								
上司支持	.183**	.406**	1							
价值观匹配	.310**	.307**	.688**	1						
外在激励	.131**	.441**	.610**	.472**	1					
绩效考核公平感	.247**	.351**	.677**	.646**	.642**	1				
关系绩效	.306**	.300**	.582**	.565**	.408**	.582**	1			
任务绩效	.316**	.298**	.509**	.451**	.352**	.496**	.619**	1		
创新绩效	.346**	.352**	.570**	.527**	.505**	.519**	.610**	.596**	1	
学习绩效	.312**	.350**	.599**	.565**	.434**	.554**	.566**	.616**	.643**	1

注:*P<0.05, **P<0.01, ***P<0.001

由上面的结果可以看到：

(1) 在激励的四个维度（工作自主权、晋升期望、上司支持、价值观匹配）与工作绩效的四个维度（关系绩效、任务绩效、创新绩效、学习绩效）呈现出显著正相关。

(2) 外在激励与工作绩效的四个维度（关系绩效、任务绩效、创新绩效、学习绩效）呈现显著正相关。

(3) 绩效考核公平感与工作绩效的四个维度（关系绩效、任务绩效、创新绩效、学习绩效）呈现显著正相关。

4.6 回归分析

为进一步验证本研究的假设，本研究采用了逐步回归方式就内在激励中工作自主权、晋升期望、上司支持、价值观匹配等维度和外在激励对工作绩效的关系绩效、任务绩效、学习绩效、创新绩效等维度进行了回归分析。

4.6.1 内在激励对工作绩效的回归分析

表 4.12 内在激励对工作绩效的回归分析

变量	关系绩效	任务绩效	学习绩效	创新绩效
工作自主权	.078	.031	.041	.035
晋升期望	.175 (**)	.130 (**)	.047 (**)	.048 (***)
上司支持	.294 (***)	.297 (**)	.052 (***)	.265 (***)
价值观匹配	.192 (***)	.173 (**)	.194 (***)	.083 (*)
F	55.080 (***)	49.401 (***)	53.600 (***)	35.421 (***)
R2	.453	.426	.446	.447
△R2	.444	.417	.438	.437

上述回归分析表明，内在激励中晋升期望、上司支持、价值观匹配对任务绩效、关系绩效、学习绩效和创新绩效有显著的解释能力，但是工作自主权的回归系数没有在 $P < 0.05$ 的水平下呈显著状态。从回归系数来看，上司支持对工作绩效的影响较大，整体来看，F 值是显著的，内在激励与工作绩效之间存在显著的线性关系。因此假设一成立。

4.6.2 外在激励对工作绩效的回归分析

表 4.13 外在激励对工作绩效的回归分析

变量	关系绩效	任务绩效	学习绩效	创新绩效
外在激励	.106 (***)	.097 (***)	.688 (***)	.788 (***)
F	55.789 (***)	87.497 (***)	79.169 (***)	80.246 (***)
R2	.449	.442	.420	.423
△R2	.342	.339	.316	.319

