



# 是压力也是动力： 绩效薪酬对员工工作主动性的 非线性影响

陈钰瑶<sup>1</sup>, 张正堂<sup>2</sup>, 刘楚薇<sup>2</sup>

1 西安工程大学 管理学院, 西安 710048

2 南京大学 商学院, 南京 210008

**摘要:** 在日益“内卷”的市场竞争环境中,越来越多的企业采用绩效薪酬作为激发员工工作主动性的工具。虽然,已有大量的证据证实绩效薪酬能够对员工发挥显著的激励效应,但是在组织实践中,绩效薪酬屡屡展现出种瓜得豆的不稳定效果,成为摆在管理者面前的现实难题。因此,考察绩效薪酬的非线性激励效应以及员工在不同强度绩效薪酬条件下的认知评价过程显得尤为重要。

基于压力认知评价的理论视角,将员工对收益投入评估的动态心理计量过程纳入对绩效薪酬整体的压力感知框架中,揭示绩效薪酬对员工工作主动性的非线性影响及其内在机制。具体探讨了绩效薪酬对员工挑战型压力感知的非线性影响,绩效薪酬通过员工挑战型压力感知对员工工作主动性的非线性中介效应,同时考察了员工薪酬效价在上述关系中发挥的非线性调节效应和非线性有调节的中介效应。通过问卷收集,获得258名银行员工的三时点配对数据。借助Spss 26.0, Mplus 8.3以及R 4.1.3,采用层次回归分析、路径分析以及蒙特卡洛检验等方法进行瞬时简单斜率检验、瞬时间接效应检验以及瞬时有调节的中介效应检验。

研究结果表明,绩效薪酬与员工的挑战型压力感知之间呈U形关系,且绩效薪酬通过员工挑战型压力感知向员工工作主动性传递U形间接效应。员工薪酬效价对上述非线性间接效应起显著调节作用,即与薪酬效价低的员工相比,当员工的薪酬效价较高时,该间接曲线效应更强。

研究结果证明了绩效薪酬激励效应的U形作用,这与主流的绩效薪酬发挥倒U形激励效应形成鲜明对比,为绩效薪酬有效性研究提供新思路。同时,进一步拓展和细化了不同强度绩效薪酬对员工认知评价过程及其工作主动性的差异化影响,对管理者进行薪酬方案设计以及制定干预措施具有重要启示。

**关键词:** 绩效薪酬;工作主动性;挑战型压力感知;薪酬效价;非线性影响

**中图分类号:** C936

**文献标识码:** A

**doi:** 10.3969/j.issn.1672-0334.2024.03.001

**文章编号:** 1672-0334(2024)03-0003-14

**收稿日期:** 2023-10-20 **修返日期:** 2024-01-03

**基金项目:** 国家自然科学基金(72132003, 71972097)

**作者简介:** 陈钰瑶,管理学博士,西安工程大学管理学院讲师,研究方向为绩效薪酬、人力资源管理执行等,代表性学术成果为“‘理想’与‘现实’的桥梁:人力资源管理执行研究述评”,发表在2021年第12期《管理学报》, E-mail: cyy823@foxmail.com

张正堂,管理学博士,南京大学商学院教授,研究方向为战略人力资源管理、薪酬管理等,代表性学术成果为“The effects of between-group pay dispersion”发表在2023年第6期《Academy of Management Journal》, E-mail: njzzt2005@126.com

刘楚薇,南京大学商学院硕士研究生,研究方向为绩效薪酬与人力资源管理等, E-mail: liuchw6@163.com

## 引言

如何有效激励员工更加积极主动地投入工作一直是企业管理者关心的重要问题。瀚纳仕咨询公司最近发布的亚洲薪酬指南表明,目前有超过80%的公司正在以绩效薪酬制度作为激发员工工作主动性的重要手段。将员工薪酬与绩效直接挂钩,不仅能够增强员工工作动机,促使其努力提升工作绩效<sup>[1]</sup>,而且能够确保企业在日益充满挑战的经济态势下实现组织目标。但在实践中,绩效薪酬的激励效果却不尽人意,因此,绩效薪酬如何以及何时能够强力激发员工的工作主动性,成为亟待解决的关键问题。

为回答该问题,学者们就绩效薪酬实施效应展开大量讨论<sup>[2]</sup>,并形成正向激励效应、负向挤出效应以及当前更受推广的倒U形非线性效应三大阵营<sup>[3]</sup>。以倒U形非线性效应为例,该观点认为,随着绩效薪酬强度的提升,员工经历了将绩效薪酬视为信息性暗示到控制性暗示的转变,因此对员工绩效呈现出先促进后抑制的作用规律<sup>[4]</sup>。虽然该观点看似巧妙地将绩效薪酬的正效应和负效应进行了整合,但忽略了不同强度的绩效薪酬带给员工的压力感知不同,唯有突破员工的压力应激点才能够真正激发员工工作主动性。事实上,中低强度的绩效薪酬往往伴随较低的考核难度和适中的工作负荷<sup>[5]</sup>,在这一程度上降低员工感受到的挑战型压力,从而抑制其主动性;而随着绩效薪酬从中等强度向高强度不断增长,较高的绩效要求使员工产生巨大的挑战型压力<sup>[6]</sup>,因而会全力以赴投入到工作中。可见,从压力认知评估视角考察绩效薪酬对员工的影响能够得出先抑后扬的作用规律,这是对以往占据主流观点的倒U形非线性效应的重要挑战。鉴于此,有必要基于压力认知评价视角,深入探索绩效薪酬对员工工作主动性的U形影响并考察其内部机理,这将为回答绩效薪酬有效性提供新的解释思路,是绩效薪酬实施效应及中介路径研究的有益拓展。

根据压力认知评价理论<sup>[7]</sup>,本研究提出绩效薪酬通过挑战型压力感知对员工工作主动性的U形曲线效应,对绩效薪酬作用规律提出了新的观点,丰富了绩效薪酬产生作用的心理机制研究;而薪酬效价是一个与薪酬密切相关的个人特质<sup>[8]</sup>,通过考察它在绩效薪酬与员工工作主动性之间U形关系的调节作用,拓展了绩效薪酬效应研究的边界条件,为有效发挥绩效薪酬的激励作用提供了理论依据和实践启示。

## 1 相关研究评述

绩效薪酬作为一种将薪酬与绩效挂钩的薪酬制度,在各类工商组织中得到广泛应用<sup>[9]</sup>。目前,有关绩效薪酬的研究经历了从面到点的精细化演进,即从考察绩效薪酬制度是否有效演进到探讨怎样设计绩效薪酬更有效。如早期研究主要考察绩效薪酬制度对组织绩效、员工动机及绩效的影响<sup>[10]</sup>。随着研究的逐渐深入,越来越多的学者专注于绩效薪酬的强度对员工内在心理认知及其态度行为的细化作

用<sup>[11]</sup>。然而,已有研究对绩效薪酬的激励效果仍然存在巨大争议。①已有研究在绩效薪酬对员工的作用规律方面仍然存在巨大分歧。积极线性关系论认为,绩效薪酬促使员工出于逐利目的而努力提升绩效。因此,绩效薪酬的强度越高,员工的绩效水平越高<sup>[12]</sup>。消极线性关系论则主张,绩效薪酬会挤出员工对于工作本身的兴趣<sup>[13]</sup>,从而挫伤其创造力和绩效<sup>[14]</sup>。非线性关系论提出,绩效薪酬与行为结果存在倒U形关系,低中强度的绩效薪酬能激励员工产生最优表现,绩效薪酬强度过高则使员工出于对风险的恐惧而趋于保守,进而降低绩效和创造性投入<sup>[4]</sup>。事实上,不同强度的绩效薪酬带给员工的压力体验感知不同,绩效薪酬强度的递增不必然导致员工激励等比例提升。这暗示可能存在应激临界点,当绩效薪酬强度超过此点时,员工的工作主动性方可显著增强,即绩效薪酬与员工行为之间可能存在着U形非线性关系。然而,已有研究尚缺乏对绩效薪酬对员工产生此类U形效应的深入探讨。②已有研究大多基于绩效薪酬-动机性认知-行为结果的范式探讨绩效薪酬的内在作用机制,并得出完全相悖的研究结论。依托自我决定理论和动机拥挤理论等理论,部分学者提出绩效薪酬的破坏动机路径,指出绩效薪酬使员工感知被控制,破坏其内在动机,从而抑制员工绩效<sup>[15]</sup>。与之相反,基于习得性努力理论、公平理论等理论,部分学者提出绩效薪酬的增强动机路径,认为绩效薪酬能够促使员工产生强烈的自我胜任感,提升其内在动机,从而有助于提升绩效<sup>[16]</sup>。事实上,两条路径并不具备不可调和的矛盾。一方面,片面强调奖励的信息性或控制性有悖于奖励的双重性,证明绩效薪酬与工作主动性之间的曲线关系可以阐明该过程。另一方面,已有研究忽略了对其他心理计量过程的探索,过度强调绩效薪酬对内在心理需要的满足,而忽视其作为压力来源的本质。员工对绩效薪酬产生的压力认知或许是导致其后续反应的直接诱因<sup>[7]</sup>。然而,已有研究较少从压力认知的角度切入对绩效薪酬潜在机制的探索。③已有研究尚缺乏对绩效薪酬与工作主动性关系的深入探讨。在绩效薪酬的后果研究中,多数研究集中于绩效薪酬对任务绩效、情境绩效的影响,而忽略了工作主动性这一特殊的工作角色绩效维度<sup>[17]</sup>。工作主动性不仅反映绩效信息,还体现态度信息,可以更加精确地衡量员工针对任务本身的进取和突破,更适合用于探究绩效薪酬的影响。不仅如此,在外部环境快速变化且“内卷”加剧的当下,唯有充分发挥个人工作主动性,才能走在竞争链的前端。因此,填补绩效薪酬与工作主动性关系的研究空白尤为迫切。

