

# 高校辅导员总体报酬满意度对工作绩效的影响研究

## THE IMPACT OF OVERALL COMPENSATION SATISFACTION OF UNIVERSITY COUNSELORS ON JOB PERFORMANCE

张超<sup>1\*</sup>, 赵映川<sup>2</sup>, 蔡永红<sup>3</sup>, 杨宣华<sup>4</sup>

Chao Zhang<sup>1\*</sup>, Yingchuan Zhao<sup>2</sup>, Yonghong Cai<sup>3</sup>, Xuanhua Yang<sup>4</sup>

<sup>1,2,3,4</sup>泰国正大管理学院中国研究生院

<sup>1,2,3,4</sup>Chinese Graduate School, Panyapiwat Institute of Management, Thailand

Received: November 29, 2024 / Revised: January 23, 2025 / Accepted: January 28, 2025

### 摘要

如何提升高校辅导员工作绩效,是高校面临的一个重大现实问题。本文以工作要求-资源模型为基础,利用中国 5 个省份 1009 份的问卷调查数据,探讨高校辅导员总体报酬满意度对工作绩效的影响机制。结果表明: 1. 高校辅导员总体报酬满意度对工作绩效有显著正向影响 ( $\beta = 0.687, p < 0.001$ ); 2. 高校辅导员总体报酬满意度对工作投入有显著正向影响 ( $\beta = 0.613, p < 0.001$ ); 3. 工作投入对高校辅导员工作绩效有显著正向影响 ( $\beta = 0.733, p < 0.001$ ); 4. 工作投入在高校辅导员总体报酬满意度与工作绩效之间发挥中介作用; 5. 家长式领导在高校辅导员总体报酬满意度与工作绩效关系之间起调节作用。基于研究结论,提出采取优化报酬激励,树立以需要为导向的“总体报酬”理念、多途径提高高校辅导员的工作投入水平、合理改善学生工作领导方式等建议,促进辅导员工作绩效的提高。

**关键词:** 总体报酬满意度 工作绩效 工作投入 家长式领导

### Abstract

Improving the performance of college counselors in the new era is a major practical challenge facing universities. This study, based on the Job Demands-Resources (JD-R) model, uses data from 1,009 questionnaire responses across five provinces in China to explore the impact mechanism of overall compensation satisfaction on the job performance of university counselors. The results reveal the following: 1. Overall compensation satisfaction has a significant positive impact on job performance ( $\beta = 0.687$ ,

\*Corresponding Author: Chao Zhang  
E-mail: 741926642@qq.com

$p < 0.001$ ). 2. Overall compensation satisfaction significantly enhances counselors' work engagement ( $\beta = 0.613, p < 0.001$ ). 3. Work engagement has a significant positive effect on job performance ( $\beta = 0.733, p < 0.001$ ). 4. Work engagement plays a mediating role between overall compensation satisfaction and job performance. 5. Parental leadership moderates the relationship between overall compensation satisfaction and job performance. Based on these findings, the study recommends adopting optimized compensation incentives, establishing a needs-oriented concept of "overall compensation," enhancing work engagement through multiple channels, and improving the leadership style in student affairs to promote the job performance of university counselors.

**Keywords:** Overall Compensation Satisfaction, Job Performance, Job Engagement, Parental Leadership

## 引言

辅导员是高校落实“立德树人”根本任务的生力军，是做好学生“立心铸魂”、人生导师和知心朋友的主力军。近年来，中国相继出台颁布了高校辅导员工作队伍建设的众多政策支持和制度保障文件 (Wu, 2021)，但研究表明中国高校辅导员队伍中职业倦怠现象普遍存在 (Xue & Chen, 2014)，相关研究显示，高校辅导员职业倦怠检出率为 78.54% (He et al., 2022)，辅导员已成为职业倦怠的高危职业 (Zhang et al., 2020)。如何充分调动辅导员队伍的积极性和主动性，从而提升工作的针对性和实效性，就成为中国高校人力资源管理工作的重中之重和学校发展的关键所在，同时这也是目前中国高等教育发展的瓶颈。虽然近几年高校辅导员工作绩效的理论与实践研究是学术界关注的一个热点，辅导员工作绩效的研究多集中在目前存在的问题及解决途径的研究上，以及如何构建辅导员绩效考评体系等方面。而针对高校辅导员工作绩效的系统研究尚不多见，尤其是采用实证研究、通过定量分析方法来探讨研究的更是较少。

总体报酬的概念自提出以来受到学界广泛关注，总体报酬包含外在薪酬与内在薪酬两大部分，它以挖掘员工的全面需求为基础，多角度给予员工报酬，实现了在仅改变薪酬管理结构而不增加薪酬预算的情况下提高员工满意度与企业绩效的目的。Wang (2015) 认为敬业度在员工总体报酬感知、工作满意度与工作绩效关系间起着完全中介作用。Zhang (2018)、Liang 和 Liu (2019)、Jin (2023) 指出总体报酬正向影响员工创新绩效。从已有的相关文献知悉，总体报酬研究领域和研究对象，起步商业领域和企业的员工，随着总体报酬研究的深入而扩到各行各业不同层次的研究对象，但较少关注高校教师群体，其次，已有研究从员工总体报酬主观角度进行研究，较少从员工客观角度研究。基于此，本研究从工作资源-要求的角度切入，深入探讨中国高校辅导员总体报酬满意度与工作绩效的关系，丰富对工作绩效的研究，为完善高校辅导员队伍建设的政策提供理论依据和实证参考。