上述回归分析表明，外在激励对工作绩效的各维度有显著的影响，二者之间

存在显著线性关系。因此假设二成立。

4.6.3 内外激励对工作绩效的回归分析

表 4.14 内外在激励对工作绩效的回归分析

变量	工作绩效
内在激励	0.869
外在激励	0.052
F	212.950 (***)
R2	0.559
△R2	0.556

上述回归分析表明，内外在激励因素对工作绩效产生显著影响。内在激励回归系数值大于外在激励回归系数，可以认为内在激励因素比外在激励因素对工作绩效具有更强的影响程度。

4.6.4 绩效考核公平感在内在激励和工作绩效的调节作用的回归分析

为了进一步验证绩效考核公平感是否在内外激励与工作绩效之间起调节作用，本研究对此进行了回归验证。

表 4.15 绩效考核公平感在内在激励和工作绩效的调节效应

变量	关系绩效	任务绩效	创新绩效	学习绩效
工作自主权	.055	.096	.072	.033
晋升期望	.538(***)	.203(***)	.220(***)	.143(***)
上司支持	.753(***)	.176(***)	.499(***)	.710(***)
价值观匹配	.601(***)	.356(***)	.633(***)	.106(***)
工作自主权×绩效考核公平感	.629(***)	0.97(***)	.115(***)	.676(***)
晋升期望×绩效考核公平感	.553(***)	.365(***)	.154(***)	.322(***)
上司支持×绩效考核公平感	.778(***)	.334(***)	.095(***)	.645(***)
价值观匹配×绩效考核公平感	.623(***)	.630(***)	.088(***)	.671(***)
F	31.80(***)	20.828(***)	47.606(***)	37.898(***)
R2	.465	.447	.566	.509
△R2	.019	.046	.140	.056

上述回归分析表明，绩效考核公平感在内在激励和工作绩效起正向调节作用。因此假设三成立。

4.6.5 绩效考核公平感在外在激励和工作绩效的调节作用分析

表 4.16 绩效考核公平感在外在激励和工作绩效的调节效应

	关系绩效	任务绩效	创新绩效	学习绩效
外在激励	1.752(***)	2.672(***)	2.085(***)	1.343(***)
外在激励×绩效考核公平感	2.867(***)	2.674(***)	2.001(***)	1.088(***)
R2	.509	.515	.576	.515
△R2	.067	.066	.152	.095
F	77.197(**)	51.313(**)	101.267(**)	79.322(**)

上述回归分析表明，绩效考核公平感在外在激励和工作绩效起正向调节作用。因此假设四成立。



第五章 结论及建议

本章将在前面数据的结果统计分析基础上，与企业的实际情况结合起来进行分析和讨论，得出本论文的研究结论。

5.1 研究发现

本研究的主要目的在于探讨内外激励下、企业考核公平感、工作绩效的关系及影响。通过上一章对本研究提出的研究假设的论证，得出检定结论如下表 5.1 所示：

表 5.1 检验结果

序号	研究假设	检验结果
H1	内在激励对工作绩效正向影响	支持
H2	外在激励对工作绩效正向影响	支持
H3	绩效考核公平感在内在激励和工作绩效之间起正向调节作用	支持
H4	绩效考核公平感在外在激励和工作绩效之间起正向调节作用	支持

由此研究结果得出，本研究中各项假设检定结果都成立。

5.2 研究结论

本研究通过对样本的描述性统计分析、量表的信度及效度分析、人口统计学变量差异显著性分析和调节作用检验的方法研究验证了内外在激励下企业绩效考核公平感与工作绩效间的关系。

由描述性统计得出，此次调查的 339 名对象中均为“90 后”且男女性别比例均衡，几乎接近于 1：1。此次调查中在工龄方面，主要集中在 1 年~5 年之间，占比总人数的 93.500%。在职务方面，一般职员和基层主官居多，占比总人数的 79.340%；在月收入方面 10000 以下居多，占比总人数的 82.300%；在教育程度方面，大学本科最多，为 85.840%。

通过相关性分析得出，内在激励与工作绩效显著的正相关，外在激励与工作绩效显著的正相关；通过回归分析得出，内在激励中晋升期望、上司支持、价值观匹配能预测工作绩效，外在激励能预测工作绩效；加入调节变量后，绩效考核

公平感在内在激励和工作绩效中起正向调节作用，绩效考核公平感在外在激励和工作绩效中起正向调节作用。

5.2.1 内外激励与工作绩效之间的关系

内外在激励与工作绩效是显著正相关的，在回归分析中还表明，工作自主权与工作绩效的因果关系不显著，即工作自主权不能很好的预测“90后”工的工作绩效。主要原因认为是本调查问卷的发放主要集中在企业一般人员，其年龄较低，工龄较短，在客观条件下其工作自主权的水平有限。总体来说，激励水平越高，工作绩效越高，因此企业密切关注“90后”员工的工作绩效，必须注重对“90后”员工的激励。

