

# 高绩效工作系统与企业 动态创新能力的关系研究

——基于员工心理感受的中介作用

李梦姣<sup>1</sup>

(山东大学管理学院 人力资源管理专业 山东 济南 250100)

**摘要:** 动态创新能力是当下企业获得可持续性竞争优势的关键。本文基于对 118 家企业总经理、人力资源管理经理和员工的调查,检验了高绩效工作系统对企业动态创新能力的影响作用,并基于员工心理感受程度探讨了组织支持感和情感承诺在以上关系中的中介作用。研究表明,高绩效工作系统有利于提高企业动态创新能力,组织支持感与情感承诺在以上关系中起中介作用,高绩效工作系统能够提高员工的组织支持感和情感承诺,从而有利于企业动态创新能力的提高。最后,本文论述了研究的理论意义和实践意义,为企业的创新管理提出了具体措施。

**关键词:** 高绩效工作系统;企业动态创新能力;组织支持感;情感承诺

## 一、引言

随着科技革命的快速推进和互联网时代的来临,企业越来越意识到创新能够紧紧抓住用户需求,夺得市场先机,并赢得更多的话语权来实现企业盈利目标,成为企业长期的核心竞争优势。因此,众多企业投入大量资源进行企业创新能力的建设,使企业在长期发展过程中发挥创新的优势。动态创新能力(Dynamic Innovation Capability)是指企业用来发展、整合以及重新配置现有资源和新资源的创新能力(Teece 等, 1997)。它强调组织利用自身一切资源创造可持续竞争优势,以应对环境变化。研究表明,动态创新能力强的组织更容易在产品开发中投入可持续性资源、积累技术知识、培训员工(Afuah, 2002),进而快速辨别市场创新点,取得创新成果。

受全球化浪潮和国际分工的激烈竞争的影响,中国进入产业结构升级的新常态时期。企业意识到创新对于增加附加值、促进产品更新换代的重要性,但多数企业仅从设备、技术等方面改进,忽视了人力资源的作用。组织要想通过培育创新能力获得可持续性竞争优势,就要考虑自身的创新反应能力是否能够应对

外部环境的不确定性,而人力资源是企业创新最重要的因素之一。然而,仅仅引进创新性人才是不够的,还需要围绕组织工作对各种人才进行科学有效的管理。因此,企业创新能力和人力资源管理实践有紧密的关系(Gupta 和 Singhal, 1993; Anand 等, 2007; Fu 等, 2015)。人力资源管理实践有助于挖掘员工的创新潜力、开发员工创新活动所需的知识和技能(Anand 等, 2007)。例如针对性的培训可以弥补员工创新工作所欠缺的知识(孙锐, 2010),知识共享能够激励员工提出创新性想法(朱春玲和陈晓龙, 2013),激励薪酬有助于增强员工创新实践的动机(Liu 等, 2007; Batt, 2002)。

以往人力资源管理的相关研究主要分为两类:(1)具体的战略人力资源管理实践,如知识共享、授权管理、绩效薪酬等实践活动对企业创新的影响;(2)人力资源管理系统,如高绩效工作系统、高承诺管理系统对员工工作态度和组织绩效的影响。高绩效工作系统是指公司内部高度一致的确保人力资源服务于企业战略目标的人力资源管理政策与活动(Huselid, 1995),在国内外受到越来越多企业和学者的青睐,目前关于高绩效工作系统的研究主要集中在两方面,

<sup>1</sup>作者简介:李梦姣(1994-),女,山东潍坊人,山东大学管理学院 2013 级人力资源管理专业本科生,研究方向为人力资源管理。Email: limengjiaohr@163.com。

一方面是高绩效工作系统对组织绩效的影响（王凤彬，和陈建勋，2011；刘善仕和周巧笑，2004）；另一方面集中在高绩效工作系统对员工行为的影响，例如组织公民行为等角色外行为（苗仁涛，2013），少有人研究高绩效工作系统对企业创新能力的影响。此外，国内虽有少数学者的研究涉及组织创新绩效，但还未有人进行企业动态创新能力的本土化研究。因此，本文拟以中国企业为研究样本，探索高绩效工作系统与企业动态创新能力的关系。

人力资源管理实践不像技术进步一样直接推动企业的创新，往往通过影响员工的心理感受间接提高企业创新能力。根据社会交换理论，组织与员工之间存在资源交换基础上的特殊关系。当员工有权参与决策时，员工将感知到组织的关怀和支持，产生强烈的责任感；当绩效评估与创新性知识的共享和应用相联系时，员工将产生较强的承诺感，以额外的组织公民行为来回报组织，为实现组织的创新目标作出努力。以往研究表明，员工心理感受在人力资源管理实践和企业创新之间起中介作用（Gavino 等，2012）。因此，本研究拟从社会交换理论出发，进一步研究组织支持感和组织承诺在高绩效工作系统和企业动态创新能力关系中所起的中介作用。本文的研究框架如图 1 所示。

