

知识型员工绩效的影响因素研究

——基于货币激励方式与团队氛围的双重视角

吴革 王宇 宋慧杰

摘要：本文通过实验研究的方法，研究了货币激励与团队氛围对知识型员工绩效的影响，并分析了内部动机在上述两组关系中的影响作用。研究结果表明：从货币激励的角度来看，货币激励并不一定会提高知识型员工的绩效，和固定工资相比，与绩效挂钩的薪酬有时反而不利于工作业绩的提高。从团队氛围角度来看，被试者感受到的团队氛围越浓厚，越有利于带来更高的绩效。进一步研究发现，任务绩效会随内部动机的提高而提高，并且，货币激励与团队氛围均会通过影响内部动机进而影响任务绩效。因此，当货币激励对知识型员工绩效产生负效应时，可以通过营造较好的团队氛围提高员工的内部动机进而提高其绩效水平，这为提高员工绩效提供了除货币激励外一种新的方法途径。

关键词：货币激励；团队氛围；内部动机；员工绩效

中图分类号：F275 **文献标志码：**A **文章编号：**2095-8838(2020)02-0060-11

一、引言

激励机制作为管理控制系统的分支内容，一直都备受国内外学者的关注。随着知识经济时代的到来，知识型人才已成为现代组织的中流砥柱，知识型员工面临的工作任务越来越复杂并富有创新性，他们对精神激励的重视程度要高于对货币等物质激励的重视程度。因此，单纯的金钱激励已经难以满足企业激励员工的需要。在 Bonner 等(2000)对 131 篇文献的回顾中，仅有近一半实验认为货币激励可以带来更高的绩效，任务复杂度、个人水平等都会对上述二者的关系产生影响。Ryan 和 Deci(2000)认为人类行为受到内部与外部激励共同作用，按照导致个体行为不同的原因，将其动机分为内部动机与外在动机。具有挑战性的复杂工作往往更能激发知识型员工的工作动机，那

么，在知识型员工进行挑战性的工作时，货币激励如何影响他们的动机进而对绩效产生影响，值得我们研究关注。与此同时，物质激励与精神激励应该同步的观点逐渐得到大家的认同，在物质激励边际效应递减的情况下，团队氛围能否通过影响内部动机进而带来较高的绩效，也值得深入探讨。

目前国内关于激励机制与绩效关系的文献大多将关注点放在高管层面，而对员工层面的研究较少。除此之外，对于团队氛围这一影响因素，大量文献探讨了其对团队整体绩效的影响，而对员工个体态度与行为影响的研究还较少。基于此，本文采用实验研究方法，从有形激励与无形激励两个角度，研究货币激励与团队氛围对知识型员工绩效的影响。研究结果表明，从货币激励的两种方式来看，与固定工资相比，计件工资反而不利于绩效水平的提高，这是

收稿日期：2019-12-27

基金项目：国家自然科学基金重大项目(71790604)

作者简介：吴革，对外经济贸易大学国际商学院教授，博士生导师；

王宇，北京联合大学应用文理学院讲师；

宋慧杰，对外经济贸易大学国际商学院硕士研究生。

因为货币激励通过影响内部动机进而影响任务绩效,计件工资组被试者的内部动机更低,因此,计件工资组被试者的绩效也更低;从团队氛围角度来看,感受到较高团队氛围的被试者绩效水平更高,这是因为团队氛围会通过提高内部动机进而提高任务绩效。

余文的结构安排如下:第二部分是理论分析与研究假设,第三部分是研究设计,第四部分是实证研究结果及分析,第五部分是结论与启示。

二、理论分析与研究假设

薪酬激励制度有两种,一种是不与业绩挂钩的薪酬制度,即固定薪酬制度,而另一种是根据业绩发放相应的报酬的制度,即基于业绩的薪酬制度(罗伯特·安东尼和维杰伊·戈文达拉扬,2010)。Bonner等(2000)回顾了一系列探讨货币激励对员工绩效影响的实验研究,很大一部分实验研究表明,货币激励并不一定会提高员工的绩效。吴育辉和吴世农(2010)在对2004~2008年中国A股上市公司的实证研究中发现,高管在薪酬制定中存在管理层的自利行为,这一行为降低或消除了薪酬激励的效果。认知评价理论反对将酬劳与绩效完全挂钩,认为内在激励与外在激励并不是相互独立的,过分强调外在的激励因素会导致内在激励因素的萎缩。Krep(1997)认为,外在激励会将代理人的关注重点从任务引到外在激励本身,从而妨碍代理人付出更多的努力。德鲁克认为知识型员工是利用知识或信息工作的人。知识型员工愿意发现问题并积极寻找解决问题的办法,他们更倾向于从事具有创造性、挑战性的工作任务(江林,2002),在他们看来,复杂的工作要比简单的工作更具有吸引力(Deci和Ryan,1985)。因此,我们认为,在不受外部报酬影响的情况下,知识型员工更愿意、更有动力投身于复杂的工作任务中,而此时给予其货币激励,会削弱其进行挑战性任务的动机。由此,本文提出以下假设:

H1:计件工资组被试者的任务绩效低于固定工资组被试者的任务绩效。

团队氛围是团队成员对团队工作环境的共同感知,可以从安全性、支持革新、目标认同以及愿景四个方面把握(Anderson和West,1992)。刘冰等(2011)认为可以从团队认同、团队信任与团队开放性来考察团队氛围。基于此,本文主要选取团队认同氛围进行研究。理论界通常将团队认同定义为团队成员对团队身份的归属感或者是感知到的团队身份的同质性(汤超颖等,2012)。团队认同能够唤醒团队成员之间的认同感与归属感,并促使团队成员为了团队的目标而努力奋斗(Wang等,2010),从而提高整体的绩效水平。朱少英等(2008)通过问卷调查,以知识共享为

中介变量,得到变革型领导需要通过营造团队氛围与促进知识共享来提高团队创新绩效的结论。刘惠琴等(2007)以中国高校607名教师为研究对象,通过问卷调查的方式论证了团队创新氛围分别与团队创新能力和团队创新行为存在正向关系。团队氛围不仅直接影响团队绩效,还对员工个体绩效有着显著的积极作用(钟芳冰等,2011)。以往研究多集中于团队氛围对团队整体绩效的影响,但是,团队成员的个体绩效是团队绩效的关键部分。因此,本文关注团队氛围对个体绩效的影响,认为当被试者感受到较高的团队氛围时,被试者会付出更多的努力,其任务绩效也会随之提高。由此,本文提出以下假设:

H2:高团队氛围中的被试者的任务绩效更高。

Ryan和Deci(2000)认为内部动机是员工从内心深处感觉工作有趣想要完成的意愿,个体内部动机的高低反映了其感受到的任务吸引力的大小,而这一因素又会影响员工的工作绩效。已有的研究表明,内部动机对员工的创造力、组织公民行为、工作幸福感以及工作绩效等都有积极的作用。Koestner等(2002)认为工作的趣味性可以强化员工内部动机,员工对工作感兴趣就会激发较高的工作自主性,从而对绩效产生积极作用。李伟和梅继霞(2013)认为内在动机对员工的工作投入有积极影响,而工作投入水平越高,员工越能高效地执行任务,从而带来较高的绩效水平。Burton(2006)认为内部动机更容易激发个体产生积极的工作态度和行为,这些行为使个体在工作中付出更多的时间与精力,从而能够实现内部动机对任务绩效的积极影响作用。因此,我们认为内部动机较高的员工对工作任务更加感兴趣,受到自我驱动力的影响,会投入更大的精力,从而带来更高的绩效。由此,本文提出以下假设:

H3:被试者内部动机与任务绩效显著正相关。

关于内部动机与其前因变量之间的关系,研究表明,外在的奖励对员工的内部动机有显著影响。国内外学者对外部奖励与内部动机之间的关系进行了广泛研究。Deci(1971)的实验显示,当把金钱作为一项活动的外部奖励时,这一奖励会使被试者失去行动的内部动机。或许个体开始时认为一项任务有吸引力,但权变奖励会减少个体对该吸引力的感知,从而对内部动机产生削弱效应,导致奖励的效果不佳(Deci等,1999)。谢荷锋等(2008)认为,像货币这样的物质奖励会降低个人从事一项工作的内在激励水平,这种外在激励对内在激励的挤出效应,在员工的知识分享行为中同样存在。张剑等(2016)通过研究员工不同工作时点的内部动机变化表明,诸如奖励这样的外在动机会显著负向影响员工的内部动机变化。张勇和龙立荣(2013)认为,绩效报酬与员工的创造力之间为倒U型关系。

Weibel等(2010)认为绩效薪酬经常伴随着隐性成本,并且,动机很可能是绩效薪酬与绩效两者关系的关键因素。因此本文认为,知识型员工认为复杂的工作任务有较大吸引力,此时企业应该谨慎采用随业绩变化的薪酬政策,因为基于业绩的薪酬政策会破坏员工从具有挑战性的工作中获得的内在自我激励,也就是说,被试者对一项创造性的实验任务最开始是有较高的内部动机的,但是,外在的货币激励会对内部动机产生负向影响,而内部动机的降低会使被试者降低努力的程度,进而影响任务绩效。基于以上论证,本文提出以下假设:

H4: 货币激励通过影响被试者内部动机影响任务绩效。

团队氛围反映了成员对团队中行为规范以及交往环境的认知与体验。组织成员对环境的直接或间接的知觉,可以影响组织内员工的动机、态度、信念与价值观(刘冰等,2011)。当员工在工作环境中建立了认同感时,可以获得更多精神满足,将更倾向于继续从事该职业。工作满意度体现了个体对工作的感受和态度。对工作越满意,员工的内部动机越高。范黎波等(2017)认为团队氛围可以通过影响员工的动机从而使员工付出更多的努力,提升工作业绩。因此,我们推断,处于浓厚团队氛围中的员工能够从团队中获得较高的认同感与归属感,内部动机提高,绩效水平也会随之提高。基于以上论证,本文提出以下假设:

H5: 团队氛围通过影响被试者内部动机影响任务绩效。

根据上述文献回顾以及各变量之间的关系假设,本文

的具体研究模型如图1所示。

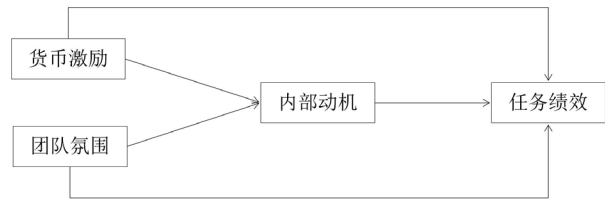


图1 理论研究模型

三、研究设计

(一)研究方法

本文采用实验研究的方法,以Alexander和Frank(2007)的实验与Bailey和Fessler(2007)的实验为基础进行改编。实验研究是指在有控制的条件下进行可重复的观察,以在不同情境中检验变量之间的因果关系是否成立的科学研究方法。本次实验选取多个班级会计专业硕士作为被试者,并且由于受到场所与设备的限制,选择以被试者答题的方式进行。Bonner(2000)认为,解决问题的实验任务会比其他实验任务更复杂。由于知识型员工所面临的工作不是简单的重复性生产,而是更有挑战性与创新性的工作任务,因此,本文认为该实验任务可以更好地类比当前环境下知识型员工所面临的工作任务。

(二)实验设计

实验具体步骤大致如下:

1. 对96名被试者随机编号,向其介绍实验的基本流

表1 实验对象答题卡

题号	使用如下容积的水罐				得到如下水量	作答
	A	B	C	D		
1	10	6			4	
2	29	3	16		20	
3	13	5	27		23	
4	31	17	13	8	19	
5	36	19	12		31	
6	25	53	13		15	
7	16	23	61		59	
8	9	14	41	79	78	
9	60	47	7	96	66	
10	23	151	53	37	116	
11	103	53	71	19	56	
12	17	31	64	13	32	
13	83	194	281	47	136	
14	113	167	83	31	145	
15	62	113	157	199	31	

程,并向被试者讲述量杯实验题目的具体解答方法。实验任务选用 Luchins 量杯实验,根据 McGraw 与 McCullers (1979),量杯实验的一个典型例子如下:母亲给儿子 5 夸脱与 8 夸脱的罐子各一个,让他从井边带回 3 夸脱的水。答案是先把 8 夸脱的罐子装满,再把这个罐子中的水倒入 5 夸脱的罐子中,最后在 8 夸脱罐子中剩下的水即为 3 夸脱。本次实验要求被试者在规定时间内作答 15 道类似的题目,用正确解题的个数作为被试者的任务绩效。实验对象答题卡如表 1 所示。

2. 将编号 1~48 的被试者分为 A 组,编号 49~96 的被试者分为 B 组,两组在不同的教室进行实验。A 组被试者在整个实验过程中相互之间不允许有任何交流,间隔就坐;B 组的被试者在正式做题前进行自我介绍,要求被试者选一个团队名称,并且不需要间隔就座,旨在通过这种方式产生团队凝聚力,营造较高的团队氛围并促进参与人员产生组织认同感。在 A 组中平均发放写有不同货币激励方式(固定工资与计件工资)的题目,在 B 组也进行同样的操作。要求被试者在 30 分钟内作答题目。

3. 结束答题,发放相关调查问卷。(1)发放被试者的内部动机的调查问卷。内部动机用 Scott 和 Erskine(1980)曾使用的测量条目来衡量,包括任务是否有吸引力、作答时是否感到兴奋等 7 个条目,每个条目又分为 7 个等级,被试者根据对每个条目的自我感觉从 1 到 7 进行打分,取 7 个分数的平均值衡量内部动机。(2)要求被试者填写个人信息与实验操纵有效性的问卷。被试者个人信息包括性别、年龄、解题的熟悉度、解题的频率、金钱的重要性以及自尊心。同时,设置被试者是否明白实验任务,是否明白报酬发放方式的问题让被试者作答。(3)用 Allen 和 Meyer(1990)情感承诺量表中的项目衡量被试者感到的团队氛围,包括是否感到是团队中的一员,是否有归属感等。

(三)变量定义

本文主要解释变量和被解释变量如下:(1)货币激励。货币激励为固定工资时取 0,为计件工资时取 1。(2)团队氛围。国内外不少学者采用 Allen 和 Meyer(1990)情感承诺量表中的项目来反映团队认同,因此,本文将采用该量表中负荷最高的项目测量被试者感受到的团队氛围,并对