从整体的回归分析来看，内在激励对工作绩效的影响大于外在激励，因此企业在增强外在激励的同时，更要注重加强对“90后”员工的内在激励，而在内在激励中，企业更要注重员工的晋升期望以及上司对员工的支持。感知到晋升机会的员工能够自信的对企业进行选择（选择在企业里的发展），晋升对企业的员工来说，是其实现个人职业生涯的一种重要途径，如果“90后”员工能够获得职务上的晋升，那么可以看成企业的员工的工作受到了肯定，其工作能力受到了上级的赏识，同时，晋升行为也能进一步的提升员工的社会地位，以及对其经济地位也将具有一定的促进作用，可以进一步的满足员工的自我需求的实现，促进员工的主动性和积极性，其工作绩效也会增大。

“90后”员工在工作中如果能够得到上司的支持和帮助，则有利于顺利展开工作，及时完成任务，产生优良的绩效。上司可以对“90后”员工以一种认可的态度来进行相应的工作支持，进而可以有效的增进相互间的心理距离，提升“90后员工”工的工作的积极性和主动性。上司如果为员工创建富有吸引力的愿景，并对员工的具体行为进行指导，并能够以身作则，推动员工的自我发展和自我价值的实现，能够有效的对员工的工作积极性有显著提升，并能增强员工对企业的归属感，提升员工对于组织的认同感，也能让其有更加强烈的心理进行工作，从而提升工作绩效。

5.2.2 绩效考核公平感的调节作用

实证研究中，当我们将非正式因素作为调节变量纳入到回归模型时，工作自主权在绩效考核公平感的调节作用下，对工作绩效有显著的影响。在绩效考核公平感的调节作用下，内在激励和外在激励对工作绩效的正向影响加强。

绩效考核公平感是员工对企业特征的一种心理感受，对“90后”员工工作绩

效的提升有较为准确的表现，并且这种表现和激励之前的工作绩效有明显的对比，如果在绩效考核公平感和工作绩效这两者同时正向作用于工作内容时，可以满足员工个人的心理需求，将有利于对其工作的积极性提升。否则，可能会产生一定的消极行为。

绩效考核公平感与内外激励成交叉项时，内外在激励对工作绩效中的学习绩效和创绩效没有表现出较好的显著关系

激励在影响工作绩效时，绩效考核公平感是不可忽视的因素，主要原因是当“90后”员工拥有较高的绩效考核公平感时，其更多的是一种自我价值的实现，进而可以有效的维系个人和企业之间的相互关系，那么员工也可以获得了一定的认同感，这种状况下，可以有利于其对于企业的推动发展，进而更好的实现对企业的投入和回报。

5.2.3 绩效考核公平感能够激发员工积极性，增强工作绩效

PM公司在发展的同时，应主动帮助员工实现自我价值，提升员工心理上对企业的归属感，让员工与企业成为利益共同体，建立员工对企业的认同感和自豪感。从而让员工产生强烈的绩效考核公平感，推动员工工作绩效的提升。

(1) 扩大员工参与管理程度，在企业发展的道路上进行自我实现，完善晋升制度，提升心理上的归属感；

(2) 要真正贯彻以人为本，进行经常和有效的沟通，鼓励和支持员工参与决策和管理，多为员工提供学习和培训的机会与条件，提高员工对企业及其文化的认同感；

(3) 建立和实行规范的管理，培育和员工对制度与规则的信任，加强制度创新，将组织发展和个人利益“强制”捆绑，激发企业员工的成就感。

5.3 对 PM 公司的建议

通过研究我们可以看到，在“90后”员工群体里，对绩效考核公平感的感知是很强烈的，这已经成为了这个群体对公司认知及产生工作绩效的重要影响因素，因此建议 PM 公司从这个层面出发，给与员工充分的公平感。