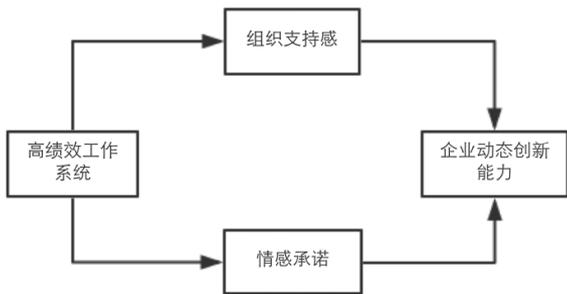


图 1

## 二、研究理论与假设

### （一）高绩效工作系统与企业动态创新能力

企业动态创新能力是指企业整合、建立和重构内部和外部资源，以应对快速变化的环境的能力（Teece 等，1997）。动态能力可分为三个维度：感知能力（Sensing Capacity）、攫取能力（Seizing Capacity）和转化能力（Transforming Capacity），这三种能力形成了企业的动态创新能力，是创新过程和组织绩效的重要决定因素（Lichtenthaler 和 Ernst，2012）。组织的动态创新能力根植于创新知识，包括组织的学习过

程和流程，也涉及到企业创新知识资源和例程的转化。以往研究指出，确定目标市场变化和顾客需求有利于企业感知创新机会；合理的决策程序有利于提高创新攫取能力；知识管理则有助于增强企业创新转化能力（Lichtenthaler 和 Ernst，2012）。然而以往研究却忽视了人的因素在企业动态能力形成过程中所起的重要作用，更鲜有人从人力资源管理的角度探索企业具体的人力资源管理实践如何影响企业动态创新能力。

高绩效工作系统旨在通过一系列有效的人力资源管理实践措施，提高员工的知识、技能和能力（KSAs），激励员工为组织的目标发挥自身的 KSAs 以及通过授权给予员工机会，最终影响组织绩效（Huselid，1995）。根据以往研究，高绩效工作系统主要包含以下最佳人力资源管理实践：完善的招聘与选拔系统，内部晋升、员工培训、员工参与、员工建议系统、授权、知识共享、绩效薪酬等等。根据能力、动机和机会理论（AMO Theory）（Appelbaum，2000），有效的人力资源管理实践能够提高员工能力（ability）、动机（motivation）和机会（opportunity）。研究表明，高绩效工作系统有助于培养员工的专长和天赋，提高员工的创新知识、技能和能力（Anand 等，2007），有助于营造良好的服务氛围，从而提高企业动态创新能力。

本文以AMO理论为理论基础，具体探讨人力资源管理实践对员工的能力、动机和机会的作用，最终促进企业动态创新能力：（1）科学的招聘选拔程序和评估方法为组织选择了有能力（ability）胜任岗位的员工，人岗匹配度高可增强员工对岗位的热爱和贡献度；完善的培训体系和针对性的培训课程增强了员工的可雇佣性；工作轮换和跨部门沟通有助于提升知识扩散的效果（秦剑，2012）；知识共享有利于增强企业学习氛围。这些都激励了员工的创新态度和行为，进而提高企业动态创新能力。（2）绩效管理体系使员工产生对管理的公平感和对组织的信任感（Batt，2002），更会倾向于做出角色外行为；有效的薪酬管理体系使员工得到与工作相符的回报，产生满足感，从而增强创新性行为的动机（motivation）（Fu等，2015）；团队合作有助于提升员工间的工作协调性，创造良好的创新氛围；在一定范围内，控制权激励也正向影响员工的工作动机，从而对企业动态创新能力起促进作用（徐宁和徐向艺，2012）；适当的人才竞争流动有助于员工激发员工创新动机，克服职场惰性。（3）信息共享

有助于员工更好地了解组织最新动态,规划职业发展道路;员工参与给予员工更多机会(opportunity),促使员工发展新思路;授权提升人力资本独特性

(uniqueness)(Cabello-Medina等,2011),为员工创新性行为提供展示平台(Fu等,2015)。总之,高绩效工作系统的多项人力资源管理实践可以为员工营造宽松的学习氛围,提升员工创新能力,增加员工参与创新活动的机会,从而提升企业的创新绩效。因此,本文提出以下假设:

**H1: 高绩效工作系统对企业的动态创新能力起正向作用**

## (二) 组织支持感的中介作用

社会交换理论将员工行为分为“经济交换”和“社会交换”,与建立在双方权利和义务基础上的交易契约中的“经济交换”不同的是,社会交换基于信任的基础。Eisenberger(1986)在此理论上提出组织支持感(Perceived Organizational Support),即员工对组织如何看待他们的贡献并关心他们的利益的一种总体知觉和信念。简而言之,就是员工所感受到的来自组织方面的支持。

以往研究普遍表明,组织支持感受三个因素影响:程序公平、上级的支持、组织给予的报酬和工作条件等奖赏(Rhoades and Eisenberger, 2002)。而高绩效工作系统分别在以上三方面增强了员工的组织支持感(Rhoades 和 Eisenberger, 2002):(1)员工参与决策制定(decision making)有助于员工充分了解内部信息,感受程序公平和来自组织的支持(Gavino等,2012);合理透明的绩效管理体系,包括绩效评价和及时反馈,使得员工感受到程序的公正性和结果的可接受性,激励员工产生与组织目标相关的创新性行为;(2)内部晋升机会降低了员工流动率(Hiltrop, 1999),使员工感受到上级的认可,产生对企业强烈的归属感;(3)组织给予员工合理的工作保障、激励性薪酬,提供培训机会以及帮助其规划职业发展等人力资源管理实践,可以挖掘员工自身潜力,增强员工的可雇佣性,进而增强员工的组织支持感(Eisenberger等,1999)。因此,高绩效工作系统中的多项人力资源管理实践,如激励薪金、培训、良好的福利待遇等,能够给予员工培养能力和发展的机会,增强组织支持感,提升员工的工作满意度,增强努力工作的动机,从而对企业产生强烈的归属感和支持感。因此,本文提出以下假设:

**H2: 高绩效工作系统对组织支持感起正向作用**

当员工感知到来自组织的关怀和支持时,一般选择角色外行为来回报组织,增强对组织的义务感和承诺感,做出自身职责范围外对组织有利的行为。组织的创新性支持(情感支持、技术或任务方面的工具性支持以及人际支持)使员工受到鼓励、尊重和奖励,从而产生更强的创新性行为(Eisenberger等,1996; Amabile等,2004)。研究表明,组织支持感通过员工的创造力效能和积极情绪对员工的创新性行为有较强的正向影响(顾远东等,2014)。要促进员工创新性行为的主动性,须使员工感受和接受创意、工作以及社会支持(Mumford等,2002)。因此,当员工感受到组织对自己的支持时,不论是尊重支持、福利支持,还是信息、培训等工具性支持,都会产生对组织的义务感,做出创新性行为,以回报组织,帮助组织达成绩效目标。因此,本文认为高绩效工作系统通过影响员工的组织支持感进而提高企业动态创新能力。

**H3: 组织支持感在高绩效工作系统和企业动态创新能力中起中介作用**

## (三) 组织承诺(情感承诺)的中介作用

组织承诺(Organizational Commitment)是指随着员工对组织感情和时间等付出的增加,而愿意留在组织中、参与组织工作的一种心理倾向(Becker, 1960)。Meyer与Allen的三因素模型得到普遍认同:情感承诺(Affective Commitment),持续承诺(Continuance Commitment),规范承诺(Normative Commitment)。本文主要研究情感承诺,因为情感承诺与员工做出角色外行为,尤其是创新性行为更加密切。情感承诺是员工对组织的一种肯定性的心理倾向。员工的情感承诺来源于对组织深厚的感情和对组织的认同,多与员工在组织中的工作经历有关,而非物质利益,这使得员工坚定地完成任务以留在组织当中(Meyer和Allen, 1991; Payne和 Huffman, 2005)。

以往研究表明,倡导以人为本的观念、实现组织公平、支持员工发展等措施有利于培养员工的组织承诺(Dessler, 1999),而高绩效工作系统的多项人力资源管理实践,能够提高员工组织承诺,尤其是情感承诺:完善的招聘流程能够为组织选拔具有胜任岗位的知识、技能和能力的员工,以及和组织文化相吻合的员工(Liu, 2007),这使得企业有更低的离职率,并且员工也更加认可企业的价值观和使命;内部晋升机会和严格纪律管理下的合理竞争流动使员工感受到

程序公平（朱春玲和陈晓龙，2013）；在人才市场化逐步完善的时代，培训增强了员工的胜任力，提升了员工比较看重的可雇佣性，进而增强员工对组织的情感承诺（凌玲和卿涛，2013）；结果为导向的考核使员工产生强烈的公平感，建立起对组织信任（Batt，2002）；激励薪酬（Incentive Compensation）加强了员工努力与回报之间的关系，提高了员工的工作动机，加强了员工对组织的承诺（Liu，2007）。因此，本文提出以下假设：