## 研究目的

本研究立足于中国大学治理与管理的现实需求和高校辅导员现实问题,结合研究者长期从事高校学生管理的经验积累,通过文献理论分析及研究假设,运用理论与实证相结合的方法,检验高校辅导员总体报酬满意度与工作投入、工作绩效的关系,工作投入的中介作用、家长式领导的调节作用等相关问题进行研究,并试图实现以下研究目标:1. 探索高校辅导员总体报酬满意度、工作投入、高校辅导员工作绩效三者之间的关系,深入分析高校辅导员总体报酬满意度、工作投入对工作绩效的影响作用。2. 明确高校辅导员总体报酬满意度、工作投入作用于工作绩效的具体作用路径,揭示工作投入的中介作用。3. 检验在家长式领导的调节下,高校辅导员总体报酬满意度、工作投入与工作绩效之间关系的变化,深入研究家长式领导差异对具体作用路径的影响,发掘导致总体报酬满意度、工作投入和高校辅导员工作绩效的影响因素。

## 文献综述

辅导员工作关系民族复兴、立德树人的伟大使命,关系遵循高等教育规律、进行改革创新的时代要求,关系莘莘学子成长成才和其背后万千家庭的幸福与希望 (Zhuang, 2022)。近年来,学者们从辅导员入职时的工作价值观 (Zhang & Hu, 2009)、职业价值观 (Ma, 2017)、敬业度 (Cao, 2010)、辅导员胜任力 (Liang, 2012)、新进辅导员工作适应 (Jiang, 2022) 等多个方面研究了高校辅导员工作绩效的影响因素,但从薪酬视角探讨辅导员工作绩效的研究相对不足。

总体报酬是一种以员工需求为导向的薪酬系统 (Tan et al., 2019),最早由世界薪酬协会提出,定义为“员工认为雇佣关系中价值的一切”,它能够概括了工作中员工所重视的一切要素。总体报酬满意度是员工对企业付给他的总体报酬感到满意和满足的程度,直接影响着员工的工作行为,从总体报酬满意度角度研究员工的激励,有助于提高报酬的激励效率 (Jin & Yang, 2022)。本研究将总体报酬满意度概括为辅导员在学校工作中,对学校各方面的报酬感到满意的程度,采用靳伟择与杨俊青基于中国情境下构建的总体报酬结构,包括薪酬保障、薪酬公平、工作负担、工作体验、员工关怀、职业发展、个人价值。

工作要求-资源模型认为,个体在工作环境中,获得满足个人需要的资源,这些资源可以抵抗工作要求带来的劳损,也可以帮助个体促进积极的工作表现。若组织能提供员工丰富的工作资源,降低员工资源消耗,则能通过激励过程激发员工的工作投入,提高员工奉献于工作的意愿。对于高校来说,高校辅导员是高校实现发展目标十分重要且不可或缺的核心资产,若能给予辅导员足够的工作资源,让辅导员对组织及工作的认同,此时在身体、情感、认知上会更加投入工作环境中,那么辅导员也乐于在愉快的工作环境之下产生各种工作绩效,进而提升学校整体的绩效。

国内外关于薪酬与绩效关系的研究均发现,薪酬在员工工作绩效方面扮演着重要的角色,不同薪酬策略对不同个人的作用不同。尽管高校都在积极采取各种措施提高辅导员的工作绩效,但其效果不尽相同。中国教育部门近 10 余年来出台了的各类辅导员队伍建设政策文件 (Li, 2018), 为辅导员的职业成长和专业发展提供了理论支撑和政策依据,但是否能够引导更为积极的工作态度以及工作行为?换言之,现阶段组织层面与领导管理层面的改革与政策引导,能激发辅导员的工作投入,提升辅导员的工作绩效吗?其影响路径与影响效果如何?对这些问题均需要进一步探讨。

## 研究方法

### 样本数据收集

本研究采用问卷调查的研究方法,通过搜集整理相关领域的权威文献中的成熟量表,结合专家意见以及中国高校实际编制出了适用于验证模型的初始量表,形成了预调研问卷。通过对两所高校的辅导员开展预调研,将辅导员提出的问题和建议对问卷进行调整和改进,最终确定问卷的形式和内容。通过现场填写、同学关系、网络电子问卷(问卷星和微信)途径收集四川省、重庆市、广西壮族自治区、云南省、江苏省共 5 个省市为 1160 份数据,剔除无效问卷 190 份,共取得 970 份有效问卷,有效问卷率为 83.6%。

本研究利用 SPSS 26.0 进行相应的数据分析。首先,利用 SPSS 26.0 对样本进行频率分析和信效度分析,其次,利用 SPSS 26.0 对工作绩效等变量进行相关性分析;最后,建立分层回归模型考察高校辅导员总体报酬满意度与工作绩效之间的关系以及工作投入在这一过程中的中介作用,利用 Hayes 开发的 PROCESS 3.0 检验家长式领导在这一过程中的调节作用。

### 测量工具

保证量表的信效度,本研究借鉴成熟的相关量表。总体报酬满意度的测量借鉴 Jin 和 Yang (2022) 开发的本土化总体报酬量表,包括薪酬保障、薪酬公平、工作负担、工作体验、员工关怀、职业发展、个人价值七个维度,共 29 个题项。工作投入的测量采用 Schaufeli et al. (2006) 编制的工作投入短版量表(UWES-9),包括活力、奉献、专注三个维度,共 9 个题项。工作绩效的测量在 Xie 和 Liu (2021)、Xu 和 Ding (2021) 等开发的工作绩效量表基础上,根据高校辅导员的实际进行改编,包括任务绩效和关系绩效两个维度,共计 7 个题项。家长式领导的测量采用台湾学者 Cheng et al. (2000) 开发的量表,包括仁慈领导、德行领导、威权领导三个维度,共 15 个题项。量表均采用李克特式五点量表进行测量和实证研究。本研究将性别、婚姻状况、年龄、工作年限、学历、职称、学校层次、省份作为控制变量。