5.3.1 提升绩效考核公平感

通过本次研究证实，绩效考核公平感在“90后”员工群体中对工作绩效有显著的正向影响，由此可见，公司可以通过创造一个公平、公正的工作氛围，来有

效地提高员工的工作绩效。有研究指出，分配对公平感的作用最高，公司可以重点借助各项措施的公平分配来营造相对公正的工作氛围。比如，按劳分配，使员工的获得与付出成正比，以此来设立较为公正的分配制度，确保公司的分配措施有章可循，也能使分配制度得到顺利的贯彻执行。如果公司能够让“90后”员工参与到分配措施制度的制定过程中，有利于提高员工对公平的感知。但需注意，由于个体间存在差异性，每个人对公平的标准都各不相同，并不存在绝对的公平。因此，PM公司可以通过合理引导，使“90后”员工客观理性的评价公司的举措，避免对公司产生片面认知。通过跟“90后”员工的沟通引导还可以提升他们的组织支持感，这样既有助于公平工作氛围的营造，也有利于增进员工的工作绩效。组织支持体现在诸多方面，因此，可以从多个角度入手来提升“90后”员工对组织支持的感知。

5.3.2 充分发挥绩效考核公平感的正面效用

在人口统计学变量的差异性研究中得出，“90后”员工的公平感和工作绩效会因个体不同而存在一定的差异。最为显著的差异是在学历和收入方面。如本研究中“硕士及其以上”学历人员较其他层次学历的员工能够感受到更多的公平与支持，因此，在实际管理中，企业可以采取针对性的措施，在兼顾高学历的同时，重点针对相对低学历的“90后”员工制定较为显著的管理策略，给予他们更多的关心和支持。如提供更多的学习、培训等机会。在招聘过程中，也可以将学历恰如其分地作为选择标准。由于在“1-2年”工作工龄的员工中，对绩效考核公平感和工作绩效的得分均值最高，之后呈下降趋势。因而企业在管理方面需要有相对的持续性，不可随意变动；在员工工作满两年后，适当地进行管理策略的调整，能够让“90后”员工持续地感受到企业对他们关爱与支持，从而提高工作绩效。

5.3.3 创造和谐工作氛围

研究显示，绩效考核公平对工作绩效有着较强的正向关系，所以加大绩效考核的建设力度，有利于增强工作绩效。在公平感的建设方面，对“90后”员工的工作表现给与公正地评价，不可带有偏见；并给与他们足够地尊重，建立和谐稳定的上下级关系，并在工作中尽可能的向“90后”员工提供帮助和支持，进而提高他们对公平的感知。在绩效考核公平建设方面，企业需对各沟通环节进行梳理，构建各级间沟通的畅通渠道；领导能够对分配及方法进行必要说明，要关注“90后”员工对领导决策的看法，及时同员工进行沟通，有利于增强员工对绩效考核公平的感知。上下级间的沟通能够使管理者更为直接的获得“90后”员工的

想法和需求，以便更好的对员工进行激励和管理。除此之外，同事之间的沟通交流能够减少双方的矛盾或冲突，还能增加彼此间的理解和信任，拉近关系，从而便于营造轻松舒心的工作氛围，减少压抑，降低“90后”员工的离职倾向。

5.4 本研究的局限

本研究以内在激励和外在激励为切入点，考察现阶段企业对“90后”员工的激励情况，探讨在内外激励不同的激励情况对“90后”员工工作绩效的影响，探讨绩效考核公平感在彼此间的调节作用，旨在研究能够为目前人力成本高、激励乏术的企业，进一步改善绩效找到一个新的路径，进而进一步提升企业效益。本研究在探讨激励对工作绩效的影响时，加入了绩效考核公平感作为调节变量，分别探讨绩效考核公平感调节作用下，内在激励和外在激励对工作绩效的不同影响程度，从实证角度，进一步说明内在激励对于企业健康发展的重要性。但本研究亦因本人能力有限，仍存在有不足之处：

首先，本次问卷调查的填写采用员工自评方式，所得研究结果较为单一。今后的研究应该考虑采用360度的测评方式，除了员工自评外，采用领导、同事、下属的评估方式。以求能获取更加深入、全面的了解。

