

# Task Variety and Task Performance of Employees: Exploitative Learning as a Mediator and Job Complexity and Openness to Change as two Moderators

Lu Lei<sup>1,a\*</sup>, Luo Ying<sup>1,b</sup>

<sup>1</sup>Department of Business, Macau University of Science and Technology, Taipa, Macau, China

<sup>a\*</sup>lucas200846@163.com

<sup>b</sup>13600097373@139.com

## ABSTRACT

This study examines a mediated moderation process linking task variety and task performance of employees, from the review of the previous literature. The research uses multi-stage, matching employees and leaders to collect questionnaires; through a three-stage survey and analysis of 295 employees and their leaders in 54 teams, it is found that: 1. Task variety is positive correlation with task performance. 2. Task variety is positive correlation with exploitative learning. 3. Job complexity moderates the relationship between task variety and exploitative learning. At a higher level of higher job complexity, the relationship between task variety and exploitative learning is stronger. 4. Openness to change moderates the relationship between exploitative learning and task performance. At a higher level of openness to change, the relationship between exploitative learning and task performance is stronger. 5. Job complexity and openness to change mediate the role of exploitative learning in the relationship between task variety and task performance. At a higher level of job complexity and openness to change, this intermediary role will be stronger.

**Keywords:** Task Variety, Job Complexity, Exploitative Learning, Openness to Change, Task Performance

## 员工工作任务多样性对任务绩效的影响：利用式学习的 中介作用及工作复杂性与变革开放性的双调节作用

陆磊<sup>1, a\*</sup> 罗颖<sup>1, b</sup>

<sup>1</sup> 澳门科技大学商学院, 凼仔, 澳门, 中国

<sup>a\*</sup> lucas200846@163.com

<sup>b</sup> 13600097373@139.com

## 摘要

依据工作特征模型, 员工工作任务的多样与复杂是工作任务绩效的重要的驱动因素, 但两者之间的关系在变革企业中, 其影响机制仍有待进一步明确。文章使用多阶段、员工与领导配对收集问卷; 通过对 54 组团队的 295 名员工及其领导的三阶段调研及分析发现: 1. 员工工作任务多样性对其任务绩效有显著正向影响; 2. 员工工作任务多样性对其利用式学习有显著正向影响; 3. 工作复杂性在员工任务多样性与利用式学习的关系中起到调节作用。在较高的工作复杂性程度下, 员工任务多样性与利用式学习的关系越强。4. 变革开放性在员工利用式学习与任务绩效的关系中起到调节作用。在较高的变革开放性程度下, 员工利用式学习与任务绩效的关系越强。5. 工作复杂性与变革开放性先后调节利用式学习在任务多样性与任务绩效关系中的中介作用, 在工作复杂性与变革开放性较高的情况下, 这种中介作用更强。

**关键词:** 任务多样性, 工作复杂性, 利用式学习, 变革开放性, 任务绩效

## 1.前言

员工任务多样性是一种工作特征，最初用于描述“工作需要各种不同活动开展工作的程度”其中涉及使用该人的许多不同技能和才能(Hackman & Oldham, 1976)。Dean & Snell 在对集约式生产与工作设计的研究中将工作特征划分为三个维度：工作复杂性、工作多样化、工作关系(Dean & Snell, 1991)。任务多样性长期以来都是研究学者追随的热点，不仅如此，现实管理企业与组织也一直关注。很多重要的员工工作变量，员工绩效变数可以被任务多样性预测和影响。任务多样性涉及执行处理多个不同的任务工作，或者是经常处理灵活多变的任务工作(Van de Ven & Delbecq, 1974)。在集成制造服务行业中多样性比较明显，自身生长的植物观察人员总是可以发现新的多样性(Gunn, 1987; Morgan, 1988; Schonberger, 1986)。Helfgott 报告中称“在许多工厂，单独的工作数量在减少，因为工人可以执行更多种的工作任务”(Helfgott, 1987)。任务多样性程度越高对于工作需求也越高。团队的任务多样性在积极团队情感和团队积极性中起着中介作用(Chia-Huei Wu & Zhen Wang, 2015)。团队积极性与团队绩效，团队任务性绩效有着一定关系。因此，研究任务多样性对于团队绩效，任务性绩效有助于全面地多方位地了解任务多样性在工作中的作用，管理者也可以更清楚了解任务的多样性，管理者可以通过多样性的任务来改善或者提高员工任务绩效，管理者和企业高管可以更深了解管理工作中多样性的重要性。