压力认知评价理论为揭示绩效薪酬对员工工作主动性的影响提供了一个有利的解释框架。该理论认为,相比于压力源本身,个体对压力源所做出的认知评价是其行为反应更为直接的诱发机制<sup>[7]</sup>。绩效薪酬作为重要的外部压力事件,会影响员工面对绩效薪酬时的认知评价心理,进而影响其工作主动性。

具体包括:①一方面,绩效薪酬挤出员工的工作责任感,迫使其聚焦于提升任务绩效而忽略对多元工作内容的掌控<sup>[18]</sup>,这在一定程度压缩工作范围,从而降低员工对绩效薪酬的挑战型压力感知。另一方面,达成相应绩效标准能够带来更多薪酬收益,员工获得了更多的胜任感和自我决定感<sup>[16]</sup>,进而增强员工感受到的挑战型压力。因此,绩效薪酬与员工挑战型压力感知之间并非简单的线性关系,而是激励效应与挤出效应的叠加,表现为U形曲线关系。②当员工对绩效薪酬做出积极的认知评价后,更倾向于采取积极主动的应对方式。工作主动性作为一种自发的、主动改变现状的行为,可以被理解作为一种积极聚焦问题的应对方式<sup>[19]</sup>。因而,当员工感受到挑战型压力后,更有能力和意愿展现出工作主动性。③压力认知评价理论指出,个体特征是影响个体如何看待压力的重要因素之一<sup>[7]</sup>。薪酬效价作为一个与薪酬密切相关的个体特征,能够影响员工如何看待绩效薪酬。拥有较高薪酬效价的员工更容易受到绩效薪酬影响而增强或抑制个人感受到的挑战型压力,进而改变其工作主动性。

综上,本研究基于压力认知评价理论,考察绩效薪酬与员工工作主动性之间的非线性关系,及挑战型压力感知和员工薪酬效价在上述关系之间的中介与调节作用。本研究试图丰富绩效薪酬作用机制的研究,拓展压力认知评价理论在绩效薪酬领域的应用。同时,挑战当前关于绩效薪酬发挥倒U形作用的主流观点,回答绩效薪酬的“边界困境”问题,为解释绩效薪酬的有效性提供了新思路,也为激发员工工作主动性提供理论依据和实践指导。

## 2 理论分析和研究假设

### 2.1 绩效薪酬对员工挑战型压力感知的非线性影响

挑战型压力的概念源自对压力类型的划分。根据压力认知评价理论,当员工认为外部刺激能为自己带来收益或成长机会时,则将其视为挑战型压力<sup>[20]</sup>。绩效薪酬作为一种奖励性薪酬制度,能够为员工带来经济收益和工作成长,因此,能够激发员工产生挑战型压力感知<sup>[21]</sup>。本研究提出,绩效薪酬对员工挑战型压力感知产生U形影响。

当绩效薪酬处于低强度到中等强度的区间时,绩效薪酬的挤出效应占据主导地位,因此绩效薪酬强度的上升带来员工挑战型压力感知的下降。具体理由如下:

(1) 中低强度绩效薪酬的考核目标难度通常较低,员工能够轻松达成相应的绩效目标。压力来源于个人拥有的资源不足以满足应对环境所需的资源<sup>[7]</sup>。当绩效薪酬强度处于该区间时,员工有充足的资源和能力应对工作要求,处于一个充满掌控感的舒适区间<sup>[22]</sup>。因此,随着绩效薪酬强度在该区间增加,员工的挑战型压力感知不会产生明显的上升,即绩效薪酬的激励效应较弱。

(2) 绩效薪酬在该强度区间促使员工从同步发展

多元化工作任务转向重点关注组织奖励的工作活动,这在一定程度上降低其工作负荷。在实践中,员工通常面临多样化的工作目标和任务。绩效薪酬强度的增加强化了组织重视绩效的信号,引导员工将注意力从多元化工作目标转向与薪酬直接相关的工作任务<sup>[18]</sup>。例如,高校教师通常面临着教学、科研、课程建设、人才培养、社会服务等多元化任务,但绩效考核主要聚焦科研论文、科研项目、教学工作量以及教学科研获奖等。因此,随着绩效薪酬的强度在该区间内不断增大,教师将更倾向于专注科研与教学任务,而轻视甚至忽视诸如人才培养和社会服务等未被重点考核的工作目标。这意味着员工原本较宽的工作范围和较高的工作责任随着绩效薪酬强度的提升而缩减。已有研究指出,宽工作范围以及高工作责任是挑战型压力的重要来源之一,其能够提升员工的心理满足感并促进个人成长。因此,随着绩效薪酬强度在该区间内增加,员工的工作范围和工作责任被压缩,从而降低员工感受到的挑战型压力。

(3) 绩效薪酬在该强度区间对员工工作责任感的挤出效应较强。员工在组织规范和职业道德的约束下,天然拥有对于工作的责任感,即便没有激励,也会受到内心敬业精神和内在动机的推动而尝试将工作做得更好<sup>[23]</sup>。马君等<sup>[24]</sup>的研究表明,引入绩效薪酬会削弱员工敢于担当的伦理动机,使其做出对绩效薪酬的消极评价。DECI<sup>[25]</sup>也指出,奖励会挤出员工的内在动机,使其丧失对工作本身的兴趣。因此,在绩效薪酬处于低强度到中等强度的区间时,随着绩效薪酬强度的增加,员工的挑战型压力感知降低,即挤出效应增强。

与之相反,当绩效薪酬处于中等强度到高强度的区间时,绩效薪酬的激励效应占据主导地位,因此绩效薪酬强度的增加带来员工挑战型压力感知的上升。具体理由如下:

(1) 中高强度绩效薪酬往往伴随着较高的绩效目标要求。当绩效薪酬的强度处于该区间时,员工面临的考核目标难度通常较大,员工当前所拥有的资源不足以应对该要求,这对员工提出了更大的挑战。因此,随着绩效薪酬强度的升高,员工对绩效薪酬产生挑战型压力感知越大<sup>[16,26]</sup>。

(2) 中高强度绩效薪酬往往意味着更大的工作负荷。一方面,随着绩效薪酬强度的增大,员工对绩效目标的认知变得更加清晰明确。研究表明,工作目标越明确,员工对工作的投入越多<sup>[27]</sup>。这意味着,随着绩效薪酬强度在此区间逐渐增加,员工需要通过加大工作强度、增加工作时间等高工作负荷方式达成明确且具体的绩效目标。另一方面,绩效薪酬强度在此区间不断攀升也增加了员工收入的不确定性。员工为了获得更多报酬而增加工作量和增加工作强度,进一步加重工作负荷<sup>[5]</sup>。压力研究表明,工作负荷是挑战型压力的重要来源之一<sup>[28]</sup>。因此,随着绩效薪酬强度在该区间上升,员工的工作负荷逐渐增加,从

而增强员工感受到的挑战型压力。

(3) 绩效薪酬在该区间为员工提供了更积极的前景。相较于绩效薪酬从低强度到中等强度的区间,在该区间中,随着绩效薪酬强度的增加,员工通过增加努力获得高收益的机会更多。当员工完成绩效目标后,不仅能够产生强烈的胜任感和满足感<sup>[11]</sup>,还能够收获个人职业上的成长和突破<sup>[29]</sup>。基于对潜在奖励和积极情绪的关注,员工倾向于对绩效薪酬做出强烈的挑战型评价<sup>[6]</sup>。因此,在绩效薪酬逐渐从中等强度到高强度上升的过程中,员工倾向于产生更多的挑战型压力感知。因此,本研究提出假设。