其次，由于本人不能够熟悉的使用分析工具，所以本研究中的分析较为单薄，在模型的建立到相关的分析均未能达到最优，希望在今后的研究学习中继续深入的学习各类研究方法，使数据分析更加全面、准确。

最后，本研究的研究对象所在行业较为单一，未能考虑到所研究群体在其他行业是否存在共性问题，在今后的学习研究中会全方面了解分析，使得研究更加完善。

参考文献

- 白丽梅. (2012). “90 后”员工忠诚度管理初探. 内蒙古:内蒙古大学, 23-24.
- 曾湘泉, & 周禹. (2018). 薪酬激励与创新行为关系的实证研究. *中国人民大学学报*, 23(5), 18-19.
- 柴明宏. (2020). 激励理论对个体设计创造过程影响因素的设计研究. 北京邮电大学, 36-42.
- 崔武江. (2012). 绩效考核公平感与员工创新行为的关系研究. 吉林大学, 2-23.
- 贺伟, & 龙立荣. (2018). 内外在薪酬组合激励模型研究. *管理评论*, 23(1), 33-24.
- 黄燕 (2019). 绩效考核公平感对 90 后员工建言行为影响研究. 首都经济贸易大学.
- 金辉. (2018). 内外生激励因素与员工知识共享: 挤出与挤入效应. *管理科学*, 21(6), 45-47.
- 李锐, & 凌文铨, & 柳士顺. (2018). 组织绩效考核公平感的前因与后果: 基于“人一境互动”的视角. *心理学报*, (1), 56-57.
- 毛素云, & 贾超. (2020). 酒店员工的职业认同感对工作投入的影响. *当代旅游*, 18(29): 65-66.
- 倪渊, & 张健. (2021). 科技人才激励政策感知, 工作价值观与创新投入. *科学学研究*, (07): 632-643.
- 蒲勇健, & 赵国强. (2018). 内在动机与外在激励. *中国管理科学*, 18(5)33-34.
- 孙新波, 史梁园, & 李佳磊. (2014). 绩效考核公平和员工工作绩效关系研究——以辽宁省装备制造制造业为例. 中国管理现代化研究会, 复旦管理学奖励基金会. 第九届 (2014) 中国管理学年会——组织与战略分会场论文集. 中国管理现代化研究会, 复旦管理学奖励基金会: 中国管理现代化研究会.
- 魏明月. (2020). 新生代员工个人—组织价值观匹配对建言行为的影响研究. 辽宁大学, 22-24.
- 吴国锋. (2019). 90 后员工的行为特征与管理对策探讨中外企业家, 22(7), 46-47.

- 谢荷锋, & 马国庆. (2008). 员工知识分享行为激励中的“挤出效应”实证研究. *软科学*, 32(11), 35-37.
- 闫凯琪, & 王学军. (2020). 绩效考核公平感对基层员工工作绩效的影响研究. *中国市场*, 56(02): 117-118.
- 闫威, & 邓鸿. (2018). 内在激励对企业外在激励供给策略的影响研究. *管理评论*, 18(5), 14-16.
- 闫威, & 王波. (2018). 内外在激励间的挤出效应与互补效应研究. *统计与决策*, 12(6), 14-15.
- 杨剑, & 陈勇. (2018). 内在激励对双元绩效的影响研究: 基于组织承诺的中介效应分析. *现代管理科学*, 13(11), 23-25.
- 张宝君. (2019). 90后大学生心理特点解析与对策. *思想理论教育导刊*, 36(4), 18-26.
- 张永军. (2012). 绩效考核公平感对反生产行为的影响机制研究. 湖中科技大学.
- 张永军. (2014). 绩效考核公平感对反生产行为的影响: 交换意识的调节作用. *管理评论*, 26(08): 158-167-180.
- 赵鑫, 吴克强, 谢玉, 赵佳盟, & 陈雄鹰. (2021). 工作场所乐趣对工作投入的影响研究——以北京地区广告企业90后基层员工为例. *科技创业月刊*, (03), 102-105.
- 赵志荣. (2020). 基于双因素理论的企业员工激励机制研究——以“90后”员工为例. *企业科技与发展*, (12), 153-155.
- 钟晓华. (2019). 面对“90后”: 现代性与自我认同. *思想理论教育*, 21(5), 45-47.
- Amabile, T. M. (1993). Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human resource management review*, 3(3), 185-201.
- Avey, J. B., Avolio, B. J., Crossley, C. D., & Luthans, F. (2009). Psychological ownership: Theoretical extensions, measurement and relation to work outcomes. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(2), 173-191.

