

员工的随和性会降低全面薪酬水平吗？

——来自中国文化与组织情境下的实证检验

谭春平¹，景颖¹，王烨²

(1. 兰州理工大学 经济管理学院, 甘肃 兰州 730050;

2. 兰州财经大学 国际经济与贸易学院, 甘肃 兰州 730010)

摘要: 围绕员工的随和性与全面薪酬水平的关系, 文章结合中国文化和管理实际, 利用NEO-PIR量表和美国薪酬协会对全面薪酬的界定设计调查问卷, 以中国境内包含国有企业、民营企业等在内的1486名各类员工为样本进行问卷调查, 在信度和效度分析的基础上, 利用相关和多元回归分析对数据进行统计分析。结果表明, 随和性会降低员工全面薪酬水平, 但区别于西方组织情境, 中国组织情境下员工随和性与薪酬不完全负相关, 随和性与货币报酬负相关, 与福利不具有相关性, 与学习和发展负相关, 与工作环境正相关; 谦虚、利他和慈善是影响货币报酬的重要因素; 顺从、坦诚和利他是影响非货币报酬的决定性变量。因此, 企业应有效发挥不同人格特质员工的优势, 真正做到“让雷锋不吃亏”。

关键词: 随和性; 全面薪酬; 中国情境; 期待管理; 能力边界

中图分类号: C962 **文献标识码:** A **文章编号:** 1009-0150(2018)04-0063-15

一、引言

美国康奈尔大学劳资关系学院针对美国组织于2016年开展的一项调查研究表明, 职场中员工的性格“随和度”与其薪酬呈负相关关系, 性格随和的员工比“带刺儿的”员工的薪酬要低18%。人力资本视角下, 薪酬管理水平是组织和员工共同关注的重点问题。国内外学术界关于员工薪酬水平影响因素的研究得到了长足发展, 包含人口统计变量、企业效益、行业水平和绩效水平等(Ng等, 2005)。但梳理文献发现, 关于员工人格特质对其薪酬水平影响的研究目前只在欧美国家针对欧美组织和文化情境进行, 国内学者的研究尤其是结合中国文化与组织情境的研究比较欠缺。国外研究表明人格特质对薪酬水平具有较深远的影响, 大五人格理论成为很多学者进行人格特质与薪酬水平关系研究的基础(Mueller等, 2006)。在大五人格模型的五个维度中, 随和性与员工薪酬水平存在较强的相关性。

全面薪酬是指员工从雇主那里获得的价值总和, 包括经济性收入与非经济性报酬(Fernandes, 1998), 是雇主吸引、激励和留住优秀员工的有效工具。Zingheim和Schuster(2000)指出, 人们不只是为了经济性薪酬而工作, 良好的工作环境、和谐的组织氛围、长远的发展机会等愈发成为关

收稿日期: 2018-01-02

基金项目: 国家自然科学基金项目(71640026); 甘肃省哲学社会科学规划项目(14YB050)。

作者简介: 谭春平(1979—), 男, 湖南常宁人, 兰州理工大学经济管理学院副教授, 硕士研究生导师;

景颖(1993—), 女, 内蒙古乌兰察布人, 兰州理工大学经济管理学院硕士研究生;

王烨(1978—), 女, 山西大同人, 兰州财经大学国际经济与贸易学院副教授。

注的重点。因此,基本工资、可变薪酬、认可奖励及福利等薪酬要素对企业制定薪酬计划至关重要。随和性又称为宜人性,是指员工在工作和生活中能够与人和睦相处、和善友好、相互协作等性格特质,这些特质与中国传统文化特质相吻合。“家文化”是中国传统文化的核心,“和合”、“谦和”、“团结友爱”、“集体主义”等是中国传统文化的重要特质(陈艳虹等,2017)。

然而,在国外已有研究中,一方面,对薪酬的衡量大多是狭义的薪酬,即经济性薪酬,没有针对全面薪酬展开(Rode等,2008);另一方面,针对西方文化与组织情境得出的结论与中国文化和组织情境的适应性如何,中国文化和组织情境下员工随和性与薪酬水平的关系是什么,目前学术界还没有展开研究。区别于西方文化,康奈尔大学的调研结果是否与中国传统文化下的组织情境相吻合,是否能够印证中国的俗语“老实人吃亏多”、“会哭的孩子有奶吃”是值得探讨的科学问题。

基于此,本文结合中国文化和组织情境研究员工随和性与全面薪酬水平的关系就显得十分必要。针对中国组织情境下员工随和性与全面薪酬的关系进行研究,给中国文化背景下的本土组织提供合理化管理改善建议是本文研究的切入点,论证西方情境下的管理观点在中国文化背景下的组织适应性是本文的研究创新所在。在已有研究的基础上,我们结合中国文化与组织情境,通过对随和性和全面薪酬的科学内涵进行梳理,建立二者的关系理论模型,并针对中国本土组织利用问卷调查和统计分析对随和性与全面薪酬及其各个维度的关系进行实证研究,一方面,给企业的薪酬管理提供科学合理的建议;另一方面给员工提供一个崭新的视角,帮助其认识和改进工作中的不足,以期获得满意的薪酬水平。

二、理论述评与研究假设

(一)随和性及其测量

人格是指一个人整体的精神面貌及其独特而稳定的思维方式和行为风格,个体行为是人格特质驱动的(Allport, 1937)。国内外学者围绕人格特质展开研究,试图找到一种涵盖各种人格特质的科学分类方式。由此,学术界对人格特质的构成形成了不同的分类方式,如Eysenck发现了人格的生物学基础;Kretschmer提出了基于物理学的分类法;Buss和Plomin提出了基于遗传学的分类法(John和Srivastava, 1999)。Costa和McCrae(1987)提出大五人格模型,分别为外倾性、神经质、开放性、随和性和尽责性,认为这五个因素可以较全面地描述人格特质,并得到Goldberg(1990)的证实。大五人格模型为人格的差异性、人格心理学研究提供了基础,特别是为企业员工甄选、绩效考核、培训和发展提供了依据(Barrick和Mount, 1991)。随和性作为大五人格模型的一部分,表现为富有同情心、善良无私、慷慨公平、乐于助人,性格随和的人喜欢合作而非竞争(McCrae和Costa, 1989),反映个体对他人所持的两极态度:一级是有同情心的、亲近人的、宽大的、信任他人的、心软的;另一级则是愤世嫉俗的、敌对的、无情的、爱摆布人的、复仇心重的(Gelissen和De Graaf, 2006)。Costa和McCrae(1992)将随和性分为信任、坦诚、利他、慈善、顺从和谦虚六个维度,这种维度划分成为随和性测量及量表设计的基础。