H<sub>1</sub> 绩效薪酬对员工的挑战型压力感知具有U形影响。

## 2.2 绩效薪酬通过挑战型压力感知对员工工作主动性的非线性间接影响

根据压力认知评价理论,员工面对外部刺激的心理状态是连接外部刺激与行为反应的关键机制<sup>[7]</sup>。当员工将外部刺激视为一种挑战型压力时,更愿意以积极的行为进行应对<sup>[7]</sup>。员工工作主动性是一种员工自发采取的、旨在掌控和改变现状的积极行为<sup>[19]</sup>。已有研究表明,挑战型压力能够提升员工的工作主动性<sup>[30]</sup>。承接H<sub>1</sub>的推断,本研究进一步提出,绩效薪酬通过员工挑战型压力感知对员工工作主动性产生U形间接效应。

在绩效薪酬处于低强度到中等强度的区间时,绩效薪酬通过减少员工挑战型压力感知,进而抑制员工的工作主动性。首先,较低的考核目标难以激发员工调动资源做出积极改变。压力认知评价理论指出,个体结合对压力事件特征的判断以及对自身可用资源的评估而选择应对方案<sup>[31]</sup>。在该区间内,绩效目标要求往往不高,由此产生较低的挑战型压力感知不足以激发员工启动以解决问题为导向的主动行为。因此,绩效薪酬通过挑战型压力感知对员工工作主动性的间接激励效应较弱。

其次,多元化工作任务的减少抑制员工对挑战型压力作出积极应对。工作主动性作为一种员工自主发起的精进策略,并非必须展现的行为<sup>[19]</sup>。一方面,多元化任务的减少降低了员工感受到的挑战型压力,因此员工采用常规工作方式即可完成绩效目标要求,故抑制其调动个人工作主动性。另一方面,多元化任务的减少使非绩效工作任务不再成为挑战型压力的来源,因而员工减少在非绩效工作任务上的工作投入,即表现为减少面向非绩效目标的主动行为。

在绩效薪酬强度从中等强度到高强度的区间时,绩效薪酬通过增加员工挑战型压力感知,进而促进员工的工作主动性。首先,积极面对挑战并做出改变才能达成较高的绩效目标要求。随着绩效薪酬强度的增大,完成工作的难度和复杂程度逐渐提升,员工感受到巨大的挑战型压力。工作主动性作为一种积极解决问题和坚持克服困难的行动<sup>[32]</sup>,能够帮助员工应对较高绩效薪酬强度带来的挑战型压力,因此随着绩效薪酬由中等强度提升到较高强度,员工

的工作主动性会大幅提升。

其次,自我掌控而非被动适应才能获得更高的收益。在该区间中,随着绩效薪酬强度的提升,员工掌控自己薪酬的空间就越大,因而员工更愿意积极面对并克服挑战型压力以实现更高水平的控制<sup>[6]</sup>。而工作主动性恰恰就是一个掌控和改变现状的过程<sup>[33]</sup>。于是,在此区间中,员工展现出更多的工作主动性。结合上述分析,在绩效薪酬从中等强度上升到高强度的过程中,绩效薪酬通过增加员工挑战型压力感知,进而促进员工的工作主动性。因此,本研究提出假设。

H<sub>2</sub> 绩效薪酬通过挑战型压力感知对员工工作主动性产生U形影响。

## 2.3 薪酬效价对绩效薪酬与挑战型压力感知之间非线性关系的调节作用

根据压力认知评价理论<sup>[7]</sup>,个体压力是环境刺激和个人认知共同作用的产物。尽管绩效薪酬会触发员工的挑战型压力感知,但由于个体认知存在差异,不同员工对薪酬的敏感度或许有所不同。因此,即便面对相同强度的绩效薪酬,不同的员工感受到的挑战型压力也会存在差异。薪酬效价是员工对于薪酬能在多大程度上满足其自我及社会需求的主观价值估计,反映了薪酬工作结果对员工的吸引力<sup>[34]</sup>。WAGNER et al.<sup>[8]</sup>指出,薪酬效价较高的员工往往对绩效薪酬抱有积极态度,并支持实施绩效薪酬制度,因为这能够满足他们对更高薪水的需求。因此,有理由推测拥有较高薪酬效价的员工更有可能将绩效薪酬这一外部刺激视为一种能够为其带来好处的挑战型压力。鉴于前文推测绩效薪酬与挑战型压力感知存在U形影响,本研究提出,绩效薪酬对拥有不同水平薪酬效价的员工存在差异化的曲线效应。

对于高薪薪酬效价员工而言,在绩效薪酬处于低激励区间内,薪酬增长无法满足其较高的薪酬期望<sup>[35]</sup>,导致其挑战欲望和奋斗意愿被削弱,因而挑战型压力感知快速下降。然而,当绩效薪酬增加到一定强度后,员工认识到绩效增长能够带来显著的报酬增长,这与其重视薪酬的价值观相契合,所以增强员工的奋斗热情和挑战决心,从而快速提升其感受到的挑战型压力。因此,随着绩效薪酬强度的增加,绩效薪酬对高薪薪酬效价员工的挑战型压力感知产生更强的U形影响。

对于拥有较低薪酬效价的员工而言,薪酬对他们不那么重要,无论绩效薪酬的强度高还是低,都无法其起到较大的激励效果<sup>[36]</sup>。员工的行为更多由内在动机驱动,低薪酬效价的员工更有可能将绩效薪酬理解为一种外在的环境约束<sup>[37]</sup>。尤其是当绩效薪酬强度较高时,还会增加员工对于挑战现状的恐惧,不利于增强他们的挑战型压力感知。因此,本研究提出假设。

H<sub>3</sub> 员工薪酬效价调节绩效薪酬对员工挑战型压力感知的U形影响,该U形关系对于拥有较高薪酬效价的员工更为明显。

## 2.4 薪酬效价调节绩效薪酬对员工工作主动性的非线性间接效应

进一步地,本研究推测绩效薪酬强度通过挑战型压力对工作主动性产生的非线性间接作用受到员工薪酬效价的调节。具体而言,当员工薪酬效价高时,绩效薪酬通过挑战型压力感知对员工工作主动性的U形影响越强。然而,当员工薪酬效价较低时,绩效薪酬对工作主动性的间接促进作用不那么显著。因此,本研究提出假设。

H<sub>4</sub> 员工薪酬效价调节了绩效薪酬通过挑战型压力对员工工作主动性的U形影响,该间接曲线效应对于拥有较高薪酬效价的员工更为明显。

本研究的理论模型如图1所示。

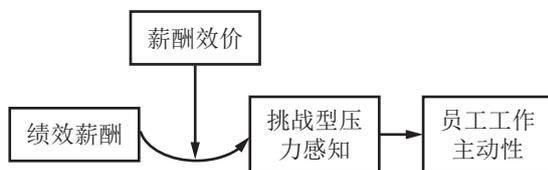


图1 理论模型

Figure 1 Theoretical Model

## 3 研究方法

### 3.1 样本与数据收集

本研究在江苏省内两家银行下辖支行开展实地调研。根据两家银行的薪酬体系设置,支行员工的薪酬构成中有一部分是由绩效工资决定的,且不同支行以及不同岗位的绩效工资占比不同,这一方面符合了本研究的情景要求,另一方面保障了不同员工在绩效薪酬强度上的变异性。

首先,本研究团队与调研单位的人力资源部门负责人沟通,表明问卷调查目的,并达成合作意向。其次,根据调研单位提供的人员名单对每一位支行员工进行编码,确保每位员工有一个唯一标识信息以便后期进行数据匹配。最后,在调研单位人力资源部门的协助下,借助“问卷星”以短信的形式发送问卷链接。每次作答都是自愿且匿名的,提交答卷后收到2元~15元人民币不等的报酬。

本研究采用三阶段自我汇报的形式进行问卷收集,每两个时间点之间间隔一周。调研于2022年7月27日正式启动,至2022年8月14日结束。在第一阶段,向425名员工发放问卷,要求支行员工填写人口统计学变量及绩效薪酬,收到354份答卷;在第二阶段,由员工汇报自己感受到的挑战型压力和阻碍型压力,收到321份答卷;在第三阶段,门店员工被要求评价自己的工作主动性和自身的薪酬效价,收到342份答卷。经匹配,最终获得258份有效配对问卷,有效回收率为60.706%。在本研究样本中,男性占56.977%,女性占43.023%,被调研员工的平均年龄为33.062岁,标准差为6.775;平均组织任期为9.651年,标准差为7.434。在教育水平方面,高中及以下学历占6.202%;大学专科学历占73.643%;大学本科学历

占19.767%;硕士研究生及以上学历占0.388%。在工作类别方面,从事柜员工作占27.519%;担任客户经理占32.171%;担任大堂经理占5.426%;从事中台工作占8.527%;从事基层支行内的管理工作占26.357%。