#### **H4：高绩效工作系统对组织承诺感（情感承诺）起正向作用**

具有高组织承诺感的员工对组织具有较强的支持感和承诺感，较少看重物质利益，经常为组织做出角色外行为，创新性行为是其中之一（Ng等，2010）。同时，具有较高组织承诺的员工，对企业总体目标和其他员工具有较强的信任，分享知识和信息的意愿更强（Han等，2010），有助于组织形成良好的学习氛围，促进员工的创新性行为和企业总体动态创新能力。以往研究指出，人力资源管理实践能够引导乃至控制企业所希望的员工行为，以助企业达到战略目标（Kamoche，1994）。因此本文认为，高绩效工作系统可以通过促进员工的组织承诺感，进而促进企业动态创新能力：

#### **H5：组织承诺感（情感承诺）在高绩效工作系统和企业动态创新能力中起中介作用**

### **三、研究设计**

#### **（一）研究样本**

数据收集是在企业人力资源部门的支持配合下完成的。主要调研对象是118家企业的总经理，人力资源经理以及240名目标员工。在样本结构方面，被调研的企业中私有企业居多，大概有60家（占56.8%）；员工以男性居多（占60.2%），且青年人占了绝大多数（17.8%的员工为30岁或30岁以下，62.9%的员工在31岁至40岁之间，6.8%的员工在41岁至50岁之间，2.5%的员工为51岁或51岁以上）。

#### **（二）研究工具**

为确保测量工具的效度及信度，本文尽量采用文献中已使用过的量表，再根据本研究的目的加以适当修改作为搜集实证资料的工具。在高绩效工作系统、组织支持、情感承诺和企业动态创新能力概念的操作性定义及衡量方法上，主要采用国内外已发表的学术

论文中的量表，在问卷正式定稿与调查之前，我们先对调查企业的部分员工进行了问卷的预调查，以评估问卷设计及用词上的恰当性，再根据预试者提供的意见对问卷进行修订。

**高绩效工作系统：**采用Guthrie（2001）15个题项的量表来测量高绩效工作系统，该量表在本研究中的信度系数（Cronbach's Alpha）为0.942（大于管理学研究中常用的0.70），这表明该量表具有良好的信度。具体题项包括：“公司经常给我们提供培训和发展机会”、“我们部门成员之间沟通很好”和“我的奖金与我的表现成正比”等。

**组织支持：**采用Eisenberger等（1986）的4个题项的量表来测量组织支持感，该量表在本研究中的信度系数（Cronbach's Alpha）为0.907（大于管理学研究中常用的0.70）。具体题项包括：“我们公司真正关心我的安全和健康”、“我们公司真正视我的贡献为公司的价值”和“我们公司真正为我的目标和价值考虑”等。

**情感承诺：**采用Meyer等（1993）的7个题项的量表来测量情感承诺，该量表在本研究中的信度系数（Cronbach's Alpha）为0.929（大于管理学研究中常用的0.70）。具体题项包括：“我很乐意以后一直在这个组织工作”、“我喜爱这家组织胜过喜爱别的企业组织”和“在组织里，我觉得自己是‘大家庭里的一份子’”等。

**动态创新能力：**采用Ulrich和Miriam的11个题项的量表来测量动态创新能力，该量表在本研究中的信度系数（Cronbach's Alpha）为0.909（大于管理学研究中常用的0.70），这表明该量表具有良好的信度。具体题项包括：“我们公司擅长研发新技术以扩展我们的科技项目”、“我们公司能很快地认识到新的科技知识和现有知识的关系”和“我们会在需要的时候重置我们的科技管理过程以适应变化的环境”。

**控制变量：**以往的研究表明，公司的背景变量（如成立年限，员工总数和所有制类型）影响组织的创新能力，本研究将公司的背景变量作为控制变量处理。员工的背景变量（如年龄、性别和工作年限）会影响员工的承诺感。因此，本研究也将员工的背景变量（年龄、性别和工作年限）作为控制变量处理。

### **四、数据分析与结果**

#### **（一）验证性因子分析**

为了检验关键变量“高绩效工作系统”、“组织支持”、“情感承诺”和“企业动态创新能力”之间的区分效

度以及各个测量量表的相应测量参数，本研究采用 AMOS 21.0 对关键变量进行验证性因子分析（confirmatory factor analyses, CFA），在四因子模型以及单因子模型之间进行对比。结果显示，四因子模型吻合得比较好（ $\chi^2(424) = 947.98$ , RMSEA = 0.07, CFI = 0.96, TLI = 0.95），而且这一模型要显著地优于其它数量的因子模型（三因子模型及单因子模型）的拟合优度（详见表 1），表明测量具有较好的区分效度。