工作特征是一项任务或工作本身自带的特征与因素，就广泛地来说，任何与工作有关的影响都属于工作特征的范畴，具体详细地的说明应是工作特征模型(Hackman & Oldham, 1975)。这模型中就提到了工作复杂性、员工自我能动性、反馈等(尚玉迎, 2015)。工作复杂性顾名思义是一项需要员工多种技能和多种专业知识的能力。这种专业知识更多倾向于脑力知识工作(张一驰, 2005)。工作复杂性对员工的高要求能力也会影响到员工的缺勤率(Turne & Lawrence, 1965)，研究人员还发现工作复杂性和工作满意度存在显著的正相关的关系(赵西萍, 2011)。目前，大多对于工作复杂性的研究是与工作设计、薪酬激励及工作绩效等相关(尹奎, 2016)。本研究把利用式学习变量加入研究中，可以了解到工作复杂性对于任务多样性与利用性学习之间关系起到调节作用。

互联网信息时代，企业获取核心竞争力的关键因素主要来自与知识的取得，企业如何更快速、更高效地获取内外部知识，是企业成功的必备条件之一。关于组织学习的学术研究，我们最早可以追溯到 Simon 对政府组织的研究中，发现政府的再造过程事实上是一种“学习”的过程(Simon, 1953)。随后，学者 Cangelosi 与 Dill 真正将组织学习作为理论提出(Cangelosi & Dill, 1965)，在这概念提出后，越来越多的学者开始研究组织学习。一开始，学者大多认为组织学习是组织对环境的

被动反应的结果，慢慢学术界开始注意到组织学习是组织对环境变化得主动适应，之后强调注意组织学习是组织和环境之间互动的结果。March 探索式学习与利用式学习的双模式理论也是目前学术研究中运用最多的，得到了学术界的公认。利用式学习是提取再重新整合的过程，基于目前组织已经形成的某种制度、解决问题的方式、做事的风格(March, 1991)。利用式学习以成果导向为目标利用目前已经形成的知识体系，减少复杂多变的产生(McGrath, 2001)，运用企业组织已经形成的知识，以现有固定的模式进行工作。利用式学习可以帮助组织逐渐适应环境中一些变化，当组织任务变化时，利用式学习可以对现有产品、技能、知识进行提升，从而影响任务绩效。

从员工对变革的反映，变革开放性的视角，探讨任务多样性与员工利用式学习是否会激起员工任务绩效。变革开放性，是一种当员工面临变革时采取包容、理解等方式来支持组织的心境(赵文文, 2017)。变革开放性是在以保险行业背景下，员工对于组织计划变化的一种态度。自从提出以后许多学者就开始热点研究(Miller, 1994)。学者 Wanberg 在 2000 年的时候，以问卷调查的方式发现，员工变革的开放性会影响员工对于工作的满意度，这种影响还是一种正向影响的关係；还发现了可以减少工作中的矛盾冲突，比如工作易怒感、离职倾向等，有利于工作和谐进行(Wanberg, 2000)。在本研究中把变革开放性作为利用式学习与员工任务绩效的调节作用，员工的变革开放性影响着员工利用式学习对员工任务绩效的作用。

绩效是对企业考察的一种重要指标，这种指标可以解释企业的财政状态，可以影响员工对于企业的憧憬程度，影响企业能否在激烈的竞争环境中保持龙头地位。绩效可以划分为很多种，比如员工个体绩效与企业组织绩效；也可以划分为工作绩效、创新绩效等。本研究主要采用员工层面上的绩效，具体的是工作绩效中的任务绩效。任务绩效主要是由个体本应该完成的任務而产生，具体地说就是员工完成一项任务或者一系列任务所得到的回报(Campbell J P, 1990)。员工完成一项任务或者一系列任务需要员工运用自身已有的知识、技能等；当然由于员工水平的高低不同所产生的任务绩效也会有所不同，这种绩效也会影响到组织的绩效与利益，所以不止是员工在乎任务绩效，企业的管理者们更在乎员工的任务绩效(钱珊珊, 2016)。员工的任务多样性、利用式学习在工作中的复杂性与变革开放性的双调节作用下，对员工的任务绩效具有积极的影响作用。这一关系也为企业管理者提供了管理实施依据

## 2.关系假设推理

### 2.1 任务多样性与任务绩效

研究把任务绩效定义为直接作用与工作产出的具体表现，完成的任务量以及做出的贡献值。一般认为员

工认真谨慎、负责任、灵活变通并且专心地提供服务的员工任务绩效都比较偏高,工作任务的多样程度、复杂程度越高的工作,员工的任务绩效比较高,这种工作需要员工投入更多的精力、知识、技能等,员工需要承受的压力与责任感更多。不同程度任务多样性造成不同程度的任务绩效。研究学者 Tyagi (1985)通过对工作任务的再设计,销售人员的工作绩效会有提高。研究学者吴亮等(2010)认为工作特征描述的是与工作相关的因素或属性,它对员工的身心健康具有重要影响。

作为组织的领导者,应当要重视工作任务的多样性影响,激发员工遇到变化问题时的解决能力,改善组织的工作氛围形成良好的工作氛围。鉴于此,提出本研究假设 1:

假设 1: 员工任务多样性与任务绩效具有显著的正向关系。

## 2.2 任务多样性与利用式学习

利用式学习一直是学习理论的重要组成部分,利用组织现在已有的知识进行学习。利用式学习会随着员工个人的学习率产生差异,也会随着组织环境的动荡变化影响到员工的利用式学习(March, 1991)。利用式学习也受到组织影响,研究学者们也发现组织结构、管理风格、交互记忆系统、员工关系模型及人力资源配置都会影响利用式学习。研究学者 Jansen 等(2006)发现组织正式化的结构会对利用式学习产生具有有正面影响关系。利用式学习理论中认为员工是通过现在已有的知识进行学习,员工工作任务多样性的程度差异也会影响员工利用式学习程度。

作为组织的领导者,应当要重视工作任务的不同和多样化对员工利用式学习造成的影响,员工利用式学习的同时也会进行知识、技能的储备,从而会影响到员工的工作绩效甚至组织的绩效。鉴于此,提出本研究假设 2:

假设 2: 员工任务多样性与利用式学习具有显著的正向关系。

## 2.3 利用式学习的中介作用

任务多样性定义为一项工作要求员工在他们的工作中采取不同的操作技巧或者如何运用不同设备和程序。任务绩效是能够直接对其工作结果进行评价的绩效指标。员工对于工作的不同会产生不同的任务绩效,对于不同的工作也会产生不同的学习方式与学习程度。利用式学习会随着员工个人的学习率产生差异,也会随着组织环境的动荡变化影响到员工的利用式学习(March, 1991)。利用式学习也受到组织影响,研究学者们也发现组织结构、管理风格、交互记忆系统、员工关系模型及人力资源配置都会影响利用式学习。研究学者 Jansen 等(2006)发现组织正式化的结构会对利用式学习产生具有有正面影响关系。研究学者 Katila&Ahuja 利用二

手数据的实证研究发现利用式学习与公司引入新产品的数量呈倒 U 型关系;利用式学习与新产品的绩效有关系,猜想与工作绩效存在关系。进行一手数据问卷调查的实证研究发现,新产品的数量以及绩效与利用式学习具有影响关系。上述假设 2 提出了任务多样性与利用式学习呈正相关关系。鉴于此,我们提出本研究假设 3:

假设 3: 利用式学习在员工任务多样性与任务绩效的关系中起到中介作用。

## 2.4 工作复杂性的调节作用

工作复杂性是员工对一项工作的心理素质要求及完成工作必备的问题解决能力与专业技能(Cable DM)。工作的复杂程度会影响员工工作的态度,也会影响员工的工作绩效。工作复杂性作为调节变量学术界比较多(赵斌等, 2017),研究学习赵西萍(2011)发现工作复杂性与工作满意度有着显著的正向关系,在心理资本与员工满意度关系中工作复杂性具有调节作用,随着工作的复杂性程度越高,心理资本与员工满意度的正向关系越弱。员工的工作满意度越高,员工对于工作的投入、积极性越高,因而提升员工的任务绩效。研究学者姜亦珂(2017)把工作复杂性在经验相关性与任务绩效关系中具有调节作用。鉴于此,提出本研究假设 4:

假设 4: 工作复杂性在员工任务多样性与利用式学习的关系中起到调节作用。在较高的工作复杂性下,员工任务多样性与利用式学习的正向关系越强。

## 2.5 变革开放性的调节作用

变革开放性是员工对组织正在或即将发生变革活动的接受程度和积极期望,是员工对待组织变革的积极情绪情感状态。变革开放性学术界比较多,研究学者 Wanberg&Banas (2000)发现员工对工作满意度会随着变革开放性的高低不同而不同,还发现变革开放性会抑制工作中的矛盾,减少工作冲突,工作愤怒和离职意愿。同时根据研究学者 Edwards&Bell (2008)发现组织的工作满意度与任务绩效、关系绩效呈正向关系,对于晋升机会满意度,与任务绩效呈负向关系。研究学者 Malau-Adulietal (2011)发现,变革开放性会对员工的工作绩效产生具有显著的正向作用;研究学者 Park 等(2014)还发现变革开放性会影响组织的创新绩效。保持员工对于变革的开放性,有利于激发员工的工作态度,形成积极、包容、理论的工作氛围。鉴于此,提出本研究假设 5:

假设 5: 变革开放性在员工利用式学习与任务绩效的关系中起到调节作用。在较高的变革开放性程度下,员工利用式学习与任务绩效的正向关系越强。

根据上面分析,利用式学习在员工任务多样性与任务性绩效的关系中起到中介作用,同时工作复杂性在员工任务多样性与利用式学习的关系中起到调节作用。在较高的工作复杂性下,员工任务多样性与利用式学习更