### 3.2 变量测量

除绩效薪酬和人口统计学变量外,本研究使用的量表均采用Likert 5点评分法,在测量薪酬效价和工作主动性时,1为非常不同意,5为非常同意,在测量挑战型压力感知和阻碍型压力感知时,1为从不,5为总是。

(1) 绩效薪酬。采用DU et al.<sup>[38]</sup>的比例评级法测量绩效薪酬。该测量方法由1个题项构成,通过询问与绩效相关的变动薪酬占总薪酬的实际比例测量绩效薪酬。相比于感知测量方法,该做法模糊程度较低,能够获得相对客观的测量结果,因此被广泛应用于已有的绩效薪酬研究之中<sup>[11,39]</sup>。测量题项为“请问,您的绩效收入(收入中与绩效相关的变动部分)占总收入的比例有多少? A. 0%~5%, B. 6%~15%, C. 16%~30%, D. 31%~50%, E. 51%~69%, F. 70~84%, G. 85~94%, H. 95~100%”。

(2) 挑战型压力感知。采用ZHANG et al.<sup>[20]</sup>开发的压力量表测量挑战型压力感知,共6个题项,具体题项为“我得完成很多工作”“我得非常努力地工作”“我在工作中能感到时间的压力”“我得执行复杂的任务”“我得同时进行多个指定项目”以及“我得承担重要职责”等。本研究中,该量表的Cronbach's  $\alpha$ 为0.923。

(3) 薪酬效价。共有5个题项。本研究采用WAGNER et al.<sup>[8]</sup>的5题项量表测量员工薪酬效价。具体题项为“加薪对我有吸引力”“对我来说,收入高是最重要的事情之一”“我认为加薪对我没有吸引力”“我必须获得高收入”以及“对我来说,薪酬是最重要的因素之一”等。在本研究中,该量表的Cronbach's  $\alpha$ 为0.760。

(4) 员工工作主动性。本研究采用GRIFFIN et al.<sup>[17]</sup>开发的量表中的3个题项测量员工与个人任务相关的工作主动性。具体题项为:“我会主动采用更好的方式来完成自己工作的核心任务”“我会想出改进我自己工作核心任务的完成方式”以及“我对自己工作核心任务的完成方式进行了改变”。本研究中,该量表的Cronbach's  $\alpha$ 为0.977。

(5) 控制变量。本研究将阻碍型压力感知作为中介进行控制。阻碍型压力感知采用ZHANG et al.<sup>[20]</sup>编制的7题项量表进行测量,具体题项为“有时上级的要求相互冲突”“我会面对不明确的工作任务”“我所在的单位有时会出现行政管理混乱的现象”“单位内部的官僚体制限制我工作的完成”“来自上级(或领导)指令和期望相互冲突”“我与同事在工作中有争端”以及“我们单位存在复杂的人际关系”等。该量表的Cronbach's  $\alpha$ 为0.941。除此之外,本研究还选取了员工年龄、性别、教育水平、组织任期以及工作类别作为控制变量。

## 4 研究结果

### 4.1 共同方法偏差检验

在进行正式的检验之前,本研究对数据进行了共同方法偏差检验。首先,Harman单因子检验结果显示,未旋转的第一因子解释的变异量为38.856%,该比例低于50%的临界值<sup>[40]</sup>,因此可以初步判定本研究中的共同方法偏差并不严重。其次,采用未测单一潜在方法因子控制法的结果显示,带有共同方法潜在因子的模型并未明显优于4因子基准模型, $\chi^2 = 403.406$ , $RMSEA = 0.069$ , $CFI = 0.956$ , $TLI = 0.950$ , $SRMR = 0.083$ , $\Delta CFI = 0.004$ ,提升幅度小于0.100<sup>[41]</sup>,因此,并不存在显著的共同方法偏差问题。

### 4.2 验证性因子分析

本研究通过验证性因子分析检验核心变量员工工作主动性、薪酬效价、挑战型压力感知以及阻碍型压力感知之间的区分效度,验证性因子分析结果见表1。由表1可知,4因子模型的拟合度优于其他模型,表明本研究的核心变量之间具有较好的区分效度。

### 4.3 描述性统计分析

本研究涉及变量的均值、标准差以及变量之间的相关系数见表2。由表2可知,绩效薪酬与员工工作主动性正相关, $r = 0.139$ , $p < 0.050$ ;绩效薪酬与挑战型压力感知正相关, $r = 0.178$ , $p < 0.010$ 。挑战型压力感知与员工工作主动性正相关, $r = 0.391$ , $p < 0.010$ ;阻碍型压力感知与绩效薪酬以及员工工作主动性均不相关。

### 4.4 绩效薪酬对挑战型压力感知的非线性效应检验

$H_1$ 认为绩效薪酬与挑战型压力感知之间存在U形关系。本研究采用层级回归的方式检验 $H_1$ ,表3给出层次回归结果。由模型2可知,在控制了性别等人口统计学变量后,绩效薪酬与挑战型压力感知之间仅存在边际显著的线性关系, $\beta = 0.041$ , $p < 0.100$ 。在模型2的基础上加入绩效薪酬的二次项得到模型3,结果显示模型3的 $R^2$ 显著提升, $\Delta R^2 = 0.024$ , $p < 0.010$ ,且绩效薪酬的二次项与挑战型压力感知间的回归系数显著为正, $\beta = 0.030$ , $p < 0.010$ 。这表明绩效

薪酬与挑战型压力感知之间存在U形关系, $H_1$ 得到支持。图2给出绩效薪酬对挑战型压力感知的曲线效应,随着绩效薪酬的增加,挑战型压力感知经历了先轻微下降再迅速上升的过程,整体呈现向右侧倾斜的U形关系。

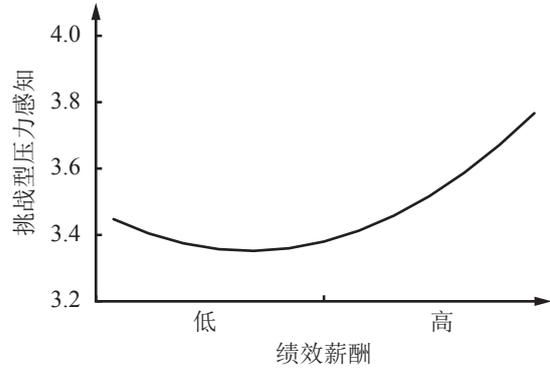


图2 绩效薪酬与挑战型压力感知间的U形关系

Figure 2 U-Shaped Relationship between Pay for Performance and Challenge Stress Perception

### 4.5 绩效薪酬通过挑战型压力感知对员工工作主动性的非线性间接效应检验

$H_2$ 提出,绩效薪酬通过挑战型压力感知对员工工作主动性产生间接非线性影响。由表3的模型8可知,挑战型压力感知对员工工作主动性具有显著的正向影响, $\beta = 0.358$ , $p < 0.010$ 。结合被证实的 $H_1$ ,初步判定绩效薪酬可能通过挑战型压力感知对员工工作主动性产生曲线间接效应。为进一步验证 $H_2$ ,本研究构建了一个包含绩效薪酬、绩效薪酬二次项、挑战型压力感知、员工工作主动性在内的中介模型,该模型将阻碍型压力感知以中介的方式进行控制,相关路径分析结果见表4的模型1。由模型1可知,绩效薪酬与挑战型压力感知正相关, $\beta = 0.081$ , $p < 0.010$ ;绩效薪酬的二次项与挑战型压力感知的系数也显著为正, $\beta = 0.070$ , $p < 0.010$ ,表明绩效薪酬与挑战型压力感知之间存在U形关系。此外,挑战型压

表1 验证性因子分析结果

Table 1 Results for Confirmatory Factor Analysis

模型	$\chi^2$	$df$	$\frac{\chi^2}{df}$	RMSEA	CFI	TLI	SRMR	$\Delta\chi^2(\Delta df)$
4因子模型	425.222	182	2.336	0.072	0.952	0.945	0.071	
3因子模型1	733.648	185	3.966	0.107	0.893	0.878	0.085	308.426(3)
3因子模型2	1263.930	185	6.832	0.150	0.789	0.760	0.146	838.708(3)
3因子模型3	1296.699	185	7.009	0.153	0.783	0.753	0.164	871.477(3)
2因子模型	1604.681	187	8.581	0.171	0.723	0.689	0.173	1179.459(5)
单因子模型	2946.541	188	15.673	0.238	0.460	0.397	0.269	2521.319(6)