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Motivation and self-determination in human behavior*. NY: Plenum Publishing Co.
- Furby, L. (1976). The socialization of possession and ownership among children in three cultural groups: Israeli kibbutz, Israeli city, and American. *Piagetian research: Compilation and commentary*, 8, 95-127.
- Furby, L. (1978). Possession in humans: An exploratory study of its meaning and motivation. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 6(1), 49-65.
- Harrington, J. R., & Lee, J. H. (2015). What drives perceived fairness of performance appraisal? Exploring the effects of psychological contract fulfillment on employees' perceived fairness of performance appraisal in US federal agencies. *Public Personnel Management*, 44(2), 214-238.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper and Row
- Nesselroade Jr, K. P., Beggan, J. K., & Allison, S. T. (1999). Possession enhancement in an interpersonal context: An extension of the mere ownership effect. *Psychology & Marketing*, 16(1), 21-34.
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2001). Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of management review*, 26(2), 298-310.
- Thomas, K. W., & Tymon, W. G. (2008). Does empowerment always work: understanding the role of intrinsic motivation and personal interpretation. *Journal of Management Systems*, 51(6), 67-73.
- Van Dyne, L., & Pierce, J. L. (2004). Psychological ownership and feelings of possession: Three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(4), 439-459.
- Yao, J. (2021). Study on the Influence of Non-cognitive Competence on Job Satisfaction of Post-90s Employees in China. *International Journal of Economic Behavior and Organization*, 9(1), 1.

附录

绩效考核公平感对员工工作投入的影响调查问卷

各位亲爱的朋友：

您好！

首先感谢您抽时间参加本问卷的调查，本问卷旨在调查了解 90 后员工中内外激励、绩效考核公平感、工作投入的影响关系，问卷采用匿名填答方式，各项问题无特定答案，请依照您的看法逐题作答，所得数据仅供科研之用，您的相关信息及回答都将会受到严格的保密，您所填答的意见对我非常重要，希望能够得到您的支持和帮助。