表 2 变量名称和定义

变量名称	变量符号	变量解释
货币激励	Monetary Incentive	计件工资取 1,固定工资取 0
团队氛围	Team Climate	根据 Allen 和 Meyer(1990)情感承诺量表打分;团队氛围高水平组取 1,团队氛围低水平组取 0
内部动机	Intrinsic Motivation	根据 Scott 和 Erskine(1980)使用的测量条目打分
任务绩效	Task Performance	正确解题个数
性别	Gender	女取 0,男取 1
年龄	Age	被试者实际年龄
解题熟悉度	Familiarity of the puzzles	根据被试者自身实际情况从 1-7 打分
解题频率	Frequency of the puzzles	根据被试者自身实际情况从 1-7 打分
金钱重要性	Importance of the money	根据被试者自身实际情况从 1-7 打分
自尊心	Perceived Self-Esteem	根据被试者自身实际情况从 1-7 打分

表 3 连续变量描述性统计

	观测值	最小值	最大值	平均值	标准差
内部动机	96	2.571	6.571	4.487	0.870
团队氛围	96	1.667	5.667	3.569	0.835
任务绩效	96	3	11	7.094	1.795
年龄	96	24	28	26.052	0.999
解题熟悉度	96	1	7	4.479	1.392
解题频率	96	1	7	4.677	1.395
金钱重要性	96	1	7	4.656	1.313
自尊心	96	1	7	4.594	1.278

表4 团队氛围分组差异检验

	分组	平均值	平均值等同性 t 检验			
			t	自由度	显著性(双尾)	平均值差值
团队氛围	B组	4.208	11.676	94	0.000	1.277
	A组	2.931				

表5 分组统计分析

	计件工资	固定工资	单因素方差分析 P 值	高团队认同氛围	低团队认同氛围	单因素方差分析 P 值
年龄	25.917	26.188	0.185	25.917	26.188	0.185
性别			0.541			0.541
男	22	19		22	19	
女	26	29		26	29	
解题熟悉度	4.396	4.563	0.560	4.708	4.250	0.107
解题频率	4.583	4.771	0.513	4.896	4.458	0.125
金钱重要性	4.458	4.854	0.140	4.750	4.563	0.487
自尊心	4.458	4.729	0.302	4.458	4.792	0.302

表6 相关系数矩阵

	解题熟悉度	解题频率	金钱重要性	自尊心	团队氛围	货币激励	内部动机	任务绩效
解题熟悉度	1.000							
解题频率	0.527***	1.000						
金钱重要性	0.578***	0.637***	1.000					
自尊心	0.545***	0.639***	0.599***	1.000				
团队氛围	0.140	0.162	0.093	-0.135	1.000			
货币激励	-0.019	-0.082	-0.152	0.018	0.000	1.000		
内部动机	0.489***	0.602***	0.528***	0.434***	0.338***	-0.408***	1.000	
任务绩效	0.665***	0.688***	0.611***	0.559***	0.425***	-0.420***	0.809***	1.000

注：*、**、*** 分别表示在10%、5%、1%的水平上(双尾)显著

团队认同氛围的操纵有效性进行检验。(3)任务绩效。用被试者正确答题个数来衡量。

本文中中介变量为内部动机。本文参照 Scott 和 Erskine (1980) 曾使用的测量条目来衡量被试者的内部动机。本文认为被试者的内部动机受到货币激励与团队氛围的影响, 因此要求被试者在实验任务结束后作出内部动机的评价。

由于被试者的个人特征可能对实验结果产生影响, 所以将性别、年龄、解题熟悉度、解题频率、金钱重要性、自尊心作为本文控制变量。

具体变量定义见表2。

四、实证结果及分析

在96人中, 所有人都表示清晰地理解了实验任务, 96名被试者全部符合实验条件。其中, 男41人, 女55人。分

配到A组的被试者有48人, 分配到B组的被试者有48人; 计件工资组被试者有48人, 固定工资组被试者有48人。本文对被试者内部动机的评价量表进行了信度分析, 结果显示 Cronbach 的 α 系数为0.952, 认为该量表有较高的内部可靠性, 可以用于被试者内部动机的自我评价。

(一) 描述性统计

表3报告了各连续变量的描述性统计结果, 整体来看, 被试者内部动机、解题熟悉度、解题频率、金钱重要性以及自尊心均处于一个较为中间的状态。团队氛围最大值为5.667, 最小值为1.667, 二者有一定的差异, 进一步分析得到表4中的数据, 分配到B组被试者感受到的团队认同感比A组被试者感受到的团队认同感高1.277, 且在1%的水平上显著, 说明实验有效。

在后续的讨论过程中, 本文将B组称为团队氛围高水

表7 独立样本T检验

	货币激励	平均值	平均值等同性 t 检验			
			t	自由度	显著性(双尾)	平均值差值
任务绩效	计件工资组	6.333	-4.563	94	0.000	-1.521
	固定工资组	7.854				