注:样本量为258;+为因子合并;CS为挑战型压力感知,HS为阻碍型压力感知,WP为员工工作主动性,PV为薪酬效价。

表2 描述性统计结果和相关系数

Table 2 Results for Descriptive Statistics and Correlation Coefficients

	员工工作 主动性	绩效 薪酬	挑战型压 力感知	薪酬 效价	阻碍型压 力感知	性别	年龄	学历	任期	工作 类别
员工工作主动性	(0.966)									
绩效薪酬	0.139*									
挑战型压力感知	0.391**	0.178**	(0.818)							
薪酬效价	0.714**	0.203**	0.340**	(0.775)						
阻碍型压力感知	0.053	0.033	0.418**	0.053	(0.830)					
性别	-0.188**	-0.164**	-0.263**	-0.150*	-0.161**					
年龄	0.099	0.039	0.043	0.158*	-0.059	0.018				
学历	0.075	0.122 <sup>†</sup>	0.164**	0.051	0.076	-0.113 <sup>†</sup>	-0.206**			
任期	0.089	0.029	0.016	0.137*	-0.053	0.068	0.961**	-0.237**		
工作类别	0.105 <sup>†</sup>	0.059	0.202**	0.080	0.030	0.103 <sup>†</sup>	0.261**	-0.032	0.249**	
均值	4.025	4.616	3.848	3.934	2.590	1.430	33.062	3.140	9.651	2.740
标准差	0.713	1.835	0.708	0.644	1.023	0.496	6.775	0.518	7.434	1.582

注：样本量为258，\*\*为 $p < 0.010$ ，\*为 $p < 0.050$ ，<sup>†</sup>为 $p < 0.100$ ，下同。对角线上数据为AVE的平方根。

表3 层次回归结果

Table 3 Hierarchical Regression Results

因变量	挑战型压力感知				工作主动性					
	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
绩效薪酬		0.041 <sup>†</sup>	0.058**	0.021		0.036	0.037	0.016	-0.007	-0.011
绩效薪酬 <sup>2</sup>			0.030**	0.022*			0.002	-0.008	-0.002	-0.006
挑战型压力感知								0.358**		0.177**
薪酬效价				0.143 <sup>†</sup>					0.820**	0.794**
绩效薪酬 × 薪酬效价				0.031					-0.054 <sup>†</sup>	-0.059*
绩效薪酬 <sup>2</sup> × 薪酬效价				0.054**					-0.015	-0.024 <sup>†</sup>
性别	-0.381**	-0.356**	-0.375**	-0.321**	-0.282**	-0.260**	-0.262**	-0.127	-0.149*	-0.092
年龄	0.009	0.009	0.006	-0.002	-0.0003	-0.0003	-0.001	-0.003	-0.014	-0.014
学历	0.194*	0.177*	0.156 <sup>†</sup>	0.128	0.108	0.093	0.092	0.036	0.052	0.029
任期	-0.007	-0.008	-0.005	-0.003	0.009	0.009	0.009	0.011	0.012	0.013
工作类别	0.103**	0.099**	0.103**	0.100**	0.047	0.044	0.044	0.007	0.028	0.010
R <sup>2</sup>	0.142**	0.153**	0.177**	0.271**	0.062**	0.070**	0.070*	0.174**	0.531**	0.554**
ΔR <sup>2</sup>	0.142**	0.011 <sup>†</sup>	0.024**	0.094**	0.062**	0.008	0.0001	0.104**	0.461**	0.023**
F	8.371**	7.580**	7.678**	9.160**	3.328**	3.156**	2.700*	6.568**	28.003**	27.773**

注：样本量为258。

力感知与员工工作主动性显著正相关,  $\beta = 0.408, p < 0.010$ , 表明员工的挑战型压力感知越高, 其工作主动性越多。采用蒙特卡洛方法生成 20 000 个随机样本的结果显示, 当绩效薪酬的强度较低时 ( $M - 1SD$ ), 绩效薪酬通过挑战型压力感知对员工工作主动性产生的瞬时间接效应值为  $-0.072$ , 95% 置信区间为  $[-0.122, -0.031]$ ; 当绩效薪酬的强度中等时 ( $M$ ), 瞬时间接效应值为  $0.033$ , 95% 置信区间为  $[0.012, 0.059]$ ; 当绩效薪酬强度较高时 ( $M + 1SD$ ), 瞬时间接效应值为  $0.138$ , 95% 置信区间为  $[0.076, 0.212]$ , 均不包含 0。此外, 绩效薪酬取低值和高值的瞬时间接效应之间存在显著差异, 差异值为  $0.210$ , 95% 置信区间为  $[0.112, 0.327]$ 。因此,  $H_2$  得到支持。

#### 4.6 薪酬效价对绩效薪酬与挑战型压力感知之间非线性关系的调节作用检验

$H_3$  预测, 薪酬效价调节绩效薪酬与挑战型压力感知之间的非线性关系。由表 3 中的模型 4 可知, 绩效薪酬二次项与薪酬效价的交互项显著为正,  $\beta = 0.054, p < 0.010$ , 说明薪酬效价调节绩效薪酬与挑战型压力感知之间的非线性关系, 初步支持  $H_3$ 。进一步地, 参考 HUANG et al.<sup>[42]</sup> 的研究, 本研究将不同强度的绩效薪酬与高和低水平的薪酬效价进行组合, 对所有可能组合下的调节作用进行简单斜率检验。表 5 给出不同薪酬效价水平下的简单斜率检验和瞬时间接效应检验结果。由表 5 的简单斜率检验结果可知, 当薪酬效价高时, 极低至稍低强度的绩效薪酬与挑战型压力感知负相关, 稍高至极高强度的绩效薪酬与挑战型压力感知正相关, 中等强度的绩效薪酬与挑战型压力感知没有显著关系。与之相反, 当薪酬效价低时, 任何强度的绩效薪酬均与挑战型压力感知没有显著关系。图 3 直观展示该非线性调节作用, 当薪酬效价高时, 绩效薪酬与挑战型压力感知之间呈现 U 形关系; 当薪酬效价低时, 绩效薪酬与挑战型压力感知之间近乎为一条水平的直线。因此,  $H_3$  得到支持。

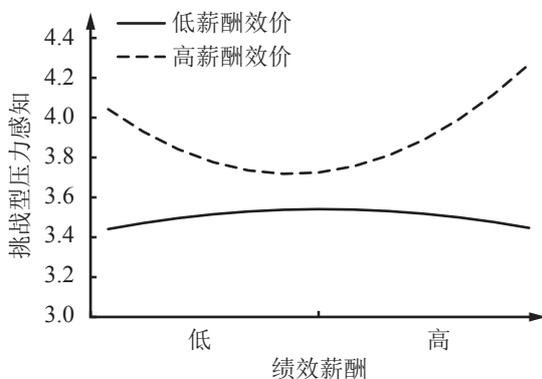


图 3 薪酬效价对绩效薪酬与挑战型压力感知之间 U 形关系的调节效应

Figure 3 Moderating Effect of Pay Valence on the U-Shaped Relationship between Pay for Performance and Challenge Stress Perception

#### 4.7 薪酬效价对绩效薪酬与员工工作主动性之间非线性间接效应的调节作用检验

$H_4$  提出, 薪酬效价调节绩效薪酬通过挑战型压力感知对员工工作主动性的非线性关系。为检验  $H_4$ , 本研究在表 4 中模型 1 的基础上增加绩效薪酬  $\times$  薪酬效价、绩效薪酬二次项  $\times$  薪酬效价, 从而得到有调节的中介模型, 相关路径分析结果见表 4 的模型 2。由模型 2 可知, 绩效薪酬二次项与薪酬效价的交互项对挑战型压力感知的影响显著为正,  $\beta = 0.054, p < 0.010$ , 同时, 挑战型压力感知与员工工作主动性显著正相关,  $\beta = 0.200, p < 0.010$ , 该结果初步支持了  $H_4$ 。为了进一步检验  $H_4$ , 本研究采用蒙特卡洛方法检验绩效薪酬的调节中介模型。表 5 所示的瞬时间接效应检验结果表明, 当薪酬效价高时, 极低至低强度的绩效薪酬通过挑战型压力感知对员工工作主动性产生负向间接效应, 瞬时间接效应值分别为  $-0.074, -0.054, -0.034$ , 不包含 0; 稍低和中等强度的绩效薪酬与员工工作主动性不存在显著的间接关系; 稍高至极高强度的绩效薪酬通过挑战型压力感知对员工工作主动性产生正向间接效应, 瞬时间接效应值分别为  $0.029, 0.050, 0.071$  和  $0.085$ , 不包含 0。相比之下, 当薪酬效价低时, 挑战型压力感知并不中介绩效薪酬与员工工作主动性之间的关系。综上,  $H_4$  得到支持。

## 5 结论

### 5.1 研究结果

基于压力认知评价理论, 本研究构建了一个被调节的中介效应模型, 考察绩效薪酬是否以及如何影响员工工作主动性。通过对 258 名员工的三阶段配对数据进行分析后得出如下结论: ①绩效薪酬与员工挑战型压力感知之间存在显著的 U 形关系。②绩效薪酬通过员工的挑战型压力感知进而对员工工作主动性产生 U 形影响。③员工薪酬效价调节绩效薪酬与挑战型压力感知之间的 U 形关系。④薪酬效价调节绩效薪酬对员工工作主动性的非线性间接效应。当薪酬效价高时, 绩效薪酬能够渐进式增强员工的挑战型压力感知, 因而员工工作主动性呈现先缓慢降低然后快速上升的趋势; 在员工薪酬效价低时, 绩效薪酬通过挑战型压力感知对员工工作主动性的间接影响不复存在。