强。变革开放性在员工利用式学习与任务性绩效的关系中起到调节作用。在较高的变革开放性程度下，员工利用式学习与任务性绩效更强。鉴于此，提出本研究假设 6：

假设 6：工作复杂性与变革开放性在先后调节利用式学习在任务多样性与任务绩效关系中的中介作用。在工作复杂性变革开放性较高的情况下，这种中介作用会更强。

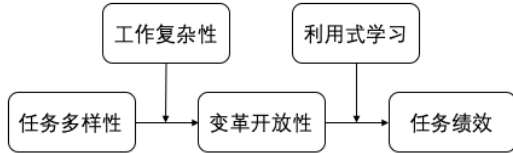


图 1 研究模型图

### 3. 研究方法

#### 3.1 研究样本与调查方式

研究是通过问卷调查方式，从而获取具有可靠性、现实性的第一手研究数据。研究数据来自上海、江苏、河南、贵州、广东和云南等多家企业。研究数据以三个人为一个团队共同发放问卷、收集问卷和统一调查流程。问卷调查对象分别是企业的主管以及主观的直属下属。同时，为了避免共同方法偏差的潜在影响，问卷分 3 个时间段发放与填答：分别为员工问卷时间 1、员工问卷时间 2、主管问卷时间 3。这 3 份问卷，在员工问卷时间 1 中对任务多样性与工作复杂性进行调查；在员工问卷时间 2 中对员工利用式学习与变革开放性进行调查；在主管问卷时间 3 中进行主管对其下属员工的任务绩效的测评。另外，本研究调查小组在被试允许的情况下，增加了常用的控制变量，包括性别、年龄、学历水平、婚姻状态、工作任期等

本次数据调查历时 4 个月，累计发放了 350 份员工和主管问卷，最后有效问卷为 54 组主管员工配对组，295 份员工和主管问卷，问卷回收率为 84.29%。此次接受调查的人员中，男性一共有 178 人，占此次调查员工总数的 60.3%，女性一共有 117 人，占此次调查员工总数的 39.7%；员工平均年龄 37 岁；在当前组织平均工龄 9 年；与主管平均共事时间 4 年；受教育程度，高中一共有 12 人，占 4.1%，大专一共有 81 人，占 27.5%，大学一共有 133 人，占 45.1%，研究生一共有 69 人，占 23.4%，平均受教育程度在大学程度以上。

#### 3.2 变量测量

在保证问卷的信度和效度，本研究均借鉴已有成熟的量表。在调研之前，依据标准的翻译和回译 (translation and back-translation) 程序 (Brislin, 1986)，

并与问卷发放小组反复校对，最终把量表准确地翻译成中文版本。本研究一律采用李克特 5 点量表(员工问卷中 1 至 5 分别表示“非常不同意”到“非常同意”，主管问卷中 1 至 5 分别表示“完全不可能”到“完全有可能”)。

任务多样性：本研究测量任务多样性采用 Hackman (1975) 所开发的工作特征 4 项量表。样本项如下：“我的工作涉及多样化的任务”，“我的工作涉及去做许多不同的事情”，“我的工作要求我去从事众多的任务”，“我的工作要去执行多项不同的任务”。该变量的测量以李克特 5 点尺度 (Linkert 5-level scale) 测评打分，即存在 1—5 点评价刻度，1 表示“非常不同意”，2 表示“不同意”，3 表示“不能决定”，4 表示“同意”，5 表示“非常同意”。信度值是 0.874。

工作复杂性：测量参照了 Shaw & Gupta (2004) 的 3 项量表。样本项如下：“我的工作非常复杂”，“我的工作需要很多技能”，“我的工作所需要的技能要花长时间去学习才能把工作做好”。该变量的测量以李克特 5 点尺度 (Linkert 5-level scale) 测评打分，即存在 1—5 点评价刻度，1 表示“非常不同意”，2 表示“不同意”，3 表示“不能决定”，4 表示“同意”，5 表示“非常同意”。信度值是 0.880。

利用式学习：测量是采用 Jansen (2006) 的学习战略中利用式学习的测量 4 项量表。样本项如下：“我投入相当多的精力，使现有方法和程序更有效率”，“我更倾向与改进已经尝试和测试的方法”，“我利用现有的方法和既定的方式来解决”问题，“降低成本是我工作中的一个重要目标”。该变量的测量以李克特 5 点尺度 (Linkert 5-level scale) 测评打分，即存在 1—5 点评价刻度，1 表示“非常不同意”，2 表示“不同意”，3 表示“不能决定”，4 表示“同意”，5 表示“非常同意”。信度值是 0.781。

变革开放性：测量是参照 Wanberg & Banas (2000) 开发单维度 7 题项量表。本研究采用 3 项量表，样本项如下：“我认为自己对于团队的变化持“开放”的态度”，“我愿意考虑改变我的工作方式”，“我乐意根据团队变化的需求，对工作认为和角色做出改变改变”。该变量的测量以李克特 5 点尺度 (Linkert 5-level scale) 测评打分，即存在 1—5 点评价刻度，1 表示“非常不同意”，2 表示“不同意”，3 表示“不能决定”，4 表示“同意”，5 表示“非常同意”。信度值是 0.767。