关于随和性的测量主要有Costa和McCrae(1992)开发的NEO-PIR量表、Goldberg(1992)开发的量表及PSI量表。NEO-PIR量表及其简化版的应用较为广泛,其中随和性分为六个维度,每个维度下设6个条目,在此基础上设计该量表的简化版,命名为NEO-FFI;Goldberg开发的量表中有20个形容词条目来描述随和性;随后,Saucier(1994)对Goldberg开发的量表进行简化,在保证信度和效度的基础上,用8个形容词条目描述随和性;PSI量表由Lounsbury和Gibson(2002)开发,该量表是在特定环境下测量随和性,以期将工作环境下和一般情况下的人格特质区别开来。

据此,以NEO-PIR量表中随和性的测量变量为依据,结合中国文化和组织管理实际构建随和性测量变量和量表,将中国组织情境员工随和性分为信任、坦诚、利他、慈善、顺从和谦虚六个维度,并设计测量题项,每个维度包含5个题项。

(二)全面薪酬及其测量

全面薪酬是一种资源分配计划,它提供一种更广泛的视角来看待企业可以向员工提供的一切及员工对企业所能承诺的一切(Manas和Graham, 2003)。Lyons和Ben-Ora(2002)认为全面薪酬包括基本工资、可变工资(短期激励和长期激励)、额外津贴、福利和绩效管理、培训、职业发展、指导和其他与员工有关的政策等。2001年,美国薪酬协会引入包含薪酬、福利和工作经验(认可、工作/生活平衡、公司文化、员工发展和工作环境)三个要素的全面薪酬框架,以便更清楚地解释全面薪酬的概念;2005年又将全面薪酬阐述为货币报酬(基本工资、可变薪酬、一次性奖励和股票)、福利(医疗保险、退休保险、员工储蓄计划和带薪休假)、学习与发展(职业发展、绩效管理、继任计划和培训)、工作环境(组织氛围、领导力、绩效支持和工作/生活平衡)四个要素。

因此,根据美国薪酬协会关于全面薪酬四个要素的阐述,综合考虑中国情境下组织的实际,从货币报酬、福利、学习与发展、工作环境四个方面构建全面薪酬的测量变量和量表,并针对每个维度分别设计4个题项进行测量。

(三)研究假设

1.随和性与货币报酬

在有关随和性对薪酬影响的研究中,多位学者都发现随和性与员工货币薪酬负相关(Spurk和Abele, 2011),且性别不同,随和性对货币薪酬的影响程度不同(Heineck, 2011)。性格随和的人也许会为他们带来良好的人际关系,但对其本职工作并无益处(Judge等, 2012),尤其是销售行业(Barrick等, 2002)和服务行业(Mount等, 1998);Chokkalingam等(2015)认为随和性是影响员工工作绩效及绩效评价结果的重要因素;Judge等(1999)的研究明确指出随和性通过员工绩效及绩效评价结果影响货币薪酬的作用机理,认为随和性极高的个体可能会牺牲自己的时间来帮助他人而非完成自己的工作,导致其自身的核心能力没有得到提升;并且随和性高的员工在帮助他人完成工作时,一方面,所做的不是自己擅长的工作,导致其在工作中犯错或出现工作事故的概率更高;另一方面,帮助他人通常消耗大量工作时间与精力,必然影响完成本职工作的效率与效果。上述两个方面最终影响其实际工作绩效和组织对其绩效评价的结果,通过绩效评价结果影响其货币薪酬水平。由此,提出如下假设:

H1: 随和性与货币报酬负相关。

2.随和性与福利

福利是员工薪酬的一个重要组成部分,是企业为员工提供的非工资收入的“一揽子”计划。企业为员工提供良好的福利待遇,以便激发员工的安全感、自豪感与认同感,吸引、激励并留住优秀员工,是企业激励系统的重要组成部分。中国企业员工福利体系包括国家强制性和企业自主性两个层面,强制性福利主要是符合法律法规和政府监管要求的相关福利(白贵玉和罗润东, 2016)。此外,中国文化集体主义价值观盛行,又有“和合”的文化诉求,自古以来就有大一统的倾向,而且有铲平主义的文化。因此,在这种“不患寡而患不均”的传统平均主义文化背景下,中国大多数组织自主性福利项目设计是满足员工普惠性的需要(常亮, 2014)。上述深层次的文化因素导致中国企业福利发放的主要依据是企业整体绩效与盈利状况,根据部门或团队的绩效确定员工的福利项目和水平,与员工的个人绩效、工作能力、工作时间等的相关性不明显。由此,提出如下假设:

H2: 随和性与福利不具有相关性。

3. 随和性与学习和发展

绩效评价结果是影响员工获得学习发展机会的重要因素,但不是决定员工客观职业成功(包含培训、继任计划、职业发展和职位晋升等)的唯一要素(Bozionelos, 2004)。在中国文化背景下,由于对和谐社会关系的渴望,可能导致高度随和的人过分遵守社会规范,从而变得僵化而保守(Paulhus和Trapnell, 2008)。人们在随和性较高的情况下会有更多的利他行为(Ilies等, 2006),但利他行为涉及自我牺牲,往往得不到回报。随和性较高的员工对他人的需求敏感,在绩效相近甚至更高的情况下,当同事与自己追求同样的职位或报酬时,便会主动放弃,导致其在职位晋升、员工培训等方面的机会较少,也使得学习与发展的机会不完全与绩效评价结果相关(LePine和Van Dyne, 1998)。相对而言,随和性较低的员工被视为强硬的谈判者,往往坚持己见,很难做出让步。尽管低随和性并非理想行为,但太过随和却被认为是软弱的表现,这就使得随和性较低的人由于缺乏热情而被认为更有能力(Benyus等, 2009),由于其高度的心理优越感和较低的妥协意识,在资源分配的讨价还价中可能会获得优势(Barry和Friedman, 1998; Liu等, 2005)。Judge等(1999)提出随和性与客观职业成功负相关,且在不同国家,随和性对客观职业成功的影响程度明显不同(Blickle等, 2008)。由此,提出如下假设:

H3: 随和性与学习和发展负相关。

4. 随和性与工作环境

全面薪酬中的工作环境是非物理工作环境,包括组织的工作氛围、员工之间的人际关系、领导作风、上下级关系、工作中的责任心与自主性、成员的合作意识与集体主义精神等因素。Judge等(2002)指出责任心、外向性和亲和性与工作满意度正相关,性格随和的人具有较高的工作满意度,集体主义和团队协作意识较强。Ilarda(2006)认为随和性、外向性、情商与团队工作具有显著相关性,性格随和的人具有团体意识和合作精神。一个合格的团队成员及良好人际氛围的塑造需具备相当高的人际交往能力,这就需要无私、宽容并且懂得变通(Digman, 1990),这样的员工愿意从事本职工作之外的作业活动,帮助他人,具有奉献精神,使得随和性较高的个体具有良好的人际关系网络(Tasa等, 2011)。性格随和的人表现出极大的与他人友好相处的欲望,注重与他人保持良好的人际关系,力求在群体中将人际冲突的负面影响降到最低,能够与他人和睦相处(Hogan和Holland, 2003; Wiggins和Trapnell, 1996),并且在冲突发生时能更好地解决问题(Morgeson等, 2005),在面临冲突时,倾向于以合作或者协作的方式解决,尽可能获得大家的理解,并保持良好的人际交往,这样的员工在组织或团队中更有利于塑造良好的工作环境。由此,提出如下假设:

H4: 随和性与工作环境正相关。

根据上述研究假设,员工随和性对全面薪酬的各个维度有直接影响,但是这种影响必然要通过随和性的各个维度来驱动。事实上,驱动随和性对全面薪酬影响的因素是不尽相同的。因此,有必要结合中国文化与管理实际,深入研究随和性的每个维度对全面薪酬各个维度的影响机理,以便给中国文化与组织情境下的组织管理提供切实可行的管理实践启示。据此,员工随和性及其各个维度与全面薪酬及其维度的关系如图1所示。

三、研究设计与实施

(一) 测量量表与问卷设计

根据本文对全面薪酬与随和性的测量变量的分析与界定,利用Likert五级量表设计调查问卷,问卷包含三部分:第一部分为人口统计学资料,包括性别、年龄、学历、工作年限、岗位类

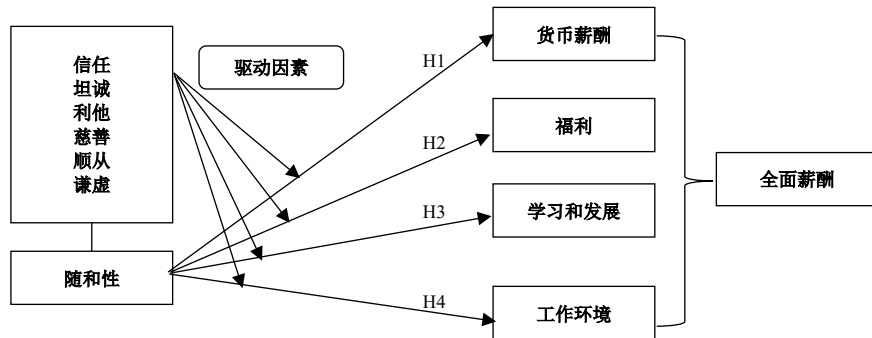


图1 员工随和性及其维度与全面薪酬及其维度的关系

别、岗位级别和单位性质；第二部分为随和性测量量表，结合理论推导和中国文化与管理实际，将量表分为信任、坦诚、利他、顺从、谦逊和慈善六个维度，每个维度对应五个测量题项；第三部分为全面薪酬量表，各维度的构建以美国薪酬协会对全面薪酬的划分为主要依据，结合中国组织和文化实际，将量表分为货币薪酬、福利、学习和发展以及工作环境四个维度，每个维度对应四个题项。

一套完整的样本数据应包含自评和他评，对随和性与全面薪酬均分别设计员工自评量表、同事评价量表（互评）和上级评价量表。在此基础上设计初始调查问卷，并在问卷中隐藏研究主题，将题目随机编排。2017年4月在2015级和2016级300余名MBA学员中进行了初始问卷调查和访谈，总计回收问卷256份，对数据进行初步统计和同源偏差分析，结合统计分析中出现的问题和访谈结果，对问卷进行修正并形成最终调查问卷。

（二）问卷调查与样本描述

问卷调查以匿名形式采取四种方式进行：第一，2017年5月，针对2016级和2017级近400名MBA学员现场发放并指导填写自评问卷，回收378份。第二，2017年暑期，课题组按照抽样方法抽取并联系全国各地72家企业，聘请企业管理和管理科学与工程21名分散在全国各地的学术型研究生利用暑期到各自所在地企业进行现场发放并指导填写、回收调查问卷。指导每位参与者填写自评和同事评价（互评）两份问卷，员工的上级对每位参与调查的员工填写上级评价问卷，共回收自评问卷178份，同事评价（互评）问卷178份，上级评价问卷60份。第三，将问卷和问卷填写说明邮寄给事先联系好的企业负责人，由负责人组织填写后邮寄至课题组，回收自评问卷80份，同事评价（互评）问卷80份，上级评价问卷49份。第四，问卷星调查。这种调查方式仅采取自评问卷调查，但进行了两次。2017年6月初，利用问卷星设计调查问卷和填写说明，并通过微信、QQ等移动互联工具与平台针对特定对象在工作日工作时间发送问卷，填写链接，进行第一次调查，最终共回收问卷423份；2017年6月底，对问卷题目再次随机编排后在双休日以同样方式针对相同对象在非工作时间开展第二次问卷调查，回收问卷204份。

通过上述方式，总计回收问卷1 630份，其中自评问卷1 263份，同事评价（互评）问卷258份，上级评价问卷109份。剔除无效问卷，最终得到有效问卷1 486份，其中，自评问卷1 161份，同事评价（互评）问卷233份，上级评价问卷92份，有效率分别为91.9%、90.3%、84.4%，总体有效率为91.2%。调研样本的基本情况如表1所示。表1显示，调研的主要对象是符合中国情境的国有企业、民营企业中具有3年以上工作经验，本科及以上学历的员工几乎覆盖了主要的岗位类别，符合针对中国组织情境检验的目标要求。

表1 调研样本描述性统计

类别	项目	百分比	类别	项目	百分比
性别	男	56.85%	岗位类别	行政类	37.73%
	女	43.15%		销售类	16.80%
年龄	25岁以下	24.03%		财务类	16.54%
	26—35岁	39.02%		技术类	25.32%
	36—45岁	28.68%		生产类	3.61%
	46岁以上	8.27%	岗位级别	基层或初级	42.89%
专科及以下	11.63%	中层或中级		40.05%	
学历	本科	48.58%		高层或高级	17.06%
	硕士	37.98%	国有企业	28.94%	
	博士及以上	1.81%	民营企业	26.61%	
工作年限	1年以下	22.54%	工作单位性质	外资/合资企业	13.18%
	1—3年	18.91%		事业单位	13.44%
	3—5年	24.09%		行政单位	6.20%
	5—10年	22.80%		其他	11.63%
	10年以上	11.66%			