### 5.2 理论贡献

(1) 本研究提出并验证了绩效薪酬与员工工作主动性之间的 U 形关系, 挑战了传统的倒 U 形关系观点, 为回应绩效薪酬有效性的争议提供了新论据。已有研究多单方面关注绩效薪酬的正或负效应<sup>[1]</sup>, 部分研究整合绩效薪酬的正负效应并提出绩效薪酬发挥倒 U 形非线性效应的观点<sup>[37]</sup>。事实上, 中低强度的绩效薪酬可能抑制员工的认知反应, 促使其采取适可而止的防御型应对策略<sup>[43]</sup>。本研究指出, 员工对不同绩效薪酬强度的压力评估不同, 只有绩效薪酬强度跨越员工的压力应激点, 员工的工作主动性

表4 路径分析结果  
Table 4 Path Analysis Results

自变量	因变量											
	模型1						模型2					
	阻碍型压力感知		挑战型压力感知		员工工作主动性		阻碍型压力感知		挑战型压力感知		员工工作主动性	
	估计值	标准误	估计值	标准误	估计值	标准误	估计值	标准误	估计值	标准误	估计值	标准误
绩效薪酬	-0.043	0.045	0.081**	0.025	0.017	0.023	0.034	0.036	0.021	0.023	-0.010	0.018
绩效薪酬 <sup>2</sup>	-0.076**	0.019	0.070**	0.014	-0.003	0.011	0.079**	0.017	0.022*	0.011	-0.003	0.009
挑战型压力感知					0.408**	0.067					0.200**	0.053
薪酬效价							-0.096	0.123	0.143 <sup>†</sup>	0.078	0.788**	0.062
绩效薪酬 × 薪酬效价							-0.047	0.058	0.030	0.037	-0.062*	0.029
绩效薪酬 <sup>2</sup> × 薪酬效价							0.033	0.027	0.054**	0.017	-0.024 <sup>†</sup>	0.014
阻碍型压力感知					-0.090*	0.045					-0.038	0.033
性别	-0.302 <sup>†</sup>	0.166	-0.401**	0.089	-0.145	0.088	-0.414	0.128	-0.321**	0.081	-0.100	0.066
年龄	-0.026	0.043	0.0003	0.023	-0.007	0.022	-0.046**	0.033	-0.002	0.021	-0.016	0.016
学历	0.157	0.160	0.129	0.086	0.032	0.082	0.038	0.121	0.128 <sup>†</sup>	0.076	0.027	0.060
组织任期	0.019	0.040	-0.002	0.021	0.014	0.020	0.032	0.030	-0.003	0.019	0.014	0.015
工作类别	0.033	0.052	0.108**	0.028	0.007	0.027	0.054	0.039	0.100**	0.025	0.010	0.020
R <sup>2</sup>	0.067*		0.236**		0.247**		0.124**		0.271**		0.556**	

注：样本量为258。

表5 不同薪酬效价水平下的简单斜率检验和瞬时间接效应检验结果  
Table 5 Simple Slope Test and Instantaneous Indirect Effect Test Results under Different Levels of Pay Valence

绩效薪酬	简单斜率		瞬时间接效应	
	绩效薪酬 → 挑战型压力感知		绩效薪酬 → 挑战型压力感知 → 员工工作主动性	
	高薪酬效价	低薪酬效价	高薪酬效价	低薪酬效价
X = M - 1.97SD (min)	-0.369	0.093	-0.074	0.019
95% 置信区间	[-0.533, -0.206]	[-0.160, 0.347]	[-0.153, -0.017]	[-0.022, 0.069]
90% 置信区间	[-0.507, -0.234]	[-0.119, 0.307]	[-0.138, -0.024]	[-0.015, 0.058]
X = M - 1.5SD	-0.271	0.071	-0.054	0.014
95% 置信区间	[-0.403, -0.141]	[-0.121, 0.263]	[-0.115, -0.011]	[-0.015, 0.051]
90% 置信区间	[-0.382, -0.163]	[-0.090, 0.230]	[-0.103, -0.016]	[-0.01, 0.044]
X = M - 1SD	-0.167	0.048	-0.034	0.010
95% 置信区间	[-0.264, -0.070]	[-0.079, 0.176]	[-0.074, -0.004]	[-0.009, 0.034]
90% 置信区间	[-0.249, -0.086]	[-0.059, 0.156]	[-0.066, -0.008]	[-0.006, 0.029]
X = M - 0.5SD	-0.063	0.024	-0.013	0.005
95% 置信区间	[-0.135, 0.009]	[-0.051, 0.101]	[-0.036, 0.005]	[-0.007, 0.020]
90% 置信区间	[-0.123, -0.002]	[-0.039, 0.088]	[-0.032, 0.002]	[-0.005, 0.016]
X = M	0.041	0.001	0.008	0.0003
95% 置信区间	[-0.022, 0.104]	[-0.069, 0.070]	[-0.004, 0.024]	[-0.015, 0.016]
90% 置信区间	[-0.012, 0.093]	[-0.057, 0.059]	[-0.002, 0.021]	[-0.012, 0.013]
X = M + 0.5SD	0.145	-0.022	0.029	-0.004
95% 置信区间	[0.071, 0.220]	[-0.139, 0.094]	[0.008, 0.056]	[-0.032, 0.021]
90% 置信区间	[0.082, 0.208]	[-0.120, 0.074]	[0.011, 0.051]	[-0.026, 0.016]
X = M + 1SD	0.249	-0.046	0.050	-0.009
95% 置信区间	[0.148, 0.351]	[-0.223, 0.129]	[0.015, 0.093]	[-0.050, 0.027]
90% 置信区间	[0.165, 0.336]	[-0.194, 0.102]	[0.020, 0.086]	[-0.042, 0.020]
X = M + 1.5SD	0.353	-0.069	0.071	-0.014
95% 置信区间	[0.220, 0.488]	[-0.310, 0.174]	[0.021, 0.134]	[-0.069, 0.034]
90% 置信区间	[0.241, 0.464]	[-0.272, 0.138]	[0.028, 0.122]	[-0.059, 0.025]
X = M + 1.84SD (max)	0.424	-0.085	0.085	-0.017
95% 置信区间	[0.264, 0.583]	[-0.373, 0.206]	[0.024, 0.161]	[-0.082, 0.040]
90% 置信区间	[0.292, 0.558]	[-0.324, 0.162]	[0.033, 0.147]	[-0.069, 0.029]

注：基于 20 000 个蒙特卡洛样本。

才得以显著激活，即绩效薪酬与员工工作主动性之间呈 U 形关系。这一研究发现不仅在一定程度上解释了有关绩效薪酬有效性的研究争议，同时也启发未来研究更加全面地看待绩效薪酬在不同强度下的作用效果。

(2) 本研究从压力认知评价视角解读绩效薪酬对

员工工作主动性的作用机理，丰富了绩效薪酬产生作用的内在机制研究。GERHART et al.<sup>[4]</sup>指出，尽管绩效薪酬研究已十分丰富，但对其心理机制的深入探讨却仍显匮乏。已有研究多基于工作动机、自我决定等理论视角，较少关注压力体验在其中的重要作用。目前，以工作压力作为中介变量考察绩效薪

酬对员工行为产生影响的实证研究极少<sup>[22,26]</sup>,且研究不但未对工作压力的性质进行明确界定,而且仅考察了工作压力对消极态度和行为的中介作用。这使目前学术界在工作压力的对绩效薪酬实施效应的传导机制方面的认识有限。本研究证实了挑战型压力感知在绩效薪酬与员工工作主动性之间的非线性中介效应,为理解绩效薪酬的作用机制提供了新的参考框架,并启发未来研究从更多不同视角探讨绩效薪酬的作用机制。

(3) 本研究揭示了员工薪酬效价是绩效薪酬影响员工工作主动性的重要边界条件,深化了对绩效薪酬有效性的认识,补充并完善了绩效薪酬领域的研究成果。对于拥有较高薪酬效价的员工,薪酬具有更大的价值和意义,绩效薪酬通过挑战型压力感知对其工作主动性的U形影响更强,即开口更小;相比之下,绩效薪酬对于拥有较低薪酬效价的员工不产生显著的影响,即趋近直线。该发现体现特质与情境的交互影响,展现拥有不同薪酬效价的员工对绩效薪酬的差异化反应,有助于深入理解绩效薪酬与员工工作主动性的权变关系,丰富了绩效薪酬有效性的边界机制的探索。