表8 货币激励与任务绩效回归结果

因变量：任务绩效

	全样本 (1)	高团队氛围组 (2)	低团队氛围组 (3)
常量	3.353 (1.356)	-0.651 (-0.279)	3.316 (1.044)
货币激励	-1.293*** (-7.092)	-1.016*** (-5.318)	-1.445*** (-7.683)
年龄	-0.038 (-0.409)	0.111 (1.276)	-0.026 (-0.218)
性别	0.047 (0.257)	-0.168 (-0.890)	0.010 (0.054)
解题熟悉度	0.502*** (5.734)	0.421*** (4.499)	0.470*** (4.711)
解题频率	0.457*** (4.505)	0.337*** (3.160)	0.229* (1.892)
金钱重要性	0.118 (1.153)	0.143 (1.464)	0.060 (0.498)
自尊心	0.090 (0.854)	0.424*** (3.623)	0.244** (2.059)
调整后R ²	0.765	0.857	0.852

注：*、**、***分别表示在10%、5%、1%的水平上显著，括号内为t值

表9 高、低团队氛围组任务绩效差异检验

	团队氛围	平均值	平均值等同性 t 检验			
			t	自由度	显著性(双尾)	平均值差值
任务绩效	高团队氛围组	7.833	4.411	94	0.000	1.479
	低团队氛围组	6.354				

平组，将A组称为团队氛围低水平组，在实证检验过程中，团队氛围高水平组取1，团队氛围低水平组取0。

表5报告了对被试者的性别、年龄、解题的熟悉度、解题频率、金钱重要性以及自尊感在不同分组之间的差异性检验结果，结果显示被试者的个人特征在各分组水平上无显著差异，也说明被试者在各组间随机分配。

(二)相关性分析

表6报告了主要变量的相关性分析结果。其中，货币

激励与任务绩效显著负相关，团队氛围与任务绩效显著正相关，内部动机与任务绩效显著正相关，与假设1、假设2以及假设3的推断初步吻合。

(三)货币激励与任务绩效假设验证

表7报告了在货币激励不同水平上被试者任务绩效的差异，由表中数据可知，计件工资组中被试者任务绩效平均为6.333，固定工资组中被试者的任务绩效平均为7.854，二者相差1.521，t检验结果显示，两者在1%的水平上显

表 10 团队氛围与任务绩效回归结果

因变量：任务绩效			
	全样本 (1)	计件工资组 (2)	固定工资组 (3)
常量	-2.500 (-0.986)	-4.059** (-1.861)	4.714 (1.629)
团队氛围	1.300*** (6.473)	1.642*** (9.084)	1.016*** (4.763)
年龄	0.131 (1.380)	0.166** (2.070)	-0.105 (-0.951)
性别	-0.138 (-0.735)	0.018 (0.108)	-0.089 (-0.431)
解题熟悉度	0.367*** (3.992)	0.264*** (3.145)	0.480*** (4.341)
解题频率	0.274** (2.554)	0.209** (2.384)	0.316** (2.348)
金钱重要性	0.200* (1.907)	0.019 (0.182)	0.156 (1.483)
自尊感	0.379** (3.258)	0.684*** (5.375)	0.206* (1.844)
调整后 R ²	0.750	0.902	0.801

注：*、**、*** 分别表示在 10%、5%、1% 的水平上显著，括号内为 t 值

表 11 内部动机与任务绩效回归结果

因变量：任务绩效	
	全样本
常量	-1.433 (-0.632)
内部动机	1.090*** (8.465)
年龄	0.015 (0.175)
性别	-0.047 (-0.279)
解题熟悉度	0.317*** (3.799)
解题频率	0.186** (1.881)
金钱重要性	0.055 (0.572)
自尊感	0.157 (1.595)
调整后 R ²	0.797

注：*、**、*** 分别表示在 10%、5%、1% 的水平上显著，括号内为 t 值

著，证明假设 1 成立。

我们进一步进行了回归分析，同时对变量多重共线性进行了检验，结果显示各变量的方差膨胀因子均在 1 到 10 之间，认为各变量间不存在多重共线性。表 8 报告了货币激励与任务绩效的回归结果，表中第 (1) 列数据显示，货币激励的系数为 -1.293，在 1% 的水平上显著，表中第 (2) 列与第 (3) 列是将团队氛围分为高团队氛围组与低团队氛围组的回归结果，不管被试者是否感受到较高水平的团队氛围，计件工资组被试者的任务绩效均小于固定工资组被试者的任务绩效。因此，回归结果支持假设 1。

(四) 团队氛围与任务绩效假设验证

表 9 报告了感受到不同团队氛围的被试者的任务绩效差异，由表中数据可知，感受到较高团队氛围的被试者的任务绩效平均为 7.833，感受到较低团队氛围的被试者任务绩效平均为 6.354，二者相差 1.479，t 检验结果显示，两者差异在 1% 的水平上显著，这一结果支持假设 2。