本问卷遵循保密原则，对于您在问卷中所提供的资料，仅供学术研究所用，您作答的信息完全保密，请放心填答！

在此对您所给予的帮助，送上最诚挚的谢意，万分感谢！

第一部分：关于您的背景资料（请在符合情况的一项上划“√”）

1.您现就职于 PM 公司或曾经就职于 PM 公司。（若回答“否”则终止调查）

是 否

2.您本人是“90 后”。（若回答“否”则终止调查）

是 否

第二部分：基本情况

以下各项基本数据，请依您个人的实际状况进行填答，在下列口中勾选，打√。

1.您的性别：男 女

2.您的工龄：1-2 年 2-5 年 5-8 年 8 年以上

3.您的受教育程度：

博士研究生 硕士研究生 大学本科 大专

4.您的职位：

一般员工 基层主管 中层主管 企业高管

5.您的平均月收入：

2500-5000 5000-10000 10000-15000

15000-20000 20000-25000

第三部分：下表是对有关内在激励的描述，请您根据实际工作中的感受进行填答，在对应的选项中 。

题号	题项	完全同意	基本同意	一般	基本不同意	完全不同意
1	我能够对工作的方式进行选择	<input type="checkbox"/>				
2	我能够修改我的工作目标	<input type="checkbox"/>				
3	一般而言,我能够控制当天开始工作的时间	<input type="checkbox"/>				
4	我的工作是我不能够决定何时开始特殊工作活动的工作	<input type="checkbox"/>				
5	我不能控制工作活动的顺序	<input type="checkbox"/>				
6	一般而言、我不能控制当天工作结束的时间	<input type="checkbox"/>				
7	跟着我的老板,晋升是技规则来的	<input type="checkbox"/>				
8	跟着我的老板,被提拔的机会很大	<input type="checkbox"/>				
9	跟着我的老板,开始时从基层干起,然后不断被提升是普遍的现象	<input type="checkbox"/>				
10	跟着我的老板,内部晋升并不普遍	<input type="checkbox"/>				
11	我的工作是没有前途的	<input type="checkbox"/>				
12	我的上司花费时间来了解我的职业目标和期望	<input type="checkbox"/>				
13	我的上司关心我是否实现了自己的目标	<input type="checkbox"/>				
14	我的上司一直注意着在公司中对我的职业发展有利的各种机会	<input type="checkbox"/>				
15	我的上司能保证在我完成重要的任务后我能得到信誉	<input type="checkbox"/>				
16	我的上司提供我关于自己绩效的有效反馈	<input type="checkbox"/>				
17	当我需要的时候,我的上司会给我如何改进绩效的建议	<input type="checkbox"/>				
18	我的上司支持我为了将来的发展而想得到另外的训练或教育	<input type="checkbox"/>				
19	我的上司给我提供有发展新技能的机会的工作任务	<input type="checkbox"/>				
20	我上司给予我特别的任务,它能增强我在公司中的威望	<input type="checkbox"/>				
21	我的价值观与组织的价值观相一致	<input type="checkbox"/>				
22	我的目标与组织的目标相一致	<input type="checkbox"/>				
23	我的能力与岗位要求相一致	<input type="checkbox"/>				

第四部分：下表是对有关外在激励的描述，请您根据实际工作中的感受进行填答，在对应的选项中 。

题号	题项	完全同意	基本同意	一般	基本不同意	完全不同意
1	工资的高低会影响我的工作积极性	<input type="checkbox"/>				
2	非货币的奖励会提升我对工作的满意度	<input type="checkbox"/>				
3	工作给我的感觉会影响我对工作的投入强度	<input type="checkbox"/>				
4	公司文化会影响我对工作的忠诚	<input type="checkbox"/>				

第五部分：下表是对有关绩效考核公平感的描述，请您根据实际工作中的感受进行填答，在对应的选项中 。

题号	题项	完全同意	基本同意	一般	基本不同意	完全不同意
1	我所得到的考核结果反映了我在工作中的努力程度	<input type="checkbox"/>				
2	与我完成的工作相比,我所得到的考核结果是合适的	<input type="checkbox"/>				
3	我所得到的考核结果反映了我对单位的贡献	<input type="checkbox"/>				
4	与我的工作表现相比,我所得到的考核结果是公平的	<input type="checkbox"/>				
5	在考核过程中,我能够表达自己的看法与感受	<input type="checkbox"/>				
6	在考核过程中,我能对我所获得的考核结果产生影响	<input type="checkbox"/>				
7	单位考核程序对所有员工都不存在偏见	<input type="checkbox"/>				
8	领导先收集关于我的完整绩效信息再对我进行考核	<input type="checkbox"/>				
9	我可以要求重新核实我的考核结果	<input type="checkbox"/>				
10	领导在考核过程中对我是尊重的	<input type="checkbox"/>				
11	领导没有对我做出不适当的评论	<input type="checkbox"/>				
12	领导在考核过程中注意维护我的尊严	<input type="checkbox"/>				
13	在考核过程中,领导坦诚地与我进行交流	<input type="checkbox"/>				
14	领导对考核程序进行了详细的解释	<input type="checkbox"/>				