### 5.3 实践启示

(1) 组织应设置中等偏上的绩效薪酬强度以更有效地提升员工工作主动性。本研究发现,只有绩效薪酬的强度超过一定阈值时,才会对员工工作主动性产生促进作用。因此,组织在设计激励方案时应结合岗位实际,考虑中等偏上的绩效薪酬强度,从而显著激发员工的工作主动性,达到事半功倍的效果。

(2) 组织应根据员工薪酬效价采取差异化激励策略。对于高薪酬效价的员工,加大绩效薪酬强度可提升其工作主动性;对于低薪酬效价的员工,应通过增加学习培训机会、促进其参与决策、增大工作自主权以及鼓励表彰等非经济方式增强其情感依恋和变革责任意识,进而提升工作主动性。

(3) 组织应重视员工内在压力体验对其工作行为的影响,并引导其形成积极的压力评估。一方面,组织应通过心理培训和文化建设培养员工的韧性和积极心态。例如,开设压力管理与情绪疏导课程、组织鼓励大会等。另一方面,组织应引领员工正确理解组织推行的绩效薪酬政策,避免员工错误地将其理解为组织进行薪酬控制的工具。例如,组织应当营造公平的绩效考核氛围,尊重价值贡献,鼓励员工个人发展。

### 5.4 研究局限与展望

本研究仍存在一些不足,需后续研究进一步完善:①本研究采用多时点同源设计,保证了个人认知变量准确性同时带来的共同方法偏差的可能性。未来研究可以采用诸如实验操纵、多主体评价变量或客观数据等方式收集数据,尽可能提高研究的严谨性和稳健性。②本研究仅聚焦于员工薪酬效价的调节效应,未考虑竞争特质等个人特征或任务难度等情

境特征的边界作用。薪酬激活理论<sup>[44]</sup>认为,薪酬制度的激励效果在一定程度上取决于该薪酬制度的属性在多大程度上符合和唤醒了个体的基本社会动机。结合该理论,员工的竞争意识越强,绩效薪酬可能对其工作主动性的促进作用越大。除此之外,未来研究还可以关注责任心、工匠精神、不平等容忍度等更多个人特征的边界作用。③本研究仅关注绩效薪酬对员工工作主动性的短期影响,未能完全捕捉其持续作用。事实上,组织中的绩效薪酬方案会发生变动,员工的工作主动性也会随着时间而变化。因此,后续研究可采用长期追踪调研设计,并关注绩效薪酬强度变化对员工工作主动性的影响,特别是在环境不确定时,探讨员工工作主动性的激发机制。

### 参考文献:

- [1] GUPTA V, MITTAL S, ILAVARASAN P V, et al. Pay-for-performance, procedural justice, OCB and job performance: a sequential mediation model. *Personnel Review*, 2024, 53(1): 136-154.
- [2] KIM J H, GERHART B, FANG M Y. Do financial incentives help or harm performance in interesting tasks?. *Journal of Applied Psychology*, 2022, 107(1): 153-167.
- [3] 黄丽,何睿.个体绩效薪酬对工作绩效的正负效应:理论基础、关键要素与边界条件. *中国人力资源开发*, 2024, 41(8): 53-66.  
HUANG Li, HE Rui. The positive and negative effects of individual pay for performance on work performance: theoretical foundations, key factors, and boundary conditions. *Human Resources Development of China*, 2024, 41(8): 53-66.
- [4] 马君, 闫嘉妮. 正面反馈的盛名综合症效应: 正向激励何以加剧绩效报酬对创造力的抑制?. *管理世界*, 2020, 36(1): 105-121.  
MA Jun, YAN Jiani. The impostor syndrome in positive feedback: how does positive motivation exacerbate the inhibition of pay for performance on creativity?. *Journal of Management World*, 2020, 36(1): 105-121.
- [5] 赵慧军, 门贺, 王娟娟. 绩效薪酬如何影响职场非伦理行为? 一个有调节的中介模型. *财经论丛*, 2020(8): 83-92.  
ZHAO Huijun, MEN He, WANG Juanjuan. How does pay for performance influence unethical behavior in the workplace? A moderated mediation model. *Collected Essays on Finance and Economics*, 2020(8): 83-92.
- [6] KONG D T, PARK S, PENG J. Appraising and reacting to perceived pay for performance: leader competence and warmth as critical contingencies. *Academy of Management Journal*, 2023, 66(2): 402-431.
- [7] LAZARUS R S, FOLKMAN S. *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer, 1984: 11-115.
- [8] WAGNER M, WESTABY J D. Changing pay systems in organizations: using behavioral reasoning theory to understand employee support for pay-for-performance (or not). *The Journal of Applied Behavioral Science*, 2020, 56(3): 301-321.
- [9] GERHART B, FANG M Y. Pay for (individual) performance: issues, claims, evidence and the role of sorting effects. *Human Resource Management Review*, 2014, 24(1): 41-52.
- [10] 张正堂, 李倩, 丁明智, 等. 自我感觉好的人会更愿意努力吗?

- 可选择的薪酬情景下一般自我效能对个体努力意愿的影响. *经济管理*, 2015, 37(11): 134-144.
- ZHANG Zhengtang, LI Qian, DING Mingzhi, et al. Is individual feeling good about himself more likely to work hard? The effect of general self-efficacy on individual's willingness to work in alternative compensation frame context. *Business and Management Journal*, 2015, 37(11): 134-144.
- [11] ZHANG Y, HE W, LONG L R, et al. Does pay for individual performance truly undermine employee creativity? The different moderating roles of vertical and horizontal collectivist orientations. *Human Resource Management*, 2022, 61(1): 21-38.
- [12] MALTARICH M A, NYBERG A J, REILLY G, et al. Pay-for-performance, sometimes: an interdisciplinary approach to integrating economic rationality with psychological emotion to predict individual performance. *Academy of Management Journal*, 2017, 60(6): 2155-2174.
- [13] FREY B S, OBERHOLZER-GEE F. The cost of price incentives: an empirical analysis of motivation crowding-out. *The American Economic Review*, 1997, 87(4): 746-755.
- [14] GERHART B, FANG M Y. Pay, intrinsic motivation, extrinsic motivation, performance, and creativity in the workplace: revisiting long-held beliefs. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2015, 2: 489-521.
- [15] RYAN R M, MIMS V, KOESTNER R. Relation of reward contingency and interpersonal context to intrinsic motivation: a review and test using cognitive evaluation theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1983, 45(4): 736-750.
- [16] EISENBERGER R, ASELAGE J. Incremental effects of reward on experienced performance pressure: positive outcomes for intrinsic interest and creativity. *Journal of Organizational Behavior*, 2009, 30(1): 95-117.
- [17] GRIFFIN M A, NEAL A, PARKER S K. A new model of work role performance: positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 2007, 50(2): 327-347.
- [18] DECKOP J R, MANGEL R, CIRKA C C. Getting more than you pay for: organizational citizenship behavior and pay-for-performance plans. *Academy of Management Journal*, 1999, 42(4): 420-428.
- [19] FRESE M, KRING W, SOOSE A, et al. Personal initiative at work: differences between east and west germany. *Academy of Management Journal*, 1996, 39(1): 37-63.
- [20] ZHANG Y W, LEPINE J A, BUCKMAN B R, et al. It's not fair ... or is it? The role of justice and leadership in explaining work stressor-job performance relationships. *Academy of Management Journal*, 2014, 57(3): 675-697.
- [21] PARKER S L, BELL K, GAGNÉ M, et al. Collateral damage associated with performance-based pay: the role of stress appraisals. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2019, 28(5): 691-707.
- [22] HABEL J, ALAVI S, LINSSENMAYER K. Variable compensation and salesperson health. *Journal of Marketing*, 2021, 85(3): 130-149.
- [23] HAKONEN A, MAANIEMI J, HAKANEN J J. Why is group-based pay perceived as meaningful, meaningless or negative? Exploring the meanings of pay suggested by reflection theory. *The International Journal of Human Resource Management*, 2011, 22(10): 2245-2261.
- [24] 马君, DINA V D. 绩效工资的非线性影响效应及其结构优化: 基于前景理论的视角. *财经研究*, 2013, 39(4): 111-122.
- MA Jun, DINA V D. Non-linear effect and structural optimization of performance-related pay: a perspective of prospect theory. *Journal of Finance and Economics*, 2013, 39(4): 111-122.
- [25] DECI E L. The effects of contingent and noncontingent rewards and controls on intrinsic motivation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1972, 8(2): 217-229.
- [26] 刘颖, 陈钰瑶, 崔文韬, 等. 绩效薪酬制会催生更多员工逢迎吗? 基于资源保存理论的视角. *中国人力资源开发*, 2022, 39(12): 99-111.
- LIU Ying, CHEN Yuyao, CUI Wentao, et al. Does pay-for-performance create more ingratiation? From the perspective of conservation of resources theory. *Human Resources Development of China*, 2022, 39(12): 99-111.
- [27] 周空, 周萱, 应雪晴. 从想法产生到想法执行: 团队绩效薪酬对团队创新的影响机制. *心理科学进展*, 2023, 31(6): 944-957.
- ZHOU Kong, ZHOU Xuan, YING Xueqing. From idea generation to idea implementation: the effects of team pay-for-performance on team innovation. *Advances in Psychological Science*, 2023, 31(6): 944-957.
- [28] ZHANG Y W, ZHANG Y, NG T W H, et al. Promotion- and prevention-focused coping: a meta-analytic examination of regulatory strategies in the work stress process. *Journal of Applied Psychology*, 2019, 104(10): 1296-1323.
- [29] ROSEN C C, DIMOTAKIS N, COLE M S, et al. When challenges hinder: an investigation of when and how challenge stressors impact employee outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 2020, 105(10): 1181-1206.
- [30] 宣星宇, 张建卫, 李海红, 等. 工作压力双路径视角下国防研发人员主动性行为形成机理: 职场精神力的调节效应. *科技进步与对策*, 2020, 37(20): 135-144.
- XUAN Xingyu, ZHANG Jianwei, LI Haihong, et al. Proactive behavior of R&D personnel in military industry under the dual path of work stress: the moderating effect of workplace spirituality. *Science & Technology Progress and Policy*, 2020, 37(20): 135-144.
- [31] FOLKMAN S, LAZARUS R S, DUNKEL-SCHETTER C, et al. Dynamics of a stressful encounter: cognitive appraisal, coping, and encounter outcomes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1986, 50(5): 992-1003.
- [32] PARKER S K, WILLIAMS H M, TURNER N. Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 2006, 91(3): 636-652.
- [33] PARKER S K, COLLINS C G. Taking stock: integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 2010, 36(3): 633-662.
- [34] FOX J B, SCOTT K D, DONOHUE J M. An investigation into pay valence and performance in a pay-for-performance field setting. *Journal of Organizational Behavior*, 1993, 14(7): 687-693.
- [35] 陈雨田, 陈景秋, 唐宁玉, 等. 金钱偏好: 如何影响薪酬和薪酬满意度之间的关系?. *上海管理科学*, 2011, 33(6): 79-82.
- CHEN Yutian, CHEN Jingqiu, TANG Ningyu, et al. Preference for money: how does it moderate the relationship between pay and pay satisfaction?. *Shanghai Management Science*, 2011, 33(6): 79-82.