我们进一步进行了回归分析，从表 10 第 (1) 列数据可知，团队氛围的系数为 1.300，在 1% 水平上显著，即感受到较高团队氛围的被试者的任务绩效要比感受到较低团队氛围的被试者的任务绩效高，而表中第 (2) 列与第 (3) 列

表 12 内部动机在货币激励与任务绩效关系中的中介作用

输出变量：内部动机				
	系数	标准误	t	P
常量	2.967	1.668	1.778	0.079
货币激励	-0.638	0.123	-5.186	0.000
年龄	-0.009	0.062	-0.148	0.883
性别	0.047	0.123	0.383	0.703
解题熟悉度	0.158	0.059	2.682	0.009
解题频率	0.239	0.068	3.498	0.001
金钱重要性	0.097	0.069	1.405	0.164
自尊心	-0.048	0.072	-0.673	0.503
$R^2 : 0.578$				
输出变量：任务绩效				
	系数	标准误	t	P
常量	0.971	2.128	0.456	0.650
货币激励	-0.781	0.176	-4.434	0.000
内部动机	0.803	0.134	6.011	0.000
年龄	-0.030	0.078	-0.389	0.698
性别	0.009	0.154	0.059	0.953
解题熟悉度	0.375	0.077	4.869	0.000
解题频率	0.265	0.092	2.892	0.005
金钱重要性	0.040	0.088	0.458	0.648
自尊心	0.129	0.090	1.437	0.154
$R^2 : 0.846$				

表 13 内部动机中介效应值

		效应值	标准误	下限	上限
内部动机	直接效应	-0.781	0.176	-1.131	-0.431
	间接效应	-0.512	0.126	-0.781	-0.281

中的数据表示,无论被试者是分到计件工资组还是固定工资组,高团队氛围组中被试者的任务绩效均高于低团队氛围组中被试者的任务绩效,支持了假设2。

(五)内部动机与任务绩效假设验证

表 11 报告了内部动机对任务绩效的回归结果,由表中的数据可知,内部动机的系数为 1.090,且在 1% 的水平上显著,说明内部动机会显著正向影响任务绩效,即被试者任务绩效会随着内部动机的提高而提高,由此可知,假设 3 成立。

(六)中介效应检验结果分析

温忠麟和叶宝娟(2014)介绍了逐步检验法以外的中介效应检验方法——Bootstrap法,参照这一方法的检验流程,本文使用Process插件分别检验了内部动机在货币激

励与任务绩效之间以及团队氛围与任务绩效之间的中介作用。

表 12 报告了货币激励对内部动机的回归结果以及货币激励与内部动机对任务绩效的回归结果。当输出变量为内部动机时,货币激励的系数为-0.638,且在 1% 的水平上显著,说明计件工资组被试者的内部动机更低。当输出变量是任务绩效时,货币激励的回归系数为-0.781,且在 1% 的水平上显著,说明计件工资组被试者任务绩效更低,再次证明假设 1 成立。内部动机的回归系数为 0.803,且在 1% 的水平上显著,表明内部动机较高的员工会带来更高的任务绩效,再次证明假设 3 成立。

由表 13 可知,内部动机对被试者任务绩效的间接效应值为-0.512,BootLLCI=-0.781,BootULCI=-0.281,检验区

表 14 内部动机在团队氛围与任务绩效关系中的中介作用

输出变量：内部动机				
	系数	标准误	t	P
常量	0.347	1.769	0.197	0.845
团队氛围	0.502	0.140	3.58	0.001
年龄	0.066	0.066	0.993	0.323
性别	-0.034	0.131	-0.262	0.794
解题熟悉度	0.103	0.641	1.613	0.110
解题频率	0.167	0.075	2.220	0.029
金钱重要性	0.139	0.073	1.894	0.062
自尊心	0.067	0.081	0.820	0.415
R ² : 0.519				
输出变量：任务绩效				
	系数	标准误	t	P
常量	-2.802	2.024	-1.384	0.170
团队氛围	0.863	0.172	5.027	0.000
内部动机	0.871	0.122	7.140	0.000
年龄	0.074	0.076	0.966	0.337
性别	-0.108	0.150	-0.721	0.473
解题熟悉度	0.277	0.074	3.717	0.000
解题频率	0.129	0.088	1.468	0.146
金钱重要性	0.079	0.085	0.928	0.356
自尊心	0.321	0.093	3.442	0.001
R ² : 0.854				

表 15 内部动机中介效应值

		效应值	标准误	下限	上限
内部动机	直接效应	0.863	0.172	0.522	1.204
	间接效应	0.437	0.141	0.178	0.739

间不包含0,因此,认为内部动机的间接效应显著;由于直接效应值为-0.781,LLCI=-1.131,ULCI=-0.431,检验区间不包含0,说明在内部动机被控制之后,货币激励对任务绩效的直接效应显著。由于直接效应值与间接效应值同号,我们认为内部动机在货币激励对任务绩效的影响过程中存在部分中介作用,假设4成立。我们计算了内部动机间接效应占总效应的比值:Effect=39.61%,反映了内部动机的中介作用在货币激励与任务绩效的影响关系中占39.61%的比重。