表 1 检验性因素分析结果

	X <sup>2</sup>	Df	RMSEA	TLI	CFI
零模型 <sup>a</sup> (Null model)	1036.97	66	0.36	0.00	0.00
四因子模型	82.55	48	0.07	0.95	0.96
三因子模型 <sup>b</sup>	114.19	51	0.11	0.91	0.93
三因子模型 <sup>c</sup>	202.83	51	0.16	0.79	0.84
三因子模型 <sup>d</sup>	207.91	51	0.16	0.79	0.84
单因子模型 <sup>e</sup>	267.81	54	0.18	0.73	0.78

（注：n=118；<sup>a</sup>在零模型中，所有测量项目之间没有关系；<sup>b</sup>将高绩效工作系统与组织支持感合并；<sup>c</sup>将组织支持感与企业动态能力为合并；<sup>d</sup>将情感承诺与企业动态创新能力合并；<sup>e</sup>将所有项目归属于同一个潜在因子）

### （二）描述性统计分析

表 2 总结了变量的平均值、方差以及相关系数。从表 2 中我们可以看到，高绩效工作系统与企业动态创新能力（ $r = 0.53, p < 0.01$ ）正向相关，同时，与组织支持（ $r = 0.61, p < 0.01$ ）和情感承诺（ $r = 0.63, p < 0.01$ ）呈现出显著的正相关关系。最后，组织支持（ $r = 0.53, p < 0.01$ ）和情感承诺（ $r = 0.54, p < 0.01$ ）与企业创新能力也呈现出显著的正相关关系。这些结果与我们的研究假设的方向是一致的，为假设的验证提供了初步的证据。

### （三）假设验证

主效应和中介效应。对于主效应和中介效应的检验(假设 1、2、3、4 和 5)，我们根据 Baron 和 Kenny (1986) 的建议，分四个步骤进行分析：（1）自变量对结果变量的影响。在引入控制变量(性别、年龄、工作年限、公司规模、公司类型和公司选址)的基础上，我们将自变量（高绩效工作系统）放入回归方程，分析高绩效工作系统对企业动态创新能力的影

响；（2）自变量对中介变量的影响。在引入控制变量的基础上，我们将自变量（高绩效工作系统）放入回归方程，分析高绩效工作系统对组织支持感和情感承诺的影响；（3）中介变量对因变量的影响。在引入控制变量的基础上，我们将中介变量（组织支持感和情感承诺）放入回归方程，分析组织支持感和情感承诺对企业动态创新能力的影

响；（4）中介效应。在引入控制变量和自变量的基础上，我们将中介变量引入回归方程，分析高绩效工作系统、组织支持感和情感承诺对企业动态创新能力的影

表 2 总结了变量的平均值、方差以及相关系数

变量	1	2	3	4	5
1.成立年限	1				
2.公司规模	0.08	1			
3.所有制类型	0.04	-0.06	1		
4.选址（高科技园区）	0.02	0.01	0.17	1	
5.年龄	0.23*	-0.08	-0.11	-0.09	1
6.性别	-0.13	0.02	-0.15	-0.09	0.01
7.工作年限	0.47**	-0.02	-0.07	-0.05	0.65**
8.高绩效工作系统	0.10	0.06	0.14	0.11	0.01
9.组织支持	0.11	0.12	0.16	0.07	0.02
10.情感承诺	0.16	0.10	0.19*	0.14	-0.02
11.企业动态创新能力	-0.06	0.09	0.05	0.03	-0.03
平均值	18.96	723.03	1.77	1.98	2.90
标准差	14.17	2799.6	0.93	1.89	1.35

6	7	8	9	10	11
1					
-0.16	1				
0.01	0.07	1			
-0.06	0.09	0.61**	1		
-0.03	0.05	0.63**	0.66**	1	
-0.12	-0.11	0.53**	0.53**	0.54**	1
1.34	5.84	3.96	3.85	3.80	3.99
0.35	4.62	0.63	0.72	0.64	0.65