任务绩效：测量主要参考 William & Anderson (1991) 编撰的任务绩效 4 项量表，该量表为单维度量表。样本项如下：“能达到工作的正式要求”，“能完成工作描述中规定的责任”，“能履行期待他/她完成的任务”，“能充分完成安排的责任”。该变量的测量以李克特 5 点尺度 (Linkert 5-level scale) 测评打分，即存在 1—5 点评价刻度，1 表示“完全不可能”，2 表示“不可能”，3 表示“不确定”，4 表示“有可能”，5 表示“完全有可能”。信度值是 0.874。

## 4. 研究结果

### 4.1 共同方法偏差变异检验

本次问卷调查中,所有问卷均采用纸质发放,为了降低同源偏差的问题,员工的任务绩效由其上属的主管测评填答。其次,员工问卷填答分阶段进行,避免了同一时间段,同一测量环境填答带来的偏差。最后,对问卷获得的数据进行共同方法偏差情况进行评估,采用Harman单因素检验法将全部问题进行因子分析,设定公共因子数为1,其解释了32.112%的变异量。不存在明显的同源偏差,变量之间的关系是可信的,不会影响总体研究结果。

### 4.2 验证性因子分析

利用结构方程模型进行因素分析来检验研究的变量及模型。从表1中可以看出:研究假设的五因子模型优于其他因子模型对样本数据的拟合度,说明本研究的问卷设计区分效度良好,五个因子代表了五个不同的构念,可以进行回归分析。

### 4.3 相关性分析

表1 验证性因子分析结果 (N=295)

模型	$\chi^2$	df	$\Delta\chi^2$	RMSEA	SRMR	CFI	TLI
五因子模型 (假设)	527.99	125		.05	.06	.91	.90
四因子模型 (A+B)	665.42	129	137.43***	.06	.07	.82	.80
四因子模型 (C+D)	578.90	129	50.91**	.05	.07	.85	.82
四因子模型 (A+C)	951.52	129	423.53***	.05	.06	.73	.68
四因子模型 (B+C)	962.06	129	434.07***	.09	.13	.72	.67
三因子模型 (A+B+C)	1111.63	133	583.64***	.10	.14	.68	.63
三因子模型 (B+C+D)	1143.74	132	615.75***	.15	.14	.67	.61
二因子模型(A+B+C+D)	1270.47	134	742.48***	.10	.14	.62	.57
单因子模型(A+B+C+D+E)	1833.48	135	1305.49***	.11	.18	.44	.36

注: A: 任务多样性; B: 工作复杂性; C: 利用式学习; D: 变革开放性; E: 任务绩效; “+”表示融合。

为了进一步明确员工任务多样性、工作复杂性、利用式学习、变革开放性与任务绩效的关系。本研究通过对各变量之间的关系进行相关性分析,表2结果显示假

设关系中的变量与变量之间相关性系数均显著。这也为研究假设的验证提供了支持,但需要进一步验证。

表2 变量的均值、标准差与相关系数

变量	M	SD	1	2	3	4	5
1任务多样性 (时间1)	3.80	.84	1				
2工作复杂性 (时间1)	3.58	1.02	.68**	1			
3利用式学习 (时间2)	3.92	.65	.27**	.27**	1		
4变革开放性 (时间2)	4.08	.63	.31**	.28**	.58**	1	
5任务绩效 (主管问卷)	4.23	.62	.19**	.22**	.14*	.08	1

注:\*\*\*p<0.001, \*\*p<0.01, \* p<0.05(下同)

### 4.4 回归分析

本研究采用多元线性回归的方法对员工任务多样性、工作复杂性、利用式学习、变革开放性与任务绩效

的关系进行分析,其中,性别、年龄、教育水平作为控制变量。结果见表3。

从表中模型M3可以看出,在控制员工的自然属性之后,员工任务多样性显著正向影响任务绩效( $\beta=.13, p<0.05$ ),假设一成立。从表中模型M1可以看出,在控制员工的自然属性之后,员工任务多样性显著

正向影响利用式学习 ( $\beta=.25, p<0.001$ ), 假设二成立。从表中模型 M4 可以看出, 在控制员工的自然属性之后, 员工利用式学习与任务绩效不存在显著关系 ( $\beta=.08, p>0.05$ ), 员工任务多样性与任务绩效也不存在显著关系 ( $\beta=.11, p>0.05$ ), 因此假设三不成立。从表中模型 M2 可以看出: 员工的任务多样性与工作复杂性的交互作用是显著的 ( $\beta=.18, p<0.01$ )。该交互项在控制变量和调节变量基础产生的  $\Delta R^2=.03$  ( $p<0.01$ )。由此得出, 工作复杂性在员工任务多样性与利用式学习的关系中起到调节作用。为了解释这种调节作用, 本研究通过使用 Aiken 和 West(1991), 调整调节变量的高低水平进行了平均数上下 (正负) 一个标准差 ( $\pm 1SD$ ) 来确定。