表14报告了团队氛围对内部动机的回归结果以及团队氛围与内部动机对任务绩效的回归结果。当输出变量为内部动机时,团队氛围的系数为0.502,且在1%的水平上显著,说明感受到较高团队氛围的被试者内部动机更高。

当输出变量是任务绩效时,团队氛围的回归系数为0.863,且在1%的水平上显著,说明感受到较高团队氛围的被试者任务绩效更高,再次证明假设2成立。内部动机的回归系数为0.871,且在1%的水平上显著,表明内部动机高的员工能带来更高的任务绩效,再次证明假设3成立。

由表15可知,内部动机对被试者的任务绩效间接效应值为0.437,BootLLCI=0.178,BootULCI=0.739,检验区间不包含0,因此认为内部动机的间接效应显著;由于内部动机的直接效应值为0.863,LLCI=0.522,ULCI=1.204,检验区间不包含0,说明在控制内部动机之后,团队氛围对任务绩效的直接效应显著。由于直接效应值与间接效应值同号,因此,我们认为内部动机在团队氛围对任务绩效的影响过程中存在部分中介作用,假设5成立。同样地,我

们计算了内部动机中介效应比： $Effect=33.63\%$ ，反映了内部动机的中介作用在团队氛围对任务绩效的影响关系中占33.63%的比重。

五、结论与启示

本文主要从货币激励与团队氛围的角度出发，探讨影响知识型员工绩效的因素，还研究了内部动机作为中介变量的作用机理。本文以实验研究的方法，探讨了不同货币激励方式下的员工绩效水平，以及团队氛围对任务绩效的影响，并且进一步分析了内部动机在上述两组关系中的作用。研究结论如下：首先，对知识型员工来讲，计件工资组的绩效水平显著低于固定工资组的绩效水平。也就是说，与绩效挂钩的薪酬激励会对任务绩效产生负面影响。其次，团队氛围对被试者的任务绩效产生了激励作用，感受到较高水平团队氛围的被试者任务绩效表现更高。再次，被试者内部动机越高，其任务绩效越高。最后，货币激励与团队氛围均可以通过影响内部动机进而影响绩效水平。

研究结论提示我们：首先，虽然绩效工资与奖励是激励员工的重要手段，但是提高员工绩效尤其是知识型员工的绩效不应仅仅依赖于物质激励，知识型员工对复杂的、具有挑战性的工作内容更愿意付出努力，外在的激励反而会对其内部动机产生不利影响，因此，企业应充分考虑员工特征与工作特征等因素，有针对性地设计企业激励制度。其次，现代企业员工的工作更多地以工作团队、项目组的方式开展，在货币激励并不一定提高员工绩效的情况下，企业应积极打造具有团队氛围的工作环境，从而提高员工积极性。

本文的研究可能具有的局限性：实验研究与实际工作环境有一定差别，现实中除了货币激励与营造团队氛围以外还有其他的激励方式或者潜在的因素影响员工的行为与业绩，而货币激励除了固定工资与计件工资以外，也还有其他方式。因此，未来研究可以考虑在更复杂的激励环境中将不同的货币激励方案纳入研究范围。除此之外，货币激励的方式受到企业所处行业的影响，因此，建议在以后的研究中将行业因素纳入考虑范围，进一步考察货币激励方式在各行业企业中的适用性。