四、数据分析与假设检验

(一)同源误差检验

在问卷设计与实施时采取两种方法对同源误差进行前置程序控制:第一,问卷设计阶段设计自评问卷、同事评价(互评)问卷和上级评价问卷,且问卷中隐含研究主题,把调研项目和题目随机编排;第二,问卷调查实施阶段,收集自评和他评(同事评价和上级评价)两个类型的问卷,并在电子问卷调查时,时间间隔近一个月,针对不同的调研情境(工作时间和非工作日)进行两次调研。此外,调研获取的样本量足够大,能有效保障数据稳定和趋势明显。同时,影响员工随和性与全面薪酬关系的因素很多,在回归分析时加入控制变量进行控制。上述措施有效解决了同源误差问题。

我们将数据分为自评和他评(同事评价和上级评价)两类,自评样本量为1 161份,他评样本量为325份。对两类样本数据分别进行统计分析,发现两类数据的趋势明显,且在统计上没有显著差异。进一步采用单因子检测法对全样本数据进行探索性因子分析,在未旋转时得到的第一个主成分贡献率为28.481%,在总贡献率中占比较小,将所有多指标变量负载到单一因子上,得到 $\chi^2/df = 8.035$, $GFI=0.556$, $CFI=0.712$, $NNIF=0.607$, $NFI=0.689$, $RMSEA=0.135$,表明同源误差不足以影响研究结论。

(二)信效度检验

首先,我们利用统计软件对随和性和全面薪酬量表进行信度检验,检验结果如表2所示。表2显示,全面薪酬和随和性测量量表的各个维度的Cronbach's α 系数均在0.8以上,总体Cronbach's α 系数分别为0.692和0.909,说明两个测量量表所获得的调查数据都具有较好的信度,内在结构符合要求。

表2 量表信度系数

随和性	同质性信度	全面薪酬	同质性信度
信任	0.838 9	货币薪酬	0.918 3
坦诚	0.851 3	福利	0.896 4
利他	0.916 8	学习和发展	0.921 8
顺从	0.926 7	工作环境	0.863 8
谦虚	0.945 1		
温和	0.916 6		
总体	0.909	总体	0.692

然后,利用AMOS17.0采用主成分分析法对样本进行探索性因素分析,其结果如表3和表4所示。表3和表4显示各量表探索性因素分析结果符合问卷设计要求,各量表的内在结构较好,量表各维度与总量表之间的相关性达到0.05的显著性水平,且分量表之间的相关性小于分量表与总量表之间的相关性,表明各量表具有较好的结构效度。

表3 全面薪酬量表结构效度

维度	M	SD	货币报酬	福利	学习和发展	工作环境	总体
货币报酬	1.95	0.14					0.36**
福利	2.97	0.09	-0.08*				-0.22**
学习和发展	3.56	0.04	0.24**	-0.15**			0.66**
工作环境	2.18	0.03	-0.23**	0.15**	-0.43**		-0.65**

注:*表示 $p<0.05$; **表示 $p<0.01$; ***表示 $p<0.001$ 。下同。

表4 随和性量表结构效度

维度	M	SD	信任	坦诚	利他	顺从	谦虚	慈善	总体
信任	0.28	2.71							0.07*
坦诚	1.90	2.78	0.02*						0.32**
利他	1.88	2.86	0.04*	0.18**					0.56**
顺从	2.57	2.27	0.03*	0.13**	0.23**				0.42**
谦虚	4.00	0.04	0.06*	0.27**	0.47**	0.35**			0.85**
慈善	2.98	2.33	0.06*	0.26**	0.46**	0.34**	0.68**		0.82**

(三) 验证性因素分析

使用结构方程模型(AMOS 17.0)对量表进行分析,结果如表5所示。表5显示所采用量表的各项绝对适配度指数、增值适配度指数和简约适配度指数达到拟合标准,表明量表的结构较好,符合研究要求。

表5 量表验证性因素分析模型的拟合指标

绝对适配度指数	统计检验量	χ^2 值($p>0.05$)	RMR值(<0.05)	RMSEA值(<0.08)	GFI值(>0.90)	AGFI值(>0.90)
	随和性量表	449.982($p=0.051>0.05$)		0.049	0.055	0.901
全面薪酬量表	104.521($p=0.058>0.05$)		0.04	0.035	0.956	0.94
增值适配度指数	统计检验量	NFI值(>0.90)	RFI值(>0.90)	IFI值(>0.90)	TLI值(>0.90)	CFI值(>0.90)
	随和性量表	0.903	0.921	0.945	0.938	0.945
全面薪酬量表	0.966	0.958	0.989	0.986	0.989	
简约适配度指数	统计检验量	PGFI值(>0.50)	PNFI值(>0.50)	PCFI值(>0.50)	χ^2/df 值(<2.00)	
	随和性量表	0.73	0.81	0.847	1.971	
全面薪酬量表	0.689	0.789	0.807	1.475		

(四) 相关性分析

以Pearson相关分析检验自变量(随和性及其维度)与结果变量(全面薪酬及其维度)之间的相关程度,检验结果如表6所示。表6显示,员工随和性与全面薪酬($r=-0.396$, $p<0.01$)显著负相关。其中,坦诚、信任与全面薪酬无显著相关性,谦虚($r=-0.352$, $p<0.01$)、顺从($r=-0.237$, $p<0.01$)、慈善($r=-0.213$, $p<0.01$)及利他($r=-0.197$, $p<0.01$)均与全面薪酬显著负相关;随和性与货币报酬($r=-0.582$, $p<0.01$)、学习和发展($r=-0.457$, $p<0.01$)显著负相关,与福利无相关性,

与工作环境 ($r=0.286, p<0.01$) 显著正相关。

表 6 随和性及其各个维度与员工全面薪酬水平及其各个维度的相关分析

变量	指标	全面薪酬	货币薪酬	福利	学习和发展	工作环境
随和性	Pearson相关性	-0.396**	-0.582**	0.028	-0.457**	0.286**
	显著性(双侧)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	1 486	1 486	1 486	1 486	1 486
谦虚	Pearson相关性	-0.352**	-0.632**	-0.067	-0.063	0.083
	显著性(双侧)	0.000	0.000	0.188	0.219	0.104
	N	1 486	1 486	1 486	1 486	1 486
顺从	Pearson相关性	-0.237**	0.043	0.078	-0.540**	0.131**
	显著性(双侧)	0.000	0.395	0.128	0.000	0.000
	N	1 486	1 486	1 486	1 486	1 486
慈善	Pearson相关性	-0.213**	-0.522**	0.109	-0.010	0.023
	显著性(双侧)	0.000	0.000	0.033	0.852	0.659
	N	1 486	1 486	1 486	1 486	1 486
利他	Pearson相关性	-0.197**	-0.179**	0.017	-0.392**	0.200**
	显著性(双侧)	0.000	0.000	0.746	0.000	0.000
	N	1 486	1 486	1 486	1 486	1 486
坦诚	Pearson相关性	0.037	-0.052	0.009	0.085	0.225**
	显著性(双侧)	0.732	0.309	0.853	0.096	0.000
	N	1 486	1 486	1 486	1 486	1 486
信任	Pearson相关性	-0.008	-0.094	0.078	0.030	0.040
	显著性(双侧)	0.175	0.066	0.125	0.558	0.438
	N	1 486	1 486	1 486	1 486	1 486