（注：n=118；\*\* p < 0.01, \* p < 0.05；性别：1=男，2=女）

表 3 假设检验结果

	组织支持		情感承诺				企业动态创新能力			
	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										
成立年限	0.06	-0.01	0.14	0.08	-0.09	-0.13	-0.12	0.17	-0.13	-0.16
公司规模	0.12	0.07	0.09	0.05	0.1	0.07	0.04	0.05	0.05	0.05
所有制类型	0.16	0.08	0.15	0.07	0.01	-0.05	-0.08	-0.08	-0.07	-0.07
选址	0.04	-0.04	0.11	0.03	0.01	-0.04	-0.01	-0.05	-0.03	-0.05
年龄	-0.02	0.02	-0.04	-0.01	-0.02	0.01	-0.01	0.01	0.01	0.01
性别	-0.01	-0.05	0.02	-0.02	-0.12	-0.15	-0.12	-0.14	-0.14	-0.15
工作年限	0.09	0.02	0.04	-0.03	0.03	-0.02	-0.02	0.01	-0.03	-0.01
自变量										
高绩效工作系统		0.81**		0.79**		0.54**			0.30*	0.29*
中介变量										
组织支持							0.55**		0.29*	
情感承诺								0.57**		0.35*
R <sup>2</sup>	0.06	0.69	0.07	0.68	0.03	0.31	0.31	0.33	0.34	0.35
F 值	0.91	28.88**	1.21	28.03**	0.47	6.05**	6.02**	6.46**	6.05**	6.33**
R <sup>2</sup> 值变化	0.06	0.63	0.07	0.61	0.03	0.28	0.28	0.30	0.03	0.04
F 值变化	0.91	212.0**	1.21	199.93**	0.47	43.79**	43.57**	46.98**	4.48*	6.22*

同时，组织支持感（M7,  $\beta=0.55, p < 0.01$ ）和情感承诺（M8,  $\beta=0.57, p < 0.01$ ）对企业动态创新能力有显著的正向影响。在加入中介变量后，高绩效工作系统对企业动态创新能力的正向影响作用受到影响（M9,  $\beta=0.30, p < 0.05$ ；M10,  $\beta=0.29, p < 0.05$ ）。因此，假设 3 和假设 5 得到数据支持，即组织支持感和情感承诺在高绩效工作系统与企业动态创新能力的关系中起着部分中介作用。

## 五、结论

### （一）分析结果与意义

本文基于社会交换理论和 AMO 理论，构建了高绩效工作系统、组织支持感、组织承诺感和企业动态创新能力的关系模型。研究表明：高绩效工作系统对企业动态创新能力有正向影响作用；组织支持感与组织承诺感在以上关系中起中介作用。本研究对于中国企业的人力资源管理和创新管理发展有重要的理论意义和实践意义。

#### （1）理论意义

首先，尽管国内有研究涉及企业创新能力，但多集中在定义要素和评价体系上，例如创新型企业的创新能力评价指标体系（赵文彦和曾月明，2011）、中小企业创新能力结构化评价（吕一博和苏敬勤，2011）。即使在影响企业动态创新能力的前因变量研究中，涉及人力资源管理实践的研究也较少（魏江和徐蕾，2014；曾萍等，2013；顾琴轩和王莉红，2015）。本研究首次将高绩效工作系统与企业动态创新能力结合，不仅拓展了高绩效人力资源管理系统的作效果，也增加了理论界对动态创新能力影响因素的认识。

其次，企业的创新能力与员工的工作态度、行及其心理感受息息相关。例如工作满意度、工作卷入、组织承诺等对企业创新有一定的影响作用。本文通过探讨员工组织支持干和情感承诺的中介作用，打开了高绩效工作系统与企业动态创新能力的黑箱。这一结果为中国企业动态创新能力的研究提供了新思路，深化了人们对于人力资源管理实践作用过程的研究。

#### （2）实践意义

本研究探讨了企业动态创新能力的影响因素。在互联网新时代,创新正逐渐成为组织能否获得可持续竞争优势的关键。人力资源作为组织创新的主体和知识技能的载体,在技术创新和管理创新中都发挥着不可替代作用,有效的人力资源管理活动能为企业创造持续的竞争优势,因此,本文研究了高绩效工作系统和企业动态创新能力的关系,并建议组织重视人力资源管理实践对于创新的作用,尤其是人力资源管理实践中有助于提高员工创新能力的环节:(1)建立创新导向的人员招聘与选拔机制,内部选拔与外部招聘相结合。创新型人员应以内部提拔为主,组织应完善工作丰富化和工作轮换机制,为有创新潜能的员工提供更多机会;外部招聘过程中要综合利用不同的招聘方式,如面试过程中结构化面试和非结构化面试相结合,甄别出创新型人才;(2)提供员工沟通渠道,鼓励知识共享。研究表明,知识共享有利于组织创新(Collins 和 Smith, 2006),而员工间的过度竞争不利于产出创新性成果。组织应投入更多资源建立员工沟通渠道,设立一定的奖励机制,增强员工分享信息的动力;(3)适度授权,鼓励员工参与决策。给予员工参与机会,不仅有利于集合更多创新性想法,也有利于决策的顺利实施。因此,组织应建立科学完善的决策机制,既要使相关人员有机会参与,也要贯彻制度和流程的实施,人治与法治相结合;(4)建立科学合理的绩效评估和薪酬体系。组织首先要建立以创新为导向的绩效评估机制,根据组织目标、部门目标和岗位目标,为每个岗位设置创新指标,激发员工