- [36] TANG T L P, TILLERY K R, LAZAREVSKI B, et al. The love of money and work-related attitudes: money profiles in Macedonia. *Journal of Managerial Psychology*, 2004, 19(5): 542–548.
- [37] 张勇, 龙立荣. 绩效薪酬对雇员创造力的影响: 人-工作匹配和创造力自我效能的作用. *心理学报*, 2013, 45(3): 363–376.  
ZHANG Yong, LONG Lirong. The impact of pay for performance on employees' creativity: moderating effect of person-job fit and mediating effect of creative self-efficacy. *Acta Psychologica Sinica*, 2013, 45(3): 363–376.
- [38] DU J, CHOI J N. Pay for performance in emerging markets: insights from China. *Journal of International Business Studies*, 2010, 41(4): 671–689.
- [39] HE W, LI S L, FENG J, et al. When does pay for performance motivate employee helping behavior? The contextual influence of performance subjectivity. *Academy of Management Journal*, 2021, 64(1): 293–326.
- [40] 汤丹丹, 温忠麟. 共同方法偏差检验: 问题与建议. *心理科学*, 2020, 43(1): 215–223.  
TANG Dandan, WEN Zhonglin. Statistical approaches for testing common method bias: problems and suggestions. *Journal of Psychological Science*, 2020, 43(1): 215–223.
- [41] 温忠麟, 黄彬彬, 汤丹丹. 问卷数据建模前传. *心理科学*, 2018, 41(1): 204–210.  
WEN Zhonglin, HUANG Binbin, TANG Dandan. Preliminary work for modeling questionnaire data. *Journal of Psychological Science*, 2018, 41(1): 204–210.
- [42] HUANG X, XU E, HUANG L, et al. Nonlinear consequences of promotive and prohibitive voice for managers' responses: the roles of voice frequency and LMX. *Journal of Applied Psychology*, 2018, 103(10): 1101–1120.
- [43] 马君, 马思夏. 超越激励错位: 科技人员绩效工资制度的理论弥合趋势. *中国科技论坛*, 2018(3): 143–151.  
MA Jun, MA Sixia. Defeat incentive dislocation: the effort and integration in the study of pay for performance of R&D employees. *Forum on Science and Technology in China*, 2018(3): 143–151.
- [44] FULMER I S, SHAW J D. Person-based differences in pay reactions: a compensation-activation theory and integrative conceptual review. *Journal of Applied Psychology*, 2018, 103(9): 939–958.

## It's Pressure, also Motivation: A Study of the Nonlinear Effect of Pay for Performance on Employees' Work Proactivity

CHEN Yuyao<sup>1</sup>, ZHANG Zhengtang<sup>2</sup>, LIU Chuwei<sup>2</sup>

<sup>1</sup> School of Management, Xi'an Polytechnic University, Xi'an 710048, China

<sup>2</sup> Business school, Nanjing University, Nanjing 210008, China

**Abstract:** In the increasingly “involutional” competitive market environment, more and more enterprises adopt pay for performance as an important tool to motivate employees' work proactivity. Although there is substantial evidence indicating that pay for performance has a significant incentive effect on employees, the unstable effect of pay for performance in organizational practice has become a realistic problem for managers. Therefore, it is particularly important to examine the nonlinear incentive effect of pay for performance and the cognitive appraisal process of employees under different intensity conditions of pay for performance.

Based on the cognitive appraisal of stress theory, the dynamic psychometric process of employees' evaluation of earnings and inputs could be incorporated into the framework of stress perception of pay for performance to reveal the nonlinear effects of pay for performance on employees' work proactivity and its underlying mechanisms. Specifically, we first test the nonlinear effects of pay for performance on employees' perception of challenging stress, then examine the nonlinear mediating effects of pay for performance on employees' work proactivity through employees' perception of challenging stress, and finally inspect the nonlinear moderating effects and nonlinear moderated mediating effects of employees' pay valence in the above relationship. Three time-point paired data of 258 bank employees were obtained through questionnaire collection. The instantaneous simple slope test, instantaneous indirect effect test, and instantaneous moderated mediated effect test were conducted by hierarchical regression analysis, path analysis, and Monte Carlo test with the help of Spss 26.0, Mplus 8.3, and R 4.1.3.

The results of the study show that there is a U-shaped relationship between pay for performance and employees' perceived challenge stress, and pay for performance transmits a U-shaped indirect effect on employees' work proactivity through employees' challenge stress perception. Employee pay valence significantly moderates the above nonlinear indirect effect, i.e., this indirect curvilinear effect is stronger when employee pay valence is high compared to employees with low pay valence.

The findings demonstrate the U-shaped role of the incentive effect of pay for performance, which contrasts with the main-

stream that pay for performance exerts an inverted U-shaped incentive effect, and provides new ideas for the research on the effectiveness of pay for performance. Meanwhile, it further expands and refines the differential effects of different pay for performance intensities on employees' cognitive appraisal process and their work proactivity. These conclusions have important implications for managers in the design of compensation programs and the development of interventions.

**Keywords:** pay for performance; work proactivity; challenge stress perception; pay valence; nonlinear effect

---

**Received Date:** October 20<sup>th</sup>, 2023      **Accepted Date:** January 3<sup>rd</sup>, 2024

**Funded Project:** Supported by the National Natural Science Foundation of China (72132003,71972097).

**Biography:** CHEN Yuyao, doctor in management, is a lecturer in the School of Management at Xi'an Polytechnic University. Her research interests include pay for performance and human resource management implementation. Her representative paper titled "The bridge between 'intent' and 'reality': A literature review of human resource management implementation" was published in the *Chinese Journal of Management* (Issue 12, 2021). E-mail: [cyy823@foxmail.com](mailto:cyy823@foxmail.com)

ZHANG Zhengtang, doctor in management, is a professor in the Business School at Nanjing University. His research interests include strategic human resource management and compensation management. His representative paper titled "The effects of between-group pay dispersion" was published in the *Academy of Management Journal* (Issue 6, 2023). E-mail: [njzst@126.com](mailto:njzst@126.com)

LIU Chuwei is a master degree candidate in the Business School at Nanjing University. Her research interests include pay for performance and human resource management. E-mail: [liuchw6@163.com](mailto:liuchw6@163.com)

□

(责任编辑: 李祎博)