(五) 多元回归分析

为进一步考察随和性与全面薪酬的内在联系,采用层级回归验证,以检验在控制人口统计变量之后,员工的随和性及各维度对全面薪酬及各维度的影响。首先,将控制变量(性别、年龄、学历、工作年限、岗位类别、岗位级别和单位性质)和自变量(随和性)引入回归方程,分析结果见表7。表7显示只有性别对全面薪酬及其维度的影响显著,其余控制变量均不显著;员工的随和性与全面薪酬水平显著负相关,与货币薪酬、学习和发展显著负相关,与工作环境显著正相关,与福利不相关。其次,将自变量(随和性的各维度)分别引入回归方程,结果见表8。表8显示,谦虚、顺从、慈善、利他对全面薪酬的影响尤为显著,共解释总方差35.5%的变异;谦虚、慈善和利他对货币薪酬影响显著,共解释总方差70%的变异;顺从和利他对学习和发展影响显著,共解释总方差45.5%的变异;顺从、利他和坦诚对工作环境影响显著,共解释总方差15.3%的变异。

表 7 随和性与全面薪酬及其各维度的回归分析

因变量	变量	全面薪酬	货币薪酬	学习和发展	工作环境
常量		-0.029	-0.104	0.228	-0.173
	性别	0.355**	0.237**	0.280**	0.498**
控制变量	年龄	-0.012	-0.034	0.076	-0.079
	学历	-0.026	-0.020	-0.111	0.020
	工作年限	0.009	0.098	-0.102	0.081

续表7 随和性与全面薪酬及其各维度的回归分析

因变量	变量	全面薪酬	货币薪酬	学习和发展	工作环境
控制变量	岗位类别	-0.022	-0.040	-0.043	-0.014
	岗位级别	-0.001	-0.078	0.136	-0.120
	工作单位性质	-0.015	-0.008	-0.012	-0.001
自变量	随和性	-0.078**	-0.240**	-0.177**	0.117**
R ²		0.292	0.367	0.243	0.154
调整的R ²		0.277	0.305	0.226	0.136
F		19.372	27.205	15.048	8.537

表8 随和性的各维度与全面薪酬及其各维度的回归分析

因变量	变量	全面薪酬	货币薪酬	学习和发展	工作环境
控制变量	常量	-0.051	-0.061	0.152	-0.204
	性别	0.320**	0.163**	0.225**	0.471**
	年龄	-0.012	-0.045	0.090	-0.114
	学历	-0.005	0.022	-0.106	0.058
	工作年限	0.011	0.068	-0.073	0.076
	岗位类别	-0.020	-0.032	-0.041	-0.004
	岗位级别	-0.009	-0.062	0.092	-0.103
	工作单位性质	-0.016	-0.013	-0.004	-0.001
	谦虚	-0.160**	-0.620**	/	/
	顺从	-0.104**	/	-0.516**	0.149**
自变量	慈善	-0.109**	-0.524**	/	/
	利他	-0.102**	-0.187**	-0.389**	0.189**
	坦诚	/	/	/	0.212**
	信任	/	/	/	/
R ²		0.373	0.708	0.467	0.175
调整的R ²		0.355	0.700	0.455	0.153
F		20.197	90.549	36.555	7.954

五、研究结论与实践价值启示

(一) 研究结论

相关和多元回归分析结果显示,随和性与货币薪酬显著负相关,与福利不相关,与学习和发展显著负相关,与工作环境显著正相关,假设H1至假设H4均得到验证。由此可知,随和性是影响全面薪酬的重要因素,可以通过对随和性的调节和改善,以减轻其对全面薪酬的消极影响,尤其是对货币薪酬与学习和发展的消极影响,帮助员工提升薪酬水平。

1. 谦虚、利他和慈善三个要素驱动随和性负向影响货币报酬

回归分析表明,谦虚、利他、慈善是驱动员工随和性与货币薪酬负相关的主要影响因素,谦虚与慈善的影响尤为显著。中国人重“内”,内敛、谦逊是中国文化的特质之一(高雪冬等,2015),这种文化的积累与熏陶导致员工在工作中不爱出风头,即使有工作能力并取得成果,也喜欢保持低调,更在意内心的满足而非表面的成功。

慈善是中国集体主义文化背景下形成的重要特质(李燕萍和徐嘉,2014),具备这种文化与人格特质的员工在工作中往往不善于引导和确立正确的领导期待、客户期待、同事期待、下属

期待,使得这些期待超出了自身能力边界和核心能力,一旦期待没有得到满足,就会带来抱怨和投诉(刘晔等,2016),影响绩效评价结果,导致货币报酬受损。慈善的人真诚、友好、顾及他人、诚信和重情感,维系与同事的良好关系、营造和谐的工作气氛、注重合作而非竞争成为首要目标,而自身绩效水平反而成为次要目标,这就导致了慈善与货币薪酬负相关。

此外,利他的员工总是考虑别人的利益,喜欢帮助他人,甚至不惜牺牲自身利益,忽视其核心能力的塑造,超越其能力边界地帮助他人,从而导致“干的越多,犯错越多”式的绩效结果(何俊德和张蕾,2001)。上述因素导致员工的绩效不是显而易见的,在中国组织内大行其道的美式绩效主义主观评价对员工难以做出客观评价,影响其货币薪酬水平。

2. 中国组织情境下的员工随和性与福利没有相关性

福利包括健康保险、退休保险、法定社会福利和休假补贴等,这些福利的发放本身与员工绩效评价结果相关性不大。中国组织和文化情境下大多数福利项目的设计一方面是根据法律法规的要求进行的;另一方面,很多福利项目的设计与实施是符合中国文化“不患寡而患不均”的实际的。基于以上两点,中国组织情境下多数员工福利项目的设置与实施的基本依据不是员工的个人工作能力和绩效水平,而是为了创造良好的公共关系,减少政府干预,适当调节待遇差异。

