

人力资源管理计划、实施与感知的差异研究^{*}

——一个整合模型

王震 姜福斌

(中央财经大学商学院,北京 100081)



内容提要:组织的人力资源管理计划能否取得预期效果,在很大程度上取决于人力资源部门与直线经理的实施程度以及一线员工的实际感知程度。为此,新近研究开始通过计划-实施-感知这一过程机制来解读人力资源管理对个体和组织绩效的复杂影响。然而,当前研究对人力资源管理计划、实施和感知之间的差异及其成因还缺乏系统认识。本文在梳理相关文献的基础上,首先界定了人力资源管理计划、实施与感知,接着论证了三者间差异的存在,进而提出了一个整合模型呈现差异的影响因素。该模型通过两个视角、四类主体、五个方面和九条路径,系统阐释了人力资源管理计划、实施与感知为何存在差异。文章最后还提出了一系列未来研究方向。本文有助于系统理解人力资源管理计划、实施与感知,从理论上推动对三者差异的研究,在实践中帮助企业更好地开展人力资源管理活动。

关键词:人力资源管理 人力资源管理计划 人力资源管理实施 人力资源管理感知

中图分类号:C936 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2021)10—0083—16

一、引言

人力资源是企业最宝贵的资源之一,正因如此,有效管理人力资源以提升绩效是企业管理的一项核心任务(Wright和Nishii,2007)^[1]。但事与愿违的是,尽管企业设计了一系列科学的人力资源管理活动(如绩效管理、员工培训),企业绩效并未提升。研究发现,对一些企业来说,人力资源管理实践对绩效的影响并不明显,甚至有负面作用(Wright和Gardner,2003^[2]; Tsai,2006^[3]; 蒋春燕和赵曙明,2004^[4])。大量实践也表明,组织精心设计的人力资源管理实践有时无法产生预期效果。为何会出现这种情况?一方面,这可能是由于组织计划的人力资源管理实践未能有效实施。例如,备受青睐的绩效管理工具OKR在很多企业中因实施不力导致效果不佳。另一方面,可能是由于组织实施的人力资源管理实践未被员工切实感知到。例如,很多企业即便展开全员培训,也并非所有员工都认为自己得到了培训。由此可见,不能简单将组织计划的人力资源管理实践等同于部门实施的,也不能将部门实施的人力资源管理实践默认为是员工感知的。

以往研究已经注意到同一组织中人力资源管理计划、实施和感知是不同的。三者对应的主体分别为企业高管/HR部门、HR部门/直线经理和员工,主体不同导致它们之间出现“差异”

收稿日期:2021-03-30

^{*} 基金项目:国家自然科学基金面上项目“服务导向人力资源管理系统:结构体系、形成过程、双刃剑效应及其治理机制”(71772193);国家自然科学基金面上项目“心心相印还是貌合神离:人力资源归因的形成与效应”(72172170)。

作者简介:王震,男,教授,博士生导师,研究领域是人力资源管理和领导力,电子邮箱:wangzhen@cufe.edu.cn;姜福斌,女,博士研究生,研究领域是人力资源管理,电子邮箱:bigbingol@163.com。通讯作者:姜福斌。

(Wright 和 Nishii,2007)^[1]。例如,某业务经理在所辖部门实施基于业绩的奖励制度,但有些员工并没有实际体验到(对该员工来说,其奖金并没有体现其业绩情况),这种“施受”过程中存在的差异对人力资源管理(以下简称 HRM)实践价值的发挥提出了挑战。研究表明,组织计划与实施 HRM 的差异越大,员工对 HRM 的满意度越低(Khilji 和 Wang,2006)^[5]。员工只有感知到组织的 HRM 实践,才能做出组织期望的态度和行为反应(Bowen 和 Ostroff,2004^[6]; Kehoe 和 Wright,2013^[7])。因此,有效控制并缩小计划、实施与感知的差异,能帮助组织通过 HRM 实践提高员工和组织绩效。

虽然人力资源管理计划、实施与感知差异已受到越来越多的关注,但现有研究较为零散,不利于开展未来研究(Becker 和 Huselid,2006)^[8]。此外,研究层次、主体和测量缺乏整合框架和对话基础,导致一些关键问题悬而未解(苗仁涛等,2020^[9]; 苗仁涛等,2018^[10]; 张军伟和龙立荣,2017^[11])。例如,如何界定人力资源管理计划、实施与感知?三者间差异仅在概念层面还是在组织中真实存在?究竟哪些因素导致了三者间的差异?回答这些问题不仅有助于解释为何一些企业对人力资源管理活动的投入未能达到预期效果,还能促进对计划、实施和感知差异的深入探索,帮助企业更好地开展 HRM 活动。遗憾的是,目前还没有研究系统阐述过这些问题。