## 研究假设

### 1. 总体报酬满意度与高校辅导员工作绩效

报酬是工作绩效的重要影响要素, 现有研究中, 已经有少量关于总体报酬和工作绩效的关系研究, 验证了总体报酬对工作绩效的正向影响 (Wang et al., 2019; Yang & Wang, 2023; Huang, 2013; Song, 2023)。辅导员工作要求高、任务繁重、责任重大, 同时面临着职业社会认可度不高、自身发展困境等现象 (Jiang, 2019)。JD-R (工作要求-资源) 认为, 当工作资源可以支持工作要求时, 就会激励个体的工作投入, 创造出高绩效。总体报酬以满足员工需求为导向, 是员工感知到的从组织获得的价值总和。当辅导员各方面需要得到满足时, 将会激发他们的行为动力, 会更加积极的完成工作任务。辅导员具有教师和干部的双重身份, 打通辅导员的发展渠道, 拓展辅导员的职业发展空间激发内在动力, 满足辅导员自身的成长与发展要求, 将激发辅导员的内在动力和发挥其主观能动性, 进而提高个人的工作绩效。

基于学者的研究和对辅导员的深度访谈, 提出如下假设:

H1: 高校辅导员总体报酬满意度对工作绩效有显著正向影响。

### 2. 高校辅导员总体报酬满意度与工作投入

JD-R 模型的增益路径提出, 工作资源能够激励和鼓舞员工的工作动机, 从而带来较高的工作投入和绩效。因此, 工作资源在扮演着内在的促进员工成长、学习和发展的激励角色的同时, 也扮演着培养员工投身于工作任务的意愿和能力继而实现工作目标的外在激励角色。高校辅导员普遍重视薪酬待遇、晋升发展、考核、培训、人文关怀、社会地位方面的激励 (Zhen & Jiang, 2023)。高校辅导员总体报酬满意度不高, 或是认为自己所得报酬不足以匹配自己的工作投入水平或相较于他人所得报酬不合理时, 就会减少自身的工作投入 (Liu & Zhong, 2023), 相反, 好的总体报酬满意度表明辅导员的付出得到了预期回报, 辅导员因此对当前工作的认同感增强, 形成积极的心理状态, 全身心投入工作。因此, 提出假设:

H2: 高校辅导员总体报酬满意度对工作投入有显著正向影响。

### 3. 高校辅导员工作投入与工作绩效的关系

工作投入作为一种积极的工作态度, 有利于工作绩效的提高 (Zhang, 2021)。Yang 和 Zhu (2022) 研究显示, 工作投入对工作绩效具有显著的正相预测作用, 即工作投入程度越高, 产出的工作绩效也越可观。Su et al. (2022) 探讨企业员工与直属上司的上下级关系对其工作投入及工作绩效的影响研究结果显示工作投入与上下级关系以及工作绩效均显著正相关。Li 和 Li (2022) 在新生代矿工工作满意度对安全绩效的影响研究中发现, 新生代矿工工作满意度、主观幸福感、工作投入和安全绩效两两显著正相关。因此, 提出假设:

H3: 高校辅导员工作投入正向显著影响工作绩效。

#### 4. 工作投入的中介作用

工作投入表现为员工心理上对组织的高度认同感和行动上愿意为了组织绩效承担相应责任 (Wang et al., 2015), 工作资源的可获得性以及对于绩效的反馈能够提高员工的工作投入水平。Liu 和 Zhong (2023) 研究表明, 辅导员的工作投入与考核激励、晋升激励、成就激励、社交激励均存在显著正相关。Hobfoll et al. (2018) 的研究表明, 工作投入是解释员工之间工作绩效差别的唯一变量, 并且个体的工作投入程度与工作绩效显著正相关。工作要求-资源模型理论认为, 员工需求的满足会激发工作动机, 从而使工作投入水平得到改善, 最终产生高质量的工作成果 (Li & Li, 2022)。综上, 根据文献研究, 本研究认为总体报酬满意度除了直接影响于高校辅导员工作绩效外, 还可以通过工作投入的中介作用产生影响。因此, 提出假设:

H4: 工作投入在高校辅导员总体报酬满意度与工作绩效关系间起中介作用。

#### 5. 家长式领导的调节作用

领导在组织管理中的发挥了重要作用, 是员工在工作中行为的最直接的影响因素之一。学生工作涉及学生的方方面面, 在高校中, 需要上级领导的统一安排, 辅导员作为学生工作一线, 其行为会受到所处环境的影响。领导风格反映了领导者对下属的支持。辅导员感知到的领导风格不同, 对工作投入可能存在差别, 因此不同领导风格与总体报酬满意度的交互效应对辅导员的工作绩效可能会不同, 家长式领导是一种表现在人格中的、包含强烈的纪律性和权威、包含父亲般的仁慈和德行的领导行为方式。是中国情境下典型的领导风格, 在仁慈领导、德行领导或威权领导下, 辅导员对待学生工作的投入度存在差异。Li 和 Wu (2019) 实证研究发现, 家长式领导调节差错管理气氛对员工创新行为的影响。Lu 和 Cai (2016) 则发现, 家长式领导调节知识获取与创新绩效的关系, 并且在新企业的创建期和成长期其调节作用不同。因此, 提出假设:

H5: 仁慈领导在高校辅导员总体报酬满意度与工作绩效关系间起正向调节作用。

H6: 德行领导在高校辅导员总体报酬满意度与工作绩效关系间起正向调节作用。

H7: 威权领导在高校辅导员总体报酬满意度与工作绩效关系间起负向调节作用。

#### 研究模型

本研究中以高校辅导员总体报酬满意度为自变量, 辅导员工作绩效为因变量, 辅导员工作投入作为中介变量, 家长式领导作为调节变量, 来探讨高校辅导员总体报酬满意度与工作绩效的关系, 理论模型如图 1 所示:

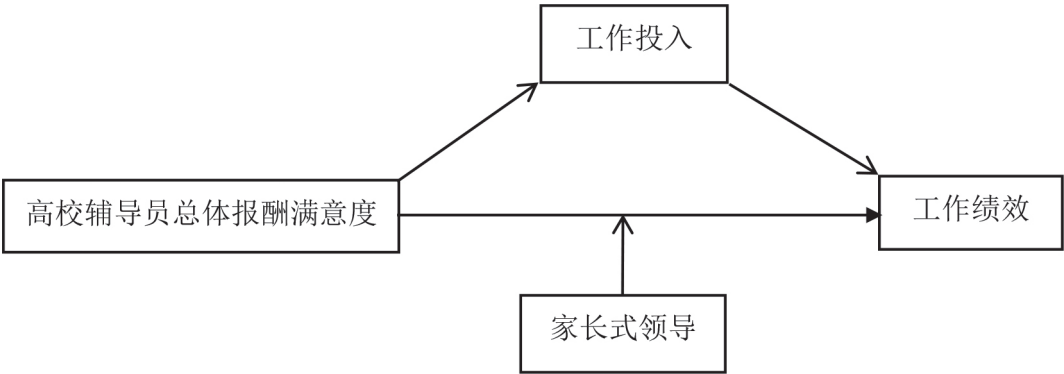


图 1 理论模型图

研究结果

量表信效度检验

各变量的信、效度检验结果如表 1 所示，由结果可知，各变量的测量维度 Cronbach’s α 系数在 0.805-0.909 范围内，信度可以接受，变量 Cronbach’s α 系数均大于 0.8，信度较好。各量表的 KMO 和 Bartlett 球形检验结果显示，总体报酬满意度、工作投入、工作绩效、家长式领导等量表的 KMO 值均在 0.7 以上，Bartlett 球形检验显著性均在 0.001 的显著性上显著，说明本文研究各变量的测量量表在信度以及效度上都是非常可靠的。

表 1 各变量信、效度检验结果

| 变量      | 量表              | 测量维度 | 维度              | 测量题项数 | KMO   | 巴特利特球形度检验 |     |      |
|---------|-----------------|------|-----------------|-------|-------|-----------|-----|------|
|         | Cronbach’s α 系数 |      | Cronbach’s α 系数 |       |       | 近似卡方      | 自由度 | 显著性  |
| 总体报酬满意度 | 0.876           | 职业发展 | 0.930           | 5     | 0.935 | 14359.940 | 406 | .000 |
|         | 0.832           | 工作体验 |                 | 3     |       |           |     |      |
|         | 0.859           | 薪酬公平 |                 | 4     |       |           |     |      |
|         | 0.854           | 工作负担 |                 | 4     |       |           |     |      |
|         | 0.879           | 员工关怀 |                 | 5     |       |           |     |      |
|         | 0.860           | 薪酬保障 |                 | 4     |       |           |     |      |
|         | 0.849           | 个人价值 |                 | 4     |       |           |     |      |
| 工作投入    | 0.822           | 活力   | 0.835           | 3     | 0.825 | 3553.951  | 36  | .000 |
|         | 0.805           | 奉献   |                 | 3     |       |           |     |      |
|         | 0.846           | 专注   |                 | 3     |       |           |     |      |
| 工作绩效    | 0.866           | 任务绩效 | 0.848           | 4     | 0.846 | 3056.488  | 21  | .000 |
|         | 0.828           | 关系绩效 |                 | 3     |       |           |     |      |
| 家长式领导   | 0.885           | 仁慈领导 | 0.892           | 5     | 0.919 | 8228.937  | 105 | .000 |
|         | 0.886           | 德行领导 |                 | 5     |       |           |     |      |
|         | 0.909           | 威权领导 |                 | 5     |       |           |     |      |

相关性分析

文采用 Pearson 相关系数对各个变量进行相关性分析，各变量之间的相关系数及相关性检验结果如表 2 所示。从表中可知，各变量之间均存在相关性。

表 2 各变量的相关性分析结果

| 变量      | 总体报酬满意度 | 工作投入    | 工作绩效    | 仁慈领导    | 德行领导    | 威权领导 |
|---------|---------|---------|---------|---------|---------|------|
| 总体报酬满意度 | 1       |         |         |         |         |      |
| 工作投入    | 0.733** | 1       |         |         |         |      |
| 工作绩效    | 0.689** | 0.613** | 1       |         |         |      |
| 仁慈领导    | 0.569** | 0.489** | 0.457** | 1       |         |      |
| 德行领导    | 0.559** | 0.423** | 0.449** | 0.378** | 1       |      |
| 威权领导    | 0.513** | 0.426** | 0.398** | 0.333** | 0.339** | 1    |

注：\*\* 在 0.01 级别（双尾），相关性显著。

假设检验

1. 总体报酬满意度与高校辅导工作绩效的关系检验

通过 SPSS 26.0 软件进行数据回归分析，分析验证各变量对因变量的影响程度，将各控制变量和自变量分别纳入回归模型中，每个模型中分别加入一个自变量，建立多元线性回归模型。结果见表 3。

表 3 高校辅导员总体报酬满意度与工作绩效的回归分析

| 变量      | 工作绩效     |          | 工作投入     |
|---------|----------|----------|----------|
|         | M1       | M2       | M3       |
| 性别      | -0.008   | -0.008   | -0.023   |
| 婚姻状况    | 0.069    | 0.011    | 0.120*   |
| 年龄      | -0.111*  | -0.138   | -0.001   |
| 工作年限    | 0.059    | 0.080    | -0.013   |
| 辅导员类别   | 0.043    | 0.075    | -0.034   |
| 学历水平    | 0.034    | 0.022    | 0.022    |
| 职称      | 0.014    | -0.006   | 0.030    |
| 学校层次    | 0.025    | 0.034    | -0.033   |
| 省份      | -0.004   | 0.005    | -0.008   |
| 总体报酬满意度 | 0.687*** |          | 0.733*** |
| 工作投入    |          | 0.613*** |          |