3. 顺从和利他两个要素驱动随和性与学习和发展负相关

学习和发展包括职业发展、授权与自主、管理参与以及培训,与员工的工作能力和绩效水平相联系。回归分析结果表明,驱动随和性对学习和发展的影响因素主要有顺从和利他。中国文化是一种高权力距离的差序格局明显的文化,注重谦虚,在与人交际时,讲求卑己尊人,并视其为一种美德,也是一种富有中国文化特色的礼貌现象(刘海洋等,2016)。顺从和利他是这一文化的重要产物,具有这种特质的员工为了避免人际冲突,被动地接受上级或是同事的超越其能力边界的请求,在增加自身工作量的同时,没能提升自己的核心能力,进而影响自身绩效与核心能力建设,最终影响员工职业道路上的晋升和发展。

4. 顺从、坦诚和利他驱动随和性与工作环境正相关

工作环境是指员工与同事、上级相处的融洽程度,在工作中能否得到同事及领导的帮助和支持。回归分析结果表明,驱动随和性影响工作环境的因素主要有顺从、坦诚和利他。中国文化特质导致在中国组织管理中历来追求和谐、融洽的工作氛围,集体主义、高权力距离、差序格局在实际工作氛围和环境中无处不在(朱成全,2007)。严格遵循差序格局的顺从的员工能够获得领导的信任和工作中的支持,改善对上的工作环境;坦诚的员工坦率、真挚、老实,认为与人交往时没有必要去掩饰,容易在同事之间彼此建立信任关系,有利于和谐人际关系的建立与维护;利他的员工在工作中经常以同理心思考和解决问题,容易博得同事的理解和支持,也善于支持和理解他人,因此也容易获得来自企业全方位的帮助和支持。此外,坦诚和利他的员工比较注重集体利益,有利于团队精神和集体主义文化下协作精神的发挥,改善同级和对下的工作环境,具备这些特质的员工一般具有良好的人际关系,减少成员之间的摩擦。因此,在工作中很容易收获同事、领导、下级的帮助和支持,为自己营造一种宽松的工作环境。

5. 随和性会降低员工的全面薪酬水平,但中西方组织情境下随和性与薪酬的关系存在一定差异

回归分析表明,谦虚、顺从、慈善和利他四个因素驱动随和性与全面薪酬整体存在显著负相关关系,员工的随和性越高会降低其全面薪酬水平。这一结论一定程度上验证了康奈尔大学针对美国组织员工的调研结果。虽然来自中国组织情境的调研证据也表明员工的随和性与货币报酬、学习与发展负相关,但同时也证实由于受到中国组织文化和管理实际的影响,员工随和性与福利不相关、与工作环境正相关。

区别西方文化的个人主义、个体性所展现出来的以自我为基础,突出自我,强调自我(徐江等,2016),中国文化的精髓在于和合,表现在中庸与天人合一等方面,强调以和为贵、亲仁善邻、协和万邦(刘妍和周中之,2011)。在这些文化因素的影响下,中国组织员工认为个人要归属于集体,在一起讲究团结友爱,互相关心。因此,员工的随和性有利于和谐工作环境的塑造。此外,中国组织福利项目的设计与实施更多的是为了符合中国“不患寡而患不均”的文化实际和法律法规要求,因而,员工随和性与福利不相关。

(二) 实践价值启示

1. 员工需善用期待管理以避免随和性给其货币薪酬与学习和发展带来不利影响

期待管理包含客户期待、领导期待、同事期待,期待是一个动态变化的过程,主观性评价总是与期待有关。随和性的员工经常会由于“不好意思”、“面子薄”、“帮助别人,提高自己”或者“为了避免争执”等想法,接受而不拒绝客户、领导、同事不合理的工作目标、任务及要求,最后效果不好,反而怨你能力不够。“如果客户完全知道自己想要什么,那我们的价值何在?”,这就需要员工能够正确引导客户树立合理的工作目标,并在与客户接触之初就把未来工作中可能遇到的问题与客户一一探讨,由此,客户对工作目标会有更加清晰的认识。这有助于员工达成工作绩效,避免其随和性对货币薪酬与学习和发展带来的不利影响。

同样,员工也要重视对领导的期待管理。与客户期待管理类似,员工需让领导明晰自己的核心能力和辅助能力,建立自己的能力边界。当领导知道了你的核心价值后,会据此重点培养,帮助你成为这方面的专才,而不是把你当作“万金油”,这样不仅能提高自身的核心能力,也有利于为组织做出贡献。

当然,对同事也要进行期待管理。随和性员工通常很难拒绝别人的求助,认为“赠人玫瑰,手有余香”,帮助别人能够建立更稳固的人际关系,但人性并不支持这一点。经常无私帮助他人,会让他人曲解帮助的意义,不仅不能获得良好的人际关系,反而让他人把这种帮助当成理所当然,形成一种“懒汉福利”。因此,员工要正确认识人际关系,让求助者理解你付出的努力,提高他人的求助成本。

2. 员工需清晰界定其核心能力与能力边界以突破随和性对其薪酬的不利影响

员工因其随和性,经常会被道德绑架、被“抬举”着而非心甘情愿地做了很多不能提升自己解决问题层次的工作,对其核心能力的开发、建设和培养毫无益处,无法形成自己的能力边界。员工的核心能力往往是影响其薪酬水平的关键所在,而能力边界是让客户、领导及同事清楚自身的价值导向。因此,员工要重点关注自己的岗位职责和岗位目标,明晰自己在职场中的追求,有目的地塑造自己的核心能力与能力边界,让自己处在企业价值链的关键环节,增强其“不可替代性”,以此突破随和性对薪酬的不利影响。

3. 组织应人性化与去人化相结合,理性且全面衡量随和性员工的能力与绩效

中国文化是感性的,感性的主观评价必然会产生偏差,组织绩效评价应借鉴西方文化理性、科学的精髓,构建全面而客观的评价指标,在人性化的同时,尽可能去人化。尽管随和性会影响员工核心能力的建立,进而影响工作绩效以及薪酬水平,然而,这类人格特质并非一无是处。随和性员工通常是组织内的“润滑剂”,能降低成员之间的摩擦,发挥协同效应。但是,这些成果往往比较抽象,难以量化,在短期内无法体现。组织在确定绩效评价体系和薪酬体系时往往忽略员工的随和性对组织的贡献。因此,组织在评价员工能力和绩效时,要全面、正确、客观公正地评价,真正做到“让雷锋不吃亏”。