主要参考文献：

- [1] 江林. 知识型员工的特点与管理[J]. 经济理论与经济管理, 2002, (9): 58-62.
- [2] 李伟, 梅继霞. 内在动机与员工绩效: 基于工作投入的中介效应[J]. 管理评论, 2013, (8): 160-167.
- [3] 刘冰, 谢凤涛, 孟庆春. 团队氛围对团队绩效影响机制的实证分析[J]. 中国软科学, 2011, (11): 133-140.
- [4] 汤超颖, 刘洋, 王天辉. 科研团队魅力型领导、团队认同和创造性绩效的关系研究[J]. 科学学与科学技术管理, 2012, (10): 155-162.
- [5] 温忠麟, 叶宝娟. 中介效应分析: 方法与模型发展[J]. 心理科学进展, 2014, (5): 731-745.
- [6] 吴育辉, 吴世农. 高管薪酬: 激励还是自利?——来自中国上市公司的证据[J]. 会计研究, 2010, (11): 40-48.
- [7] 谢荷锋, 马庆国. 员工知识分享行为激励中的“挤出效应”实证研究[J]. 软科学, 2008, (11): 5-9.
- [8] 张剑, 宋亚辉, 刘肖. 削弱效应是否存在: 工作场所中内外动机的关系[J]. 心理学报, 2016, (1): 73-83.
- [9] 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[J]. 心理学报, 2013, 45(3): 363-376.
- [10] 钟芳冰, 彭灿, 陈悦. 团队氛围对个体创造力与团队创造力的影响[J]. 价值工程, 2011, (15): 12-13.
- [11] Alexander, B., Frank, M. The Role of Financial Incentives and Social Incentives in Multi-Task Setting[J]. Journal of Management Accounting Research, 2007, 19:25-50.
- [12] Allen, N.J., Meyer, J.P. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization[J]. Journal of Occupational Psychology, 1990, 63(1):1-18.
- [13] Anderson, N.R., West, M.A. Measuring Climate for Work Group Innovation: Development and Validation of the Team Climate Inventory[J]. Journal of Organizational Behavior, 1998, 18(3):235-258.
- [14] Awasthi, V., Pratt, J. The Effects of Monetary Incentives on Effort and Decision Performance: The Role of Cognitive Characteristics[J]. The Accounting Review, 1990, 65(4):797-811.
- [15] Bailey, C.D., Fessler, N.J. The Moderating Effects of Task Complexity and Task Attractiveness on the Impact of Monetary Incentives in Repeated Tasks[J]. Journal of Management Accounting Research, 2011, 23(1):189-210.
- [16] Bonner, S.E., Reid, H., Sprinkle, G.B., Mark, Y. A Review of the Effects of Financial Incentives on Performance in Laboratory Tasks: Implications for Management Accounting[J]. Journal of Management Accounting Research, 2000, 12(1):950-967.
- [17] Bonner, S.E., Sprinkle, G.B. The Effects of Monetary Incentives on Effort and Task Performance: Theories, Evidence, and a Framework for Research[J]. Accounting,

- Organizations and Society, 2002, 27:303-345.
- [18]Burton, K.D., Lydon, J.E., Koestner, R. The Differential Effects of Intrinsic and Identified Motivation on Well-being and Performance: Prospective, Experimental, and Implicit Approaches to Self-determination Theory[J]. Journal of Personality and Social Psychology, 2006, 91(4):750-762.
- [19]Deci, E.L. Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation[J]. Journal of Personality and Social Psychology, 1971, 18(1):105-115.
- [20]Fabes, R.A., McCullers, J.C., Harry, L. Children's Task Interest and Performance: Immediate Versus Subsequent Effects of Rewards[J]. Personality and Social Psychology Bulletin, 1986, 12(1):17-30.
- [21]Koestner, L. Distinguishing Three Ways of Being Internally Motivated: A Closer Look at Introjection, Identification, and Intrinsic Motivation[J]. Handbook of Self-determination Research, 2002, 66:101-121.
- [22]McGraw, K.O., McCullers, J.C. Evidence of a Detrimental Effect of Extrinsic Incentives on Breaking a Mental Set[J]. Journal of Experimental Social Psychology, 1979, 15(3):285-294.
- [23]Ryan, R.M., Richard. M., Deci, E.L., Edward, L. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions[J]. Contemporary Educational Psychology, 2000, 25(1):54-67.
- [24]Scott, W.E., Erskine, J. A. The Effects of Variations in Task Design and Monetary Reinforcers on Task Behavior[J]. Organizational Behavior and Human Performance, 1980, 25(3):311-335.
- [25]Vroom, V.H. Work and Motivation[M]. New York: Wiley, 1964.
- [26]Wang, X.H., Howell, J.M. Exploring the Dual-level Effects of Transformational Leadership on Followers[J]. Journal of Applied Psychology, 2010, 95:1134-1144.
- [27]Weibel, A., Rost, K., Osterloh, M. Pay for Performance in the Public Sector—Benefits and (hidden) Costs[J]. Journal of Public Administration Research and Theory, 2010, 20(2):387-412.

Research on Influencing Factors of the Performance of Knowledge Workers

——Based on the Dual Perspectives of Monetary Incentive and Team Climate

WU Ge, WANG Yu, SONG Hui-jie

Abstract : Through experimental research, this paper studies the influence of monetary incentive and team climate on performance of knowledge workers, and analyzes the influence of intrinsic motivation on the relationship between the two groups. The results show that: from the perspective of monetary incentive, monetary incentive may not improve the performance of knowledge workers. Compared with fixed salary, performance-related salary is sometimes detrimental to the improvement of task performance. From the perspective of team climate, the stronger the team climate felt by the subjects, the better their performance would be. Further research shows that task performance will increase with the improvement of intrinsic motivation. Additionally, both monetary incentive and team climate will affect task performance by influencing intrinsic motivation. Therefore, when monetary incentive has a negative effect on the performance of knowledge workers, we can improve the intrinsic motivation of employees to improve their performance by creating a better team climate, which provides a new way to improve task performance besides monetary incentive.

Key words : monetary incentives; team climate; intrinsic motivation; employee performance

(责任编辑 王安琪)