结果见图 2。该图表明在较高的工作复杂性下, 员工任务多样性与利用式学习关系更强。从而得知结论, 假设四成立。从表中模型 M5 可以看出: 员工的利用式学习与变革开放性的交互作用是显著的 ( $\beta=.22, p<0.001$ )。该交互项在控制变量和调节变量基础产生的  $\Delta R^2=.05$  ( $P<0.0001$ )。由此得出, 变革开放性在员工利用式学习与任务性绩效的关系中起到调节作用。为了解释这种调节作用, 本研究通过使用 Aiken 和 West(1991), 调整调节变量的高低水平进行了平均数上下 (正负) 一个标准差 ( $\pm 1SD$ ) 来确定。结果见图 3。该图表明在较高的变革开放性程度下, 员工利用式学习与任务绩效关系更强。从而得知结论, 假设五成立

表 3 回归分析模型

变量	利用式学习		任务绩效		
	模型一	模型二	模型三	模型四	模型五
控制变量					
性别	-.08	-.06	-.05	-.04	-.07
年龄	.03	.03	.36***	.35***	.37***
教育	.06	.03	-.25***	-.26***	-.27***
任务多样性	.25***	.23**	.13*	.11	
工作复杂性		.14			
利用式学习				.08	.08
变革开放性					.10
任务多样性*工作复杂性		.18**			
利用式学习*变革开放性					.22** (.07)
$\Delta R^2$	.06***	.03**	.02*	.01*	.05***

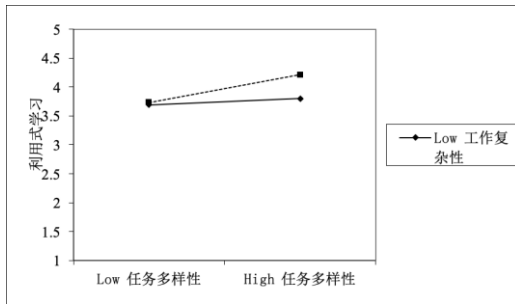


图 2 任务多样性与工作复杂性的交互作用对于利用式学习的影响

为了进一步检验被调节的中介作用, 借鉴已有研究, 本文采用 Bootstrap 方法对有调节的中介模型加以检验, 具体分析结果见表 4。

在高水平的工作复杂性与变革开放性下, 间接效应的大小值为 0.07, 其在 95% 的置信区间为值 [.02, .14]。

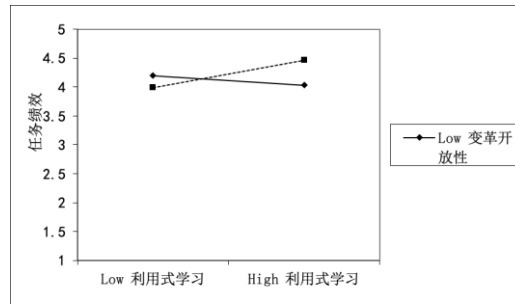


图 3 利用式学习与变革开放性的交互作用对任务绩效的影响

由此可以看出, 工作复杂性与变革开放性在先后调节利用式学习在任务多样性与任务绩效关系中的中介作用。在工作复杂性与变革开放性较高的情况下, 这种中介作用会更强, 假设六成立。

表 4 间接效果

因变量	中介变量	调节变量 1	调节变量 2	间接效应	标准误差 (SE)	95%的置信区间
任务多样性	利用式学习	低	低	-.01	.01	[-.03, .00]
		低	高	.02	.01	[-.01, .05]
		高	低	-.04	.02	[-.09, .00]
		高	高	.07	.03	[.02, .14]
		工作复杂性	变革开放性			

注：Bootstrap 样本量 N=5000

### 5. 结论与讨论

本研究以员工与主管匹配问卷的方式进行调查研究。依据工作特征模型，进行了利用式学习的中介作用以及工作复杂性与变革开放性的调节作用的检验。研究结果，概括而言：1.员工工作任务多样性对其任务绩效有显著正向影响；2.员工工作任务多样性对其利用式学习有显著正向影响；3.工作复杂性在员工任务多样性与利用式学习的关系中起到调节作用。在较高的工作复杂性程度下，员工任务多样性与利用式学习的关系越强。4.变革开放性在员工利用式学习与任务绩效的关系中起到调节作用。在较高的变革开放性程度下，员工利用式学习与任务绩效的关系越强。5.工作复杂性与变革开放性先后调节利用式学习在任务多样性与任务绩效关系中的中介作用，在工作复杂性与变革开放性较高的情况下，这种中介作用更强。