4. 组织应有效发挥中国和合文化精髓,进行价值观的统合与和谐工作环境的创造

组织要注重企业文化和组织氛围培养。和合的文化精髓在于承认不同事物之矛盾、差

异,并能统一于相互依存的和合体中,相互取长补短,促进与推动新事物的产生与发展(蔺淑英,2007)。在此文化背景下,企业可结合中国的和合文化,将其融会贯通,形成属于自己的企业文化,一方面进行价值观的统合,另一方面承认不同人格特质的员工之间的差异,发现并有效发挥不同人格特质员工的优势。

六、结 语

结合中国文化与管理实际,建立随和性与全面薪酬的理论模型,研究中国组织情境下员工的随和性与全面薪酬的关系,这是本文的理论贡献之一。已有研究大多选择货币薪酬来解释人格特质与薪酬的关系。然而,组织不断完善薪酬体系,全面薪酬被越来越多的组织引入并推广。因此,从全面薪酬的角度探讨员工随和性与薪酬的关系更为贴切。此外,进一步探索中国文化与组织情境下驱动随和性影响全面薪酬的具体因素,并解释随和性的每个维度对全面薪酬及其各个维度的预测力,这是本文的另一理论贡献。已有研究只是从随和性总体上预测员工货币薪酬水平,没有结合中国文化和管理实际深层次挖掘驱动随和性影响全面薪酬及其各个维度变化的因素。

但是,中国文化与组织情境下,人格特质模型中除随和性之外的其他人格特质在员工随和性与全面薪酬的关系中是否会起交叉作用,这是本文的后续研究方向之一。此外,不同国家的文化对员工随和性与全面薪酬水平的关系可能起到重要的调节作用,但国内外现有的研究很少涉猎跨文化研究,尤其是比较中西方不同文化背景下员工随和性对全面薪酬的影响;也可以尝试加入动机理论、工作绩效、工作态度、工作价值观等作为员工随和性和全面薪酬水平的中介变量,来深入挖掘员工随和性对全面薪酬的作用机理。

主要参考文献:

- [1] 白贵玉,罗润东.知识型员工福利激励与创新绩效关系研究[J].山东社会科学,2016,(5).
- [2] 陈艳虹,张莉,陈龙.中国文化背景下谦逊型领导的结构和测量[J].管理科学,2017,(3).
- [3] 常亮.社会福利的制度选择与文化阐释——《社会福利与文化》[J].中国农业大学学报(社会科学版),2014,(4).
- [4] 高雪冬,刘兵,徐千.差序格局视角下组织公平感对员工建言行为的影响研究[J].河北工业大学学报,2015,(4).
- [5] 何俊德,张蕾.基于核心员工的核心能力创造[J].科技进步与对策,2001,(4).
- [6] 李燕萍,徐嘉.基于组织认同中介作用的集体主义对工作幸福感的多层次影响研究[J].管理学报,2014,(2).
- [7] 刘海洋,刘圣明,王辉,等.领导与下属权力距离一致性对下属工作绩效的影响及其机制[J].南开管理评论,2016,(5).
- [8] 刘妍,周中之.和谐劳动关系的道德调整及其实现路径[J].上海财经大学学报,2011,(4).
- [9] 刘晔,曲如杰,时勤,等.领导创新期待对员工根本性创新行为的影响:创新过程投入的视角[J].南开管理评论,2016,(6).
- [10] 蔺淑英.中国传统和合文化及其现代启示[J].兰州大学学报(社会科学版),2007,(4).
- [11] 徐江,任孝鹏,苏红.个体主义/集体主义的影响因素:生态视角[J].心理科学进展,2016,(8).
- [12] 朱成全.文化传统与经济学[J].上海财经大学学报,2007,(5).
- [13] Allport G W. Personality: A psychological interpretation[M]. New York: Henry Holt Later Printing, 1937.
- [14] Barrick M R, Mount M K. The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis[J]. Personnel Psychology, 1991, 44(1): 1-26.
- [15] Barrick M R, Stewart G L, Piotrowski M. Personality and job performance: Test of the mediating effects of motivation among sales representatives[J]. Journal of Applied Psychology, 2002, 87(1): 43-51.

- [16] Barry B, Friedman R A. Bargainer characteristics in distributive and integrative negotiation[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1998, 74(2): 345–359.
- [17] Benyus J M, Bremmer I, Christakis N A, et al. Breakthrough ideas for 2009[J]. *Harvard Business Review*, 2009, 87(2): 19–40.
- [18] Blickle G, Meurs J A, Zettler I, et al. Personality, political skill, and job performance[J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2008, 72(3): 377–387.
- [19] Bozionelos N. Mentoring provided: Relation to mentor's career success, personality, and mentoring received[J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2004, 64(1): 24–46.
- [20] Chokkalingam, Kumari S, Akhilesh K B, et al. Effect of integrated yoga on agreeableness and performance of employees[J]. *Voice of Research*, 2015, 4(1): 49–53.
- [21] Costa P T, McCrae R R. Personality assessment in psychosomatic medicine: Value of a trait taxonomy[J]. *Advances in Psychosomatic Medicine*, 1987, 486(17): 71–82.
- [22] Costa P T, McCrae R R. NEO PI-R professional manual[M]. Odessa: Psychological Assessment Resources, 1992.
- [23] Digman J M. Personality structure: Emergence of the five-factor model[J]. *Annual Review of Psychology*, 1990, 41(1): 417–440.
- [24] Fernandes F N. Total reward—an actuarial perspective[N]. *Actuarial Research Paper*, 1998-08-11(6).
- [25] Gelissen J, De Graaf P M. Personality, social background, and occupational career success[J]. *Social Science Research*, 2006, 35(3): 702–726.
- [26] Goldberg L R. An alternative “description of personality”: The big-five factor structure[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1990, 59(6): 1216–1229.
- [27] Goldberg L R. The development of markers for the big-five factor structure[J]. *Psychological Assessment*, 1992, 4(1): 26–42.
- [28] Heineck G. Does it pay to be nice? Personality and earnings in the United Kingdom[J]. *ILR Review*, 2011, 64(5): 1020–1038.
- [29] Hogan J, Holland B. Using theory to evaluate personality and job-performance relations: A socioanalytic perspective[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2003, 88(1): 100–112.
- [30] Ilarda E, Findlay B. Emotional intelligence and propensity to be a teamplayer[J]. *E-Journal of Applied Psychology*, 2006, 2(2): 19–29.
- [31] Ilies R, Scott B A, Judge T A. The interactive effects of personal traits and experienced states on intraindividual patterns of citizenship behavior[J]. *Academy of Management Journal*, 2006, 49(3): 561–575.
- [32] John O P, Srivastava S. The big-five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives[A]. Pervin L A, John O P. *Handbook of personality: Theory and research*[C]. New York: Guilford Press, 1999: 102–138.
- [33] Judge T A, Higgins C A, Thoresen C J, et al. The big five personality traits, general mental ability, and career success across the life span[J]. *Personnel Psychology*, 1999, 52(3): 621–652.
- [34] Judge T A, Heller D, Mount M K. Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2002, 87(3): 530–541.
- [35] Judge T A, Livingston B A, Hurst C. Do nice guys-and gals-really finish last? The joint effects of sex and agreeableness on income[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2012, 102(2): 390–407.
- [36] LePine J A, Van Dyne L. Predicting voice behavior in work groups[J]. *Journal of Applied Psychology*, 1998, 83(6): 853–868.
- [37] Liu L A, Friedman R A, Chi S C. “Ren Qing” versus the “Big Five”: The role of culturally sensitive measures of individual difference in distributive negotiations[J]. *Management and Organization Review*, 2005, 1(2): 225–247.
- [38] Lounsbury J W, Gibson L W. Personal style inventory: A work-based personality measurement system[M].