表 3 高校辅导员总体报酬满意度与工作绩效的回归分析（续表）

| 变量                             | 工作绩效       |            | 工作投入        |
|--------------------------------|------------|------------|-------------|
|                                | M1         | M2         | M3          |
| <i>F</i>                       | 88.333***  | 59.510***  | 112.716***  |
| <i>R</i> <sup>2</sup>          | 0.479      | 0.383      | 0.540       |
| <i>Adjusted R</i> <sup>2</sup> | 0.474      | 0.376      | 0.536       |
| $\Delta R^2$                   | 0.469      | 0.373      | 0.524       |
| $\Delta F$                     | 864.458*** | 579.183*** | 1113.150*** |

注：\* 表示  $p < 0.05$ ，\*\* 表示  $p < 0.01$ ，\*\*\* 表示  $p < 0.001$

表 3 可知，在模型 M1 中，在各变量控制下，高校辅导员总体报酬满意度对工作绩效具有显著正向影响 ( $\beta = 0.687, p < 0.001$ )，假设 H1 通过验证；在模型 M2 中，工作投入对工作绩效具有显著正向影响 ( $\beta = 0.613, p < 0.001$ )，假设 H3 通过验证；在模型 M3 中，高校辅导员总体报酬满意度对工作投入具有显著正向影响 ( $\beta = 0.733, p < 0.001$ )，假设 H2 通过验证。

2. 工作投入在高校辅导员总体报酬满意度与工作绩效之间的中介作用检验

本研究的中介效应检验，利用目前普遍认为比较好 Bootstrapping 法检验，重复抽样 5000 次来获得百分位 Bootstrap 方法和偏差校正的百分位 Bootstrap 方法的置信区间，其中因偏差校正百分位法准确率更高故以此为准。检验步骤参考 Wen 和 Ye (2014)。M2 与 M3 已经验证了工作绩效与总体报酬满意度、工作投入的关系，中介效应检验的前两个步骤通过检验。具体检验结果如下表 4 所示。

表 4 工作投入中介作用检验

| 自变量     | 路径   | Effect | BootSE | BootLLCI | BootULCI |
|---------|------|--------|--------|----------|----------|
| 总体报酬满意度 | 直接效应 | 0.639  | 0.042  | 0.556    | 0.722    |
|         | 间接效应 | 0.219  | 0.033  | 0.156    | 0.283    |

从结果可知，总体报酬满意度对工作绩效的直接效应值为 0.639，工作投入对工作绩效的间接效应值为 0.219，间接效应的 Bootstrap 95% 置信区间 [0.156, 0.283] 不包含 0 值，表明间接效应达到显著水平。说明总体报酬满意度不仅能够直接预测工作绩效，也能够通过工作投入的部分中介作用间接预测工作绩效。工作投入在总体报酬满意度对高校辅导员工作绩效的影响过程中发挥部分中介作用，假设 H4 验证通过。

3. 家长式领导在总体报酬满意度与工作绩效之间的调节作用

为研究家长式领导是否对高校辅导员总体报酬满意度对工作绩效的影响中起到调节作用，本研究采用层次回归法进行调节效应检验。家长式领导的三个维度认仁慈领导、德行领导和权威领导的调节效应如表 5 所示。

表 5 家长式领导的调节效应检验

| 变量           | 工作绩效       |            |            |            |           |            |
|--------------|------------|------------|------------|------------|-----------|------------|
|              | M4         | M5         | M6         | M7         | M8        | M9         |
| 性别           | -0.012     | -0.014     | -0.008     | -0.011     | -0.009    | -0.009     |
| 婚姻状况         | 0.053      | 0.067      | 0.069      | 0.041      | 0.063     | 0.073      |
| 年龄           | -0.105     | -0.102*    | -0.109     | -0.104     | -0.112*   | -0.124*    |
| 工作年限         | 0.059      | 0.057      | 0.057      | 0.062      | 0.072     | 0.068      |
| 辅导员类别        | 0.045      | 0.045      | 0.042      | 0.047      | 0.047     | 0.042      |
| 学历水平         | 0.034      | 0.032      | 0.033      | 0.036      | 0.028     | 0.034      |
| 职称           | 0.01       | 0.004      | 0.017      | 0.009      | -0.005    | 0.012      |
| 学校层次         | 0.029      | 0.026      | 0.026      | 0.024      | 0.028     | 0.024      |
| 省份           | -0.003     | -0.002     | -0.004     | 0.001      | 0.006     | -0.002     |
| 自变量          |            |            |            |            |           |            |
| 总体报酬         | 0.633***   | 0.637***   | 0.657***   | 0.571***   | 0.529***  | 0.622***   |
| 调节变量         |            |            |            |            |           |            |
| 仁慈领导         | 0.096***   |            |            | 0.105***   |           |            |
| 德行领导         |            | 0.089**    |            |            | 0.146***  |            |
| 威权领导         |            |            | 0.060*     |            |           | 0.162***   |
| 交互项          |            |            |            |            |           |            |
| 总体报酬×仁慈领导    |            |            |            | 0.113***   |           |            |
| 总体报酬×德行领导    |            |            |            |            | 0.185***  |            |
| 总体报酬×权威领导    |            |            |            |            |           | -0.138***  |
| $R^2$        | 0.486      | 0.485      | 0.482      | 0.495      | 0.503     | 0.491      |
| $\Delta R^2$ | 0.475      | 0.475      | 0.472      | 0.485      | 0.493     | 0.481      |
| F            | 82.226***  | 81.975***  | 81.062***  | 78.130***  | 80.739*** | 77.059***  |
| $\Delta F^2$ | 442.703*** | 441.340*** | 436.367*** | 306.052*** | 316.379   | 301.810*** |