的创新意识。此外,创新型人员培养时间长,出成果周期长,因此,组织不仅要设计基本工资、奖金等有竞争力的薪酬,也要注重未来发展机会、个人荣誉等非经济性薪酬;既要注重短期激励,又要注重股票、期权等长期激励。

此外,本研究也揭示了组织支持感和组织承诺感的中介作用。因此,本文建议企业不能仅在经济交换的基础上管理员工,要注重其心理感受。企业在员工管理过程中要注重公平,尤其是程序公平;上级要经常关怀员工,包括员工的家人,并对其福利进行肯定;积极建立舒适的工作环境,培育相互信任的文化氛围;控制就业的风险,加强员工的承诺感;在必要情况下设置增设员工援助项目(Employee Assistance Programme),帮助员工解决心理问题等等。

## (二) 研究局限和未来研究方向

由于各种条件限制,本研究存在诸多局限与不足,希望后续研究可以从以下几个方面加以完善:

(1) 本研究只考虑了组织支持感和组织承诺感的中介作用,而有关高绩效工作系统与企业动态创新能力的员工心理感受的中介机制有很多,后续研究可以基于行为理论、社会交换理论等进一步探讨其它作用机制;(2) 本研究只挑选了部分人力资源管理实践,并基于 AMO 理论进行探讨,并未对高绩效工作系统中的人力资源管理实践进行系统的归类。建议,未来研究可以探讨具体的人力资源管理实践分别对企业动态创新能力的影响。

## 参考文献

- [1] Afuah A. Mapping technological capabilities into product markets and competitive advantage: the case of cholesterol drugs[J]. Strategic Management Journal, 2002, 23(2): 171-179.
- [2] Amabile T M, Conti R, Coon H, et al. Assessing the work environment for creativity[J]. Academy of management journal, 1996, 39(5): 1154-1184
- [3] Amabile T M, Schatzel E A, Moneta G B, et al. Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support[J]. The Leadership Quarterly, 2004, 15(1): 5-32.
- [4] Anand N, Gardner H K, Morris T. Knowledge-based innovation: Emergence and embedding of new practice areas [5] in management consulting firms[J]. Academy of Management Journal, 2007, 50(2): 406-428.
- [6] Appelbaum E. Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off[M]. Cornell University Press, 2000.
- [7] Batt R. Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth[J]. Academy of

management Journal, 2002, 45(3): 587-597.

- [8] Baron R M, Kenny D A. The Moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations[J]. Journal of Personality and Social Psychology, 1986, 51(6): 1173-1182.
- [9] Becker H S. Notes on the concept of commitment[J]. American journal of Sociology, 1960: 32-40.
- [10] Cabello-Medina C, López-Cabrales Á, Valle-Cabrera R. Leveraging the innovative performance of human capital through HRM and social capital in Spanish firms[J]. The International Journal of Human Resource Management, 2011, 22(04): 807-828.
- [11] Collins C J, Smith K G. Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms[J]. Academy of Management Journal. 2006, 49(3): 544-560
- [12] Dessler G. How to earn your employees' commitment[J]. The Academy of Management Executive (1993-2005), 1999: 58-67.
- [13] Eisenberger R, Rhoades L, Cameron J. Does pay for performance increase or decrease perceived self-determination and intrinsic motivation?[J]. Journal of personality and social psychology, 1999, 77(5): 1026.
- [14] Eisenberger, R, Huntington, R, Hutchison, S and Sowa, D. 1986. Perceived Organizational Support[J]. Journal of Applied Psychology, 71(3) 500-507
- [15] Fu N, Flood P C, Bosak J, et al. How do high performance work systems influence organizational innovation in professional service firms?[J]. Employee Relations, 2015, 37(2): 209-231.
- [16] Gavino M C, Wayne S J, Erdogan B. Discretionary and transactional human resource practices and employee outcomes: The role of perceived organizational support[J]. Human Resource Management, 2012, 51(5): 665-686.
- [17] Gupta A K, Singhal A. Managing human resources for innovation and creativity[J]. Research Technology Management, 1993, 36(3 ): 41-48.
- [18] Guthrie J P. High-Involvement Work Practices, Turnover, and Productivity: Evidence from New Zealand[J]. Academy of Management Journal, 2001, 44(1): 180-190.
- [19] Han T S, Chiang H H, Chang A. Employee participation in decision making, psychological ownership and knowledge sharing: mediating role of organizational commitment in Taiwanese high-tech organizations[J]. The International Journal of Human Resource Management, 2010, 21(12): 2218-2233.
- [20] Hiltrop J M. The quest for the best: human resource practices to attract and retain talent[J]. European Management Journal, 1999, 17(4): 422-430
- [21] Huselid M A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance[J]. Academy of management journal, 1995, 38(3): 635-672.
- [22] Kamoche K. A critique and a proposed reformulation of strategic human resource management[J]. Human Resource Management Journal, 1994, 4(4): 29-43.
- [23] Lichtenthaler U, Ernst H. The performance implications of dynamic capabilities: The case of product innovation[J]. Journal of Product Innovation Management, 2012, 10.
- [24] Liu Y, Combs J G, Ketchen D J, et al. The value of human resource management for organizational performance [J]. Business horizons, 2007, 50(6): 503-511.
- [25] Meyer J P, Allen N J. A three-component conceptualization of organizational commitment[J]. Human resource management review, 1991, 1(1): 61-89. Leadership Quarterly, 2002, 13(6): 705-750.
- [26] Mumford M D, Scott G M, Gaddis B, et al. Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships[J].
- [27] The Ng T W H, Feldman D C, Lam S S K. Psychological contract breaches, organizational commitment, and innovation-related behaviors: a latent growth modeling approach[J]. Journal of applied Psychology, 2010, 95(4): 744.
- [28] Ng T W H, Feldman D C, Lam S S K. Psychological contract breaches, organizational commitment, and