- Knoxville: Resource Associates, 2002.
- [39] Lyons F H, Ben-Ora D, Lyons F H, et al. Total rewards strategy: The best foundation of pay for performance[J]. *Compensation & Benefits Review*, 2002, 34(2): 34–40.
- [40] Manas T M, Graham M D. Creating a total rewards strategy: A toolkit for designing business-based plans[M]. New York: American Management Association, 2003.
- [41] McCrae R R, Costa P T. The structure of interpersonal traits: Wiggins's circumplex and the five-factor model[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1989, 56(4): 586–595.
- [42] Morgeson F P, Reider M H, Campion M A. Selecting individuals in team settings: The importance of social skills, personality characteristics, and teamwork knowledge[J]. *Personnel Psychology*, 2005, 58(3): 583–611.
- [43] Mount M K, Barrick M R, Stewart G L. Five-factor model of personality and performance in jobs involving interpersonal interactions[J]. *Human Performance*, 1998, 11(2–3): 145–165.
- [44] Mueller G, Plug E, Mueller G. Estimating the effect of personality on male and female earnings[J]. *ILR Review*, 2006, 60(1): 3–22.
- [45] Ng T W H, Eby L T, Sorensen K L, et al. Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis[J]. *Personnel Psychology*, 2005, 58(2): 367–408.
- [46] Paulhus D L, Trapnell P D. Self-presentation of personality: An agency-communion framework[A]. John O P, Robins R W, Pervin L A. *Handbook of personality: Theory and research*[C]. New York: Guilford Press, 2008: 492–517.
- [47] Rode J C, Arthaud-Day M L, Mooney C H, et al. Ability and personality predictors of salary, perceived job success, and perceived career success in the initial career stage[J]. *International Journal of Selection and Assessment*, 2008, 16(3): 292–299.
- [48] Saucier G. Mini-markers: A brief version of Goldberg's unipolar Big-Five markers[J]. *Journal of Personality Assessment*, 1994, 63(3): 506–516.
- [49] Spurk D, Abele A E. Who earns more and why? A multiple mediation model from personality to salary[J]. *Journal of Business and Psychology*, 2011, 26(1): 87–103.
- [50] Tasa K, Sears G J, Schat A C H. Personality and teamwork behavior in context: The cross-level moderating role of collective efficacy[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2011, 32(1): 65–85.
- [51] Wiggins J S, Trapnell P D. A dyadic-interactional perspective on the five-factor model[A]. Wiggins J S. *The five-factor model of personality: Theoretical perspectives*[C]. New York: Guilford Press, 1996: 88–162.
- [52] Zingheim P K, Schuster J R, Zingheim R K, et al. Total rewards for new and old economy companies[J]. *Compensation & Benefits Review*, 2000, 32(6): 20–23.

Does the Agreeableness of Employees Reduce the Overall Salary Level? An Empirical Research in the Context of the Chinese Culture and Organizations

Tan Chunping¹, Jing Ying¹, Wang Ye²

(1. *Economy Management Institute, Lanzhou University of Technology, Gansu Lanzhou 730050, China,*

2. International Economics and Trade Institute, Lanzhou University of Finance and Economics, Gansu Lanzhou 730010, China)

Summary: Cornell University's survey of U.S. organizations in 2016 showed that the compensations of agreeable employees were 18% lower than those of the “spontaneous” ones. The research that employee personality traits influence their salary levels is merely in Europe and

the United States currently and directs to European and American organizations and cultural contexts. In the existing studies, on the one hand, the measurement of pay is economic pay and there are no total rewards to research; on the other hand, how the conclusion drawn from the Western culture and the organizational context adapts to the Chinese culture and organizations, and what is the relationship between employee's agreeableness and salary levels in the context of the Chinese culture and organizations, domestic and foreign scholars are still relatively lacking in research. Therefore, different from the Western culture, whether the findings of Cornell University are consistent with the organizational context of traditional Chinese culture and can confirm the Chinese saying "the honest people suffer more, the squeaking wheel gets the oil" is a scientific question worth exploring.

Based on the existing research, combining the Chinese culture and the organizational context, the paper combs the scientific connotation of agreeableness and total rewards, establishes a theoretical model of the relationship between them, and uses the NEO-PIR scale and the U.S. compensation association for comprehensive compensation. The questionnaire is designed by using the NEO-PIR scale and the total rewards defined by the WorldatWork. The questionnaire survey is conducted on a sample of 1,486 employees in state-owned enterprises and private-owned enterprises in China. On the basis of reliability and validity analyses, the data are statistically analyzed by using correlation and multiple regression analyses. The analysis results show that agreeableness will reduce the overall salary level of employees. But different from Western context of organizations, the employee agreeableness and total rewards are not completely negatively correlated in Chinese organizational context, while the agreeableness is negatively related to monetary payoff and has no correlation with benefits. Furthermore, agreeableness is negatively related to learning and development, and positively related to the work environment. Modesty, altruism and tender mindedness are the important factors that affect monetary payoff, and compliance, straight forwardness and altruism are critical variables that affect non-monetary compensation.

Based on the above conclusions, the article proposes management practice implications from two aspects of employees and organizations: employees need to make good use of "expectation management" and clearly define their core competencies and capability boundaries to break through the adverse effects of agreeableness on their total rewards; organizations should combine "humanization" and "dehumanization" to rationally and comprehensively measure the abilities and performance of agreeable employees, and effectively exert the cultural essence of Chinese "harmony" to integrate the values and create a harmonious working environment, effectively exerting the advantages of different personality traits of staff to truly "let Lei Feng not lose out".

Key words: agreeableness; total rewards; Chinese context; expectant management; capability boundary

(责任编辑: 王西民)