注：\* 表示  $p < 0.05$ ，\*\* 表示  $p < 0.01$ ，\*\*\* 表示  $p < 0.001$

表 5 所示，M7 检验仁慈领导在高校辅导员总体报酬满意度与工作绩效之间的调节作用， $\beta = 0.113$ ,  $p < 0.001$ ，表明仁慈领导在高校辅导员总体报酬满意度与工作绩效之间呈显著正向调节作用。M8 检验德行领导在高校辅导员总体报酬满意度与工作绩效之间的调节作用， $\beta = 0.185$ ,  $p < 0.001$  表明德行领导在高校辅导员总体报酬满意度与工作绩效之间呈显著正向调节作用。M19 检验权威领导在高校辅导员总体报酬满意度与工作绩效之间的调节作用， $\beta = -0.138$ ,  $p < 0.001$  表明权威领导在高校辅导员总体报酬满意度与工作绩效之间呈显著负向调节作用。假设 H5、H6 和 H7 成立。

## 讨论

### 1. 高校辅导员的总体报酬满意度对工作绩效有显著的正向影响

通过相关性分析结果可知, 高校辅导员总体报酬满意度与工作投入、总体报酬满意度与工作绩效、工作投入与工作绩效均存在显著的正向相关关系, 说明高校辅导员总体报酬满意度水平越高, 工作绩效水平越高。这一研究结果与 Huang (2013)、Wang (2015)、Song (2023)、Wu et al. (2006)、Li 和 Yin (2019) 的研究结论相类似, 但他们在总体报酬维度的划分及研究对象上与本研究存在不同。报酬是影响高校辅导员工作绩效水平最重要的变量之一。学生工作的工作特征使辅导员面临超负荷工作、角色冲突和情绪方面的要求, 工作资源可以帮助员工达到工作目的, 减少工作负荷以及身体和心理的负担, 工作资源还能帮助个人更好地应对工作带来的挑战, 从而缓解身心负担。高校辅导员处于具有公平的工作环境中, 有足够的个人发展空间, 有良好薪酬保障、适度的工作强度、有领导的关怀和认可, 就会激发辅导员的工作热情, 专心投入工作从而表现出较好的工作绩效。基于工作要求-资源理论的实证研究结果表明, 总体报酬作为工作资源产生的内在和外在激励作用有利于提升了高校辅导员的工作绩效。这一结论中, 可以明显看到, 高校管理者在管理中, 在关注薪酬、福利等报酬设计的基础上, 需要更科学规划、设计高校辅导员的工作特征, 从高校辅导员工作实际方面入手, 满足高校辅导员报酬各方面的需求。如此, 才可能真正有效激励高校辅导员, 进一步提升高校辅导员的工作绩效。本研究弥补了目前总体报酬与工作绩效关系研究的不足, 拓展了有关总体报酬的影响效能和结果变量研究。

### 2. 工作投入在总体报酬满意度对高校辅导员工作绩效的影响中起部分中介作用

研究结果显示, 工作投入在总体报酬满意度对高校辅导员工作绩效的影响过程中发挥部分中介作用。总体报酬满意度是通过工作投入作用于高校辅导员工作绩效。工作投入是个体心理上对工作的认同, 并将工作绩效视为一个人价值观的反映, 它一般反映了个体在工作中的活力、奉献和专注程度。因此, 高校应充分重视工作投入对绩效的重要作用, 特别是薪酬激励对绩效的影响过程中, 工作投入的作用不容忽视。本文将工作投入引入模型, 揭开了总体报酬满意度影响工作绩效的过程“黑箱”, 从而拓宽了总体报酬与工作绩效关系的研究视角, 为薪酬激励影响高校辅导员绩效的机制提供了新的理论解释。

### 3. 家长式领导在总体报酬满意度对高校辅导员工作绩效的影响中起调节作用

研究表明, 家长式领导调节总体报酬满意度与高校辅导员工作绩效的影响。仁慈领导和德行领导对于总体报酬满意度与高校辅导员工作绩效的关系都具有正向调节作用。而权威领导对于总体报酬满意度与高校辅导员工作绩效的关系都具有负向调节作用。结合实际考虑, 仁慈领导在对待下属方面, 仁慈领导表现出关心下属个体的内心感受, 帮助下属解决困难, 给予下属细致入微的体贴爱护。学生工作事务多, 压力大, 辅导员在工作中若感知到领导在情感上、工作上的帮助与照顾, 则会在工作中付出更多努力完成领导的要求, 更全身心的投入到学生育人工

作中。德行领导则通过示范带头的学习机制促进下属的绩效。依据认知学习理论观点,辅导员感知到德行领导者的公私分明、牺牲私利、以身作则等道德模仿行为,会内化这些道德价值,在学生育人工作之中效仿领导者行为,以更好的责任心、耐心、爱心对待学生。而权威领导者主要通过对下属进行严密的控制,要求下属毫无保留地服从领导者的意志。该类型领导方式的典型管理行为包括专权作风、不愿授权、贬损下属能力等。所以在权威领导风格情境下,辅导员更容易出现情绪枯竭、工作压力大,致使辅导员不愿意投入更多的精力到学生工作中,进而影响了组织的绩效。本研究延伸了总体报酬影响员工工作绩效关系的边界条件,深化了对总体报酬与工作绩效关系的理解。

## 总结与建议

### 结论

本研究基于工作资源与要求模型,以高校辅导员为研究对象,探讨了总体报酬满意度对工作绩效的影响机制,并分析了工作投入的中介作用以及家长式领导的调节作用。通过问卷调查和数据分析。研究表明,总体报酬满意度对高校辅导员工作绩效具有显著正向影响。工作投入在总体报酬满意度与工作绩效之间起部分中介作用。家长式领导在总体报酬满意度与工作绩效的关系中起调节作用,具体而言,仁慈领导和德行领导正向调节总体报酬满意度对工作绩效的影响,威权领导则负向调节总体报酬满意度对工作绩效的影响。