- innovation-related behaviors: a latent growth modeling approach[J]. Journal of applied Psychology, 2010, 95(4): 744.
- [29] Payne S C, Huffman A H. A longitudinal examination of the influence of mentoring on organizational commitment and turnover[J]. Academy of Management Journal, 2005, 48(1): 158-168.
- [30] Rhoades L, Eisenberger R. Perceived organizational support: a review of the literature[J]. Journal of applied psychology, 2002, 87(4): 698.
- [31] 顾琴轩,王莉红. 研发团队社会资本对创新绩效作用路径——心理安全和学习行为整合视角[J]. 管理科学报,2015,05:68-78.
- [32] 顾远东,周文莉,彭纪生. 组织支持感对研发人员创新行为的影响机制研究[J]. 管理科学, 2014, 27(1): 109-119.
- [33] 吕一博,苏敬勤.“创新过程”视角的中小企业创新能力结构化评价研究[J]. 科学学与科学技术管理, 2011, 32(8): 58-64.
- [34] 朱春玲,陈晓龙. 高绩效工作系统,知识共享与员工创造力关系的实证研究[J]. 经济理论与经济管理, 2013 (11): 102-112.
- [35] 凌玲,卿涛. 培训能提升员工组织承诺吗——可雇佣性和期望符合度的影响[J]. 南开管理评论, 2013, 16(3): 127-139.
- [36] 刘善仕,周巧笑. 高绩效工作系统与绩效关系研究[J]. 外国经济与管理, 2004, 26(7): 19-23.
- [37] 苗仁涛,周文霞,刘军,等. 高绩效工作系统对员工行为的影响: 一个社会交换视角及程序公平的调节作用[J]. 南开管理评论, 2013, 16(5): 38-50.
- [38] 秦剑. 高绩效工作实践系统,知识扩散与突破性创新[J]. 科研管理, 2012, 33(1): 71-78.
- [39] 孙锐. 薪酬,授权,培训,职业发展与组织创新关系研究[J]. 科研管理, 2010 (2): 57-64.
- [40] 魏江,徐蕾. 知识网络双重嵌入、知识整合与集群企业创新能力[J]. 管理科学学报,2014,02:34-47.
- [41] 徐宁,徐向艺. 控制权激励双重性与技术创新动态能力——基于高科技上市公司面板数据的实证分析[J]. 中国工业经济, 2012 (10): 109-121.
- [42] 曾萍,邓腾智,宋铁波. 社会资本,动态能力与企业创新关系的实证研究[J]. 科研管理, 2013, 4: 50-59.
- [43] 王凤彬,陈建勋. 动态环境下变革型领导行为对探索式技术创新和组织绩效的影响[J]. 南开管理评论, 2011 (1): 4-16.
- [44] 朱春玲,陈晓龙. 高绩效工作系统,知识共享与员工创造力关系的实证研究[J]. 经济理论与经济管理, 2013 (11): 102-112.
- [45] 赵文彦,曾月明. 创新型企业创新能力评价指标体系的构建与设计[J]. 科技管理研究, 2011, 31(1): 14-17.

(转第 94 页)