第六部分：下表是对有关工作绩效的描述，请您根据实际工作中的感受进行填答，在对应的选项中 。

题号	题项	完全同意	基本同意	一般	基本不同意	完全不同意
1	即使上级管理人员不在场,也按照指令做事	<input type="checkbox"/>				
2	维护上级的决策	<input type="checkbox"/>				
3	支持并鼓励同级别的同事	<input type="checkbox"/>				
4	遵守公司正确的流程制度	<input type="checkbox"/>				
5	为公司的管理决策提供好的建议	<input type="checkbox"/>				
6	主动解决工作中的问题	<input type="checkbox"/>				
7	按照正式绩效考核的要求完成工作任务	<input type="checkbox"/>				
8	做一些能够直接影响绩效考核的工作	<input type="checkbox"/>				
9	口头交流技能很强	<input type="checkbox"/>				
10	具有很好的与工作相关的专业技能	<input type="checkbox"/>				
11	重视通过学习积累经验,提高工作效率	<input type="checkbox"/>				
12	通过学习掌握了专业技能	<input type="checkbox"/>				
13	通过学习提高了专业知识	<input type="checkbox"/>				
14	通过学习能够更好地履行现有的岗位职责	<input type="checkbox"/>				
15	运用学到的知识去解决工作中遇到的问题	<input type="checkbox"/>				
16	为了改善现有状况提供新想法	<input type="checkbox"/>				
17	因提供创新建议议而获得奖励	<input type="checkbox"/>				
18	把创新性想法转化成实际应用	<input type="checkbox"/>				
19	通过学习,提出一些独创性的解决问题的方案	<input type="checkbox"/>				
20	用系统的方法介绍创新性的思想	<input type="checkbox"/>				

本问卷到此结束，再次感谢您耐心细致的填答和对本研究工作的持！
再次感谢您，祝您万事顺遂，平安喜乐！

致 谢

时光荏苒，转眼间已到毕业季，首先我要由衷的感谢我的导师彭兆祺教授对我论文写作的悉心教导，从选题到写作中遇到的种种困难，再到最后导师次次耐心细致的批注，给予了我无限的鼓舞和动力，导师深厚的学术修养和严谨的治学态度，以及对学生无私的关怀和强烈的责任心，将会让我一生受用。

其次，我要以最诚挚的心意感谢正大学的各位老师，在正大学院读研的这两年时间里，虽有疫情的阻隔，但学院老师的关爱未减分毫，不管是身处泰国时对我们生活上的关照，还是回国后对我们学业上的帮助，都让我深刻体会到了来自正大管理学院的关怀。

再次，我要感谢我的同学们，虽然我们在一起相处时间不长，但大家一起学习、一起完成作业、一起“头脑风暴”的时光是开心且收获满满的。当然少不了论文写作中彼此间的相互鼓励和帮助，给予我努力学习的信心和力量。

最后，我要感谢我的家人，谢谢你们的支持让已过而立之年的我有勇气再次踏进校门充实自己。让我对生活有更多的选择机会。

同时，也要感谢在百忙中抽出宝贵时间来对我的研究进行评审的各位老师，谢谢您的评议和指导，让我的研究更趋于完善。

今后漫漫人生路，我将铭记并感恩于曾经给过我帮助的大家，以少时立下“天行健，君子以自强不息；地势坤，君子以厚德载物”的座右铭警示自己，要不断努力，完善自己的不足！

段瑞瑞

二〇二一年六月十四日

声明

作者郑重声明：所提交的学位论文，是本人在导师的指导下进行研究工作所取得的成果。尽我所知，除文中已经注明引用和致谢的地方外，本论文不包含其他个人或集体已经发表的研究成果，也不包含其他已申请学位或其他用途使用过的成果。与我一同工作的同志对本研究所做的贡献均已在论文中做了明确的说明并表示了谢意。

若有不实之处，本人愿意承担相关法律责任。

独立研究报告论文题目：绩效考核公平感对员工工作绩效的影响研究——以 PM 公司 90 后员工为例

作者签名： 段瑞端 日期： 2021 年 10 月 4 日



个人简历

姓名: 段瑞瑞

学历:

2021 年	工商管理硕士	Business Administration
	Panyapiwat Institute of Management	
2017 年	学士学位	铁道交通运营管理专业
	中南大学	

E-mail: 530789237@qq.com