### 建议

#### 1. 优化报酬激励,树立以需要为导向的“总体报酬”理念

在高校学生工作中,辅导员是关键力量,他们的工作投入和积极性直接影响学生工作的效率,辅导员承担着大学生思想教育的一线工作,工作要求高,但薪酬待遇低。高校应建立起与辅导员岗位职责和业绩贡献相匹配的薪酬激励体系,让高校辅导员有更多的获得感、幸福感,提高辅导员的工作投入,促进辅导员的工作积极性,进而激励高校辅导员努力提升工作绩效。

#### 2. 多途径提高高校辅导员的工作投入水平

基于公平理论及互惠意愿,当辅导员的满意度降低时,可能会破坏其工作的投入,进而不会投入更多时间及精力到学生工作中。相关研究显示,收入水平越高,组织认同感和工作满意度越高。除了利用薪酬激励这一传统的方式外,学校也可以通过营造良好的组织氛围,实现组织承诺,以期提高辅导员的归属感及集体荣誉感。其次,高校要进一步强化部门间的信任关系,并通过管理者的专业水平及领导魅力来提升组织内部互动的公正性,提升辅导员对学生工作的投入水平。此外,对于辅导员个人而言,一方面可以通过努力来实现自己的职业期望,另一方面,也应多从组织的角度考虑,将组织目标与个人目标相结合,积极地投入到工作中。

### 3. 合理改善学生工作领导方式，以仁慈和德行领导促进辅导员工作绩效

本文研究结果显示，家长式领导在总体报酬满意度与高校辅导员工作绩效间发挥调节作用，在管理实践中，高校选聘分管学生工作的领导时，要注重对其领导风格的考量，在聘用时，应优先选择仁慈领导和德行领导者，减少威权领导者。同时，高校应注意对于仁慈领导和德行领导领导风格的培育，可以开展专门的项目培训，帮助学生工作领导塑造仁慈领导和德行领导行为，形成鼓励支持仁慈领导和德行领导风格的组织氛围。领导者一方面时刻关注团队成员的角色压力，建立责任共担机制，防止资源损耗对辅导员工作投入的消极影响；另一方面，要更好地履行外部领导职能，为团队提供战略指导，增强达成工作目标的关键性资源获取，为辅导员更好地履行领导职能创造条件。同时，应该注重自身的德行修养，通过对辅导员的关怀和照顾，以更多仁慈领导和德行领导增强辅导员的组织归属感，促进辅导员在教学、管理和服务实践中，保持最佳的工作状态，发挥最大的潜能，实现既定育人目标。

## References

- Cao, K. Y. (2010). Research on the dedication and work performance of college counselors. *Vocational and Technical Education in China*, 1, 71-73. [in Chinese]
- Cheng, B. S., Chou, L. F., & Farh, J. I. (2000). Paternalistic leadership scale: Construction and measurement of triad model. *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies*, 14, 3-64. [in Chinese]
- He, K., Tao, J. G., & Xu, J. Y. (2022). Job burnout and related factors of university instructors. *China Journal of Health Psychology*, 30(2), 205-209. [in Chinese]
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 103-128. [in Chinese]
- Huang, Z. J. (2013). The relationship between total rewards, engagement and performance with regard to the animation staff. *Science and Technology Management Research*, (4), 166-170. [in Chinese]
- Jiang, L. F. (2019). Exploration of the professionalization and specialization path of college counselors in the new era. *Ideological & Theoretical Education*, (4), 91-94. <https://link.oversea.cnki.net/doi/10.16075/j.cnki.cn31-1220/g4.2019.04.016> [in Chinese]
- Jiang, Y. (2022). *Research on the work adaptation of newly appointed college counselors* [Doctoral dissertation]. China University of Geosciences. [in Chinese]
- Jin, W. Z. (2023). *Research of total rewards in Chinese context and its impact on employee creativity* [Doctoral dissertation]. Shanxi University of Finance and Economics. [in Chinese]
- Jin, W. Z., & Yang, J. Q. (2022). Research on the concept connotation, structure exploration and scale development of total rewards in Chinese context. *Journal of Beijing Union University (Humanities and Social Sciences)*, 20(3), 111-124. [in Chinese]