本研究依据工作特征模型，丰富了工作任务多样性与复杂性的交互影响作用；变革开放性的企业员工在面临工作设计时对于任务绩效的关系研究。本文大致存在以下方面的理论意义。1、近年来关于任务多样性的研究关注与研究成果越来越全面。许多研究把工作任务多样性作为主要的预测值，主要包括了内在工作动力、绩效、工作满意度、缺勤率和离职率等(吴亮等,2010)。员工工作多样性在营销行业的影响受到较多的重视，也有研究学者以媒体从业人员为研究调查对象，把媒体从业人员的工作多样性定义为除了指完成一项任务所要具有的各种技能，还包括工作内容的变化性，研究发现工作多样性特征影响着媒体从业者的外在满足感。工作的多样性对于员工是一种来自工作本身的挑战，他不仅是会挑战到员工自身的能力水平，也是工作丰富性的体现(金志芳, 2007)。本研究通过以员工任务多样性与任务绩效进行回归分析，发现了证明任务多样性与任务绩效存在显著的正向关系，也有助于了解任务多样性的预测作用。2、本研究证实了工作复杂性在员工任务多

样性与利用式学习关系中的调节作用。工作复杂性作为边界作用在学术研究一直受到关注，工作复杂性在组织支持感与反生产行为关系中具有调节作用(刘迎,2014)，工作复杂性在领导行为示范与下属创造力关系中具有调节作用，领导行为示范与下属创造力关系会因工作复杂性的程度不用而呈现差异(尚玉钊与李磊, 2015)，工作复杂性在经验相关性与任务绩效关系中具有调节作用(姜亦珂, 2017) 本研究表明任务多样性发挥作用受工作复杂性的影响，管理者在遇到员工任务多样性要重视工作复杂性对其发挥作用的影响。3、本研究证实了变革开放性在利用式学习与任务绩效关系中的调节作用。变革开放性会对员工的工作绩效产生显著的正向影响(Malau-Adulietal, 2011)；变革开放性会影响组织的创新绩效。保持员工对于变革的开放性，激发员工的工作态度，形成包容、积极、向上的工作氛围(Park等, 2014)。本研究表明利用式学习发挥作用受变革开放性的影响，管理者对员工的变革开放性进行关注，保持组织或员工个体的变革开放性，这样不仅有利于组织保持积极性，也有利于提升员工的任务绩效。

员工面对忙碌的工作以及快节奏的职场生活，如何完成多样复杂的任务，取得良好的工作业绩，一直是员工、主管以及企业的共同目标。本文研究的结果对企业的管理实践具有以下重要的启示意义。1、员工任务多样性对任务绩效的显著正向影响关系。管理者想要提高员工任务绩效时，可以通过改变员工工作任务的多样性来改变任务绩效，管理者应该充分注意员工任务的多样性。例如工作任务安排的时候保证平衡统一性与多样性的有机结合。同时管理者在管理过程中应注意到员工任务多样性与员工个体特征的影响。2、本研究表明工作复杂性在员工任务多样性与利用式学习关系中具有显著调节作用，因此，员工任务多样性对利用式学习的影响依赖于工作的复杂性。管理者应该注意这种调节作用，比如，员工遇到处理或解决多样性的任务时，工作的复杂性可以帮助员工更好地发展利用式学习；当员工渴望更全面地利用式学习时，管理者可以安排复杂性较

高的工作从而提升员工利用式学习的程度。3、本研究表明变革开放性在员工利用式学习与任务绩效关系中具有显著的调节作用，因此，员工利用式学习对任务绩效的影响依赖于变革开放性。管理者应该重视变革开放性的调节作用，比如，具有高程度利用式学习能力的员工提升自己任务绩效时，管理者可以通过改善员工对待变革的开放程度，使员工更好更快地达到高水平任务绩效。管理者在招聘时也可以重视员工自身对变革的开放程度，高程度的变革开放性有利于公司的任务绩效。

本研究除了不可避免存在的同源偏差问题，由于受到一些客观原因以及主管限制的影响，还存在着一些局限与不足之处。1、在研究样本的选取方面，研究样本有局限性。本研究的研究样本来自上海、河南、贵阳和珠海等多家企业，研究范围有限。各个地区都具有其各自的行业、地区特征。本研究所发现的变量之间的关系对于全国范围的各种行业、各种企业来说，是否具有普遍性，还需要进行更多的研究。2、测量的工具存在局限性。本研究是采用问卷调查的研究方式，由于这种问卷调查方式具有很高的主观性，因此测量存在误差。员工在评估填写任务多样性存在过高评估。主管在进行评估员工任务绩效时存在评估偏差，这都会导致收集的问卷数据有偏差，从而影响研究的结果。3、变量题目的局限性。由于对任务多样性、工作复杂性、利用式学习、变革开放性与任务绩效等变量的研究在国内比较缺乏，所以采用了西方学者的量表进行问卷设计编制，然而中西方文化的差异，西方学者编制的量表是否完全适应于我国的企业，是否可以作为我国企业测评的依据有待进一步研究。