- Li, C. L., & Yin, L. (2019). Can total rewards satisfaction improve employees' job performance in retail enterprises? *Journal of China University of Labor Relations*, (4), 88-100. [in Chinese]
- Li, M. H., & Li, J. Z. (2022). Influence of job satisfaction of new generation miners on safety performance. *Safety in Coal Mines*, 53(4), 248-252. [in Chinese]
- Li, S. Y. (2018). *Research on the work effectiveness of college counselors* [Doctoral dissertation]. Southwest University. [in Chinese]
- Li, Y., & Wu, S. M. (2019). Impact of error management climate on employees innovation: The moderating effect of paternalistic leadership. *Science and Technology Management Research*, (3), 149-158. [in Chinese]
- Liang, T. (2012). *Research on the relationship between competence, self efficacy, and job performance of college counselors* [Doctoral dissertation]. Wuhan University. [in Chinese]
- Liang, Y. Q., & Liu, W. P. (2019). A study on the impact mechanism of overall remuneration on employee innovation performance—Analysis based on hierarchical regression and fs QCA. *Journal of Guizhou University of Finance and Economics*, 2, 42-49. [in Chinese]
- Liu, Y. T., & Zhong, D. G. (2023). Research on the influence of incentives on the work engagement of college counselors. *Higher Education Forum*, (11), 27-33. [in Chinese]
- Lu, X. Q., & Cai, L. (2016). Influence of knowledge acquisition on new venture innovation performance: Moderating role of paternalistic leadership. *Seeking Truth*, (2), 79-87. [in Chinese]
- Ma, Y. (2017). *Research on the relationship between professional values and work performance of college counselors* [Doctoral dissertation]. Dalian University of Technology. [in Chinese]
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- Song, Z. Z. (2023). *Research on the influence of total compensation on college teachers' job performance* [Doctoral dissertation]. Northeast Normal University. <https://kns.cnki.net/KCMS/detail/detail.aspx?dbname=CDFDLAST2024&filename=1023695948.nh> [in Chinese]
- Su, Y. F., Bai, X. W., & Ming, X. D. (2022). Effects of supervisor-subordinate Guanxi and subordinate's traditionality on work engagement and job performance: A moderated mediation model. *Management Review*, 34(11), 193-205. [in Chinese]
- Tan, C. P., Jing, Y., & An, S. M. (2019). Literature review and prospects of total rewards: Factor evolution, theoretical basis and research perspectives. *Foreign Economics & Management*, (5), 101-113. <https://link.oversea.cnki.net/doi/10.16538/j.cnki.fem.2019.05.008> [in Chinese]
- Wang, H. F. (2015). *Research on employee total rewards perceptions, engagement and job performance of non-state-owned enterprises* [Doctoral dissertation]. Shanxi University of Finance and Economics. [in Chinese]

- Wang, H. F., Yang, J. Q., & Liu, W. P. (2019). Study on the mechanism of total rewards on employee performance—From the perspective of social exchange theory. *Soft Science*, 33(10), 76-81. [in Chinese]
- Wang, Z., Chen, L. N., & Li, X. P. (2015). Transformational leadership and work engagement: An affect perspective. *Management Review*, (9), 120-212. [in Chinese]
- Wen, Z. L., & Ye, B. J. (2014). Intermediary effect analysis: Method and model development. *Advances in Psychological Science*, (5), 731-745. [in Chinese]
- Wu, M. (2021). *A study of quality management in student affairs in Chinese universities and colleges* [Doctoral dissertation]. East China Normal University. [in Chinese]
- Wu, X. Y., Wang, C. X., & Xie, L. S. (2006). The impact of fairness in salary management on employee satisfaction with salary. *Foreign Economics & Management*, (2), 7-14.
- Xie, M., & Liu, Q. H. (2021). The impact of professional values on work performance of township civil servants—The mediating role of public service motivation. *Journal of Henan Normal University (Philosophy and Social Sciences Edition)*, (2), 82-88. <https://link.oversea.cnki.net/doi/10.16366/j.cnki.1000-2359.2021.02.11> [in Chinese]
- Xu, H. B., & Ding, S. Q. (2021). The influence mechanism of middle-level administrators' PsyCap on organizational citizenship behavior and job performance: Based on the moderation of different leadership-types in different university fields. *Jiangsu Higher Education*, (5), 48-57. <https://www.chndoi.org/Resolution/Handler?doi=10.13236/j.cnki.jshe.2021.05.006> [in Chinese]
- Xue, H., & Chen, G. X. (2014). Incentive mechanism for occupational burnout of college counselors. *China Youth Study*, 11, 116-119. [in Chinese]
- Yang, H. Y., & Zhu, J. D. (2022). Job role stress and job performance under cross-border restructuring: An analysis of moderated mediating effects. *The Journal of Yunnan University Social Sciences Edition*, 21(5), 83-94.
- Yang, J. Q., & Wang, Y. B. (2023). Justice and difference: A multi-path exploration of the impact of total rewards distributional perception on performance. *On Economic Problems*, 4, 9-20.
- Zhang, H. L., Ke, B. L., & Dai, X. Z. (2020). An analysis of influencing factors and countermeasures of college counselors' job burnout based on Chi-square test. *Ideological and Political Education Research*, 36(3), 147-151. [in Chinese]
- Zhang, J., & Hu, T. S. (2009). Research on the analysis and construction of counselor work motivation system. *Studies in Ideological Education*, 9, 72-75.
- Zhang, L. Y. (2021). Influence of congruence of leader empowerment behaviors and subordinates empowerment expectations on subordinates' work performance. *Journal of Tongji University (Natural Science)*, (11), 1627-1634. [in Chinese]
- Zhang, S. F. (2018). *Research on the mechanism of total rewards and job characteristics to employees' innovation performance* [Doctoral dissertation]. Shanxi University of Finance and Economics. [in Chinese]

Zhen, Q. W., & Jiang, P. (2023). Research on the incentive mechanism of college counselors based on Grounded Theory. *Higher Education Exploration*, (2), 59-65.

Zhuang, Y. (2022). *Research on the impact mechanism of service oriented leadership on the work engagement of college counselors* [Doctoral dissertation]. Jiangsu University. [in Chinese]



**Name and Surname:** Chao Zhang

**Highest Education:** Doctoral Candidate

**Affiliation:** Chinese Graduate School, Panyapiwat Institute of Management, Thailand

**Field of Expertise:** Education Administration



**Name and Surname:** Yingchuan Zhao

**Highest Education:** Doctoral Degree

**Affiliation:** Chinese Graduate School, Panyapiwat Institute of Management, Thailand

**Field of Expertise:** Higher Education Management



**Name and Surname:** Yonghong Cai

**Highest Education:** Doctoral Degree

**Affiliation:** Chinese Graduate School, Panyapiwat Institute of Management, Thailand

**Field of Expertise:** Higher Education Management



**Name and Surname:** Xuanhua Yang

**Highest Education:** Doctoral Degree

**Affiliation:** Chinese Graduate School, Panyapiwat Institute of Management, Thailand

**Field of Expertise:** Music Education and Film Music