## REFERENCES

- [1] Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied psychology*, 60(2), 159.
- [2] Richard, H. J., & Oldham, G. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.
- [3] Dean Jr, J. W., & Snell, S. A. (1991). Integrated manufacturing and job design: Moderating effects of organizational inertia. *Academy of Management journal*, 34(4), 776-804.
- [4] Gunn, T. G. (1988). Manufacturing for competitive advantage: becoming a world class manufacturer. Ballinger Pub Co.
- [5] Morgan, G. (1988). *Riding the Waves of Change. Developing Managing Competencies for a Turbulent World.*
- [6] Schonberger, R. J., & Manufacturing, V. C. (1986). *The Lessons of Simplicity Applied.*
- [7] Helfgott, D. C., May, L. T., Stoeberl, Z., Tamm, I. G. O. R., & Sehgal, P. B. (1987). Bacterial lipopolysaccharide (endotoxin) enhances expression and secretion of beta 2 interferon by human fibroblasts. *The Journal of experimental medicine*, 166(5), 1300-1309.
- [8] Wu, C. H., & Wang, Z. (2015). How transformational leadership shapes team proactivity: The mediating role of positive affective tone and the moderating role of team task variety. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 19(3), 137.
- [9] Van de Ven, A. H., Delbecq, A. L., & Koenig Jr, R. (1976). Determinants of coordination modes within organizations. *American sociological review*, 322-338.
- [10] Zhang Yichi, Liu Peng, Yin Jinhua, Deng Jianxiu. (2005). Work characteristic model: A test based on Chinese samples. *Economic Science* (04), 117-125. 011.
- [11] Shang Yufan & Li Lei. (2015). Demonstration of leadership behavior, work complexity, focus of work adjustment and creativity. *Science of Science and Management of Science and Technology* (06), 147-158.
- [12] Turner, A. N., & Lawrence, P. R. (1965). Industrial jobs and the worker: An investigation of response to task attributes. Harvard University, Division of Research, Graduate School of Business Administration.
- [13] Zhao Xiping & Kong Fang. (2011). Scientific Researchers' Self-Efficacy and Triadic Performance: The Moderating Effect of Task Complexity. *Soft Science* (02), 104-107.
- [14] Yin Kui & Liu Na. (2016). Job Crafting and Work Meaning: The Moderating Roles of Task Complexity, Task Interdependence. *Commercial Research* (11), 112-116.
- [15] Simon, E. J., & Shemin, D. (1953). The preparation of S-succinyl coenzyme A. *Journal of the American Chemical Society*, 75(10), 2520-2520.
- [16] Cangelosi, V. E., & Dill, W. R. (1965). Organizational learning: Observations toward a theory. *Administrative science quarterly*, 175-203.
- [17] March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87.
- [18] McGrath, R. G. (2001). Exploratory learning, innovative capacity, and managerial oversight. *Academy of management journal*, 44(1), 118-131.
- [19] Miller, V. D., Johnson, J. R., & Grau, J. (1994). Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change.



- [20] Wanberg, C. R., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2000). Predictors and outcomes of proactivity in the socialization process. *Journal of applied psychology*, 85(3), 373.
- [21] Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology.
- [22] Tyagi, P. K. (1985). Relative importance of key job dimensions and leadership behaviors in motivating salesperson work performance. *Journal of marketing*, 49(3), 76-86.
- [23] WU Liang 。 Z.W ( 2010 ) .The Effect of Job Characteristics on Workers: Comparison between DC Model and JD-R Model. *Advances in Psychological Science*, 18(02):348-355.
- [24] Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management science*, 52(11), 1661-1674.
- [25] Katila, R. (2002). New product search over time: past ideas in their prime?. *Academy of Management journal*, 45(5), 995-1010.
- [26] Cable, D. M., & Edwards, J. R. (2004). Complementary and supplementary fit: a theoretical and empirical integration. *Journal of applied psychology*, 89(5), 822.
- [27] Zhao Bin, Liu Guixia, Yu Weixin and Zhou Qianqian. (2017). A cross-level study of the basis of error management and the impact of work complexity on employee innovation behavior. *Forecast*, 36(5), 15-23.
- [28] Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of applied psychology*, 85(1), 132.
- [29] Edwards, B. D., Bell, S. T., Arthur, Jr, W., & Decuir, A. D. (2008). Relationships between facets of job satisfaction and task and contextual performance. *Applied psychology*, 57(3), 441-465.
- [30] Park, C. H., Song, J. H., Lim, D. H., & Kim, J. W. (2014). The influences of openness to change, knowledge sharing intention and knowledge creation practice on employees' creativity in the Korean public sector context. *Human Resource Development International*, 17(2), 203-221.
- [31] Shaw, J. D., & Gupta, N. (2004). Job complexity, performance, and well-being: When does supplies-values fit matter?. *Personnel Psychology*, 57(4), 847-879.
- [32] Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, 17(3), 601-617.