为了促进研究间的有效对话,形成人力资源管理计划、实施与感知差异的研究框架,本文在对相关文献进行梳理回顾的基础上提出一个整合模型,旨在系统回答上述问题。首先,本文界定了人力资源管理计划、实施与感知的内涵,对三者的定义、参与主体和影响结果进行了比较;其次,发现受资源和主体影响,三者不仅有概念差别,差异在组织中也是真实存在的;然后,基于两个视角、四类主体、五个方面和九条路径系统阐释了差异的影响因素;最后,提出未来可能的研究方向。本文试图帮助人力资源管理研究者和实践者了解该领域现状,关注并重视人力资源管理计划、实施和感知存在的差异,进而提升人力资源管理实践的作用效果。

二、人力资源管理计划、实施与感知的内涵

当前学术界对 HRM 计划、实施与感知的概念界定并不清晰。有研究认为 HRM 的实施主体是企业高层,有研究认为实施仅仅是 HR 部门的任务,还有研究认为实施就是员工的主观感受。基于对现有研究的梳理,本文提炼了三者定义、参与主体和影响结果方面的区别(如表 1 所示),为实证研究提供概念基础。

表 1 计划、实施与感知 HRM 的区别

类型	定义	参与主体	影响结果
HRM 计划	旨在设计 HRM 系统或公司决策者认为能有效引起员工积极反应的 HRM 实践	高管团队 高级 HRM 经理	HRM 实施
HRM 实施	基于实施主体对 HRM 计划的解读而实际实施的 HRM	HR 部门 直线经理	HRM 感知
HRM 感知	员工对 HRM 实施的主观理解和感受	员工	员工态度、行为和绩效

资料来源:作者整理

1. 人力资源管理计划

HRM 计划是企业人力资源战略发展的结果(Wright 和 Nishii,2007)^[1]。为了实现组织战略并保障人才发展,企业需要遵循人力资源理念和政策,设计能有效引起预期员工反应的 HRM 实践(Jiang 等,2012)^[12]。HRM 计划通常由组织高管和 HR 部门共同制订,目的在于影响员工态度和行为,从而提升员工和组织绩效。一方面,组织试图寻找能够最大程度增强其核心竞争力的“最佳实

践”或“最佳匹配”(Stavrou等,2010)^[13],并在组织层面推行这些实践;另一方面,组织设计HRM实践的初衷是提升绩效,因此实践本身都是有利于组织的。通常情况下,HRM计划若能有效实施,就可以提高组织绩效。

2. 人力资源管理实施

HRM计划对员工和组织绩效的影响并不直接,实施程度扮演了重要的中介角色(Piening等,2014)^[14]。HRM实施是组织竞争优势的重要来源(Becker和Huselid,2006)^[8]。为保证实施效果,组织不仅要为HRM赋予合法性、分配必要资源,还要保证实施主体能够正确理解和认识HRM(Van Mierlo等,2018)^[15]。一般而言,实施HRM的主体是HR部门和各业务部门的直线经理。HR部门在组织层面保障和运行HRM系统,直线经理则在各个部门中具体实施。直线经理对HRM实施至关重要,其HRM认知、能力、动机等均会影响实施程度(Kehoe和Han,2020^[16];王震等,2017^[17];尹奎等,2018^[18])。直线经理的实施程度还会影响员工的感知程度(Ali等,2019^[19];Pak和Kim,2018^[20];Wright和Nishii,2007^[1])。

3. 人力资源管理感知

基于行为视角的HRM研究强调员工的HRM感知对其态度、行为和绩效的直接影响(Shin和Konrad,2017^[21];Wright和Nishii,2007^[1])。员工对组织实施的HRM进行主观感知和解读,从而决定自身行为。相比计划和实施的HRM,员工感知不仅对自身态度、行为和绩效的预测作用更强(Liao等,2009)^[22],也比直线经理的感知更能解释企业财务绩效和生产率的差异(Choi,2014)^[23]。研究表明,员工感知对增强员工的情感承诺和幸福感(Alfes等,2012^[24];Kehoe和Wright,2013^[7])、增加组织公民行为(Alfes等,2012^[24];Alfes等,2013^[25];Kehoe和Wright,2013^[7])和建言行为(Zhang等,2019)^[26]、提高任务绩效(Alfes等,2012)^[24]、减少离职以及加强员工与组织/工作的匹配等均有积极作用(Alfes等,2013^[25];Boon等,2011^[27])。总而言之,员工的HRM感知影响其自身态度、行为反应和绩效水平,进而影响企业绩效(Alfes等,2021^[28];Van Beurden等,2020^[29])。

由以上可知,HRM计划、实施和感知全面呈现了HRM在组织中自上而下的落地过程(Wright和Nishii,2007)^[1]。HRM计划是纲领,体现了组织层面的整体方针;HRM实施是路线,决定了员工感知的来源;HRM感知是结果,影响了员工反应和绩效。三者串联在HRM对组织绩效的影响路径中,是从高层到低层、从抽象到具体、从间接到直接的关系。具体而言:(1)从高层到低层。HRM计划在组织层面推行;HRM实施在部门或团队层面执行;HRM感知是员工在个体层面的切身体会。(2)从抽象到具体。HRM计划关系到组织整体的长远发展,较为抽象;直线经理为了具体执行,会将其细化为便于实施的方案;员工的HRM感知则关乎切身利益,更加具体。(3)从间接到直接。HRM计划通过影响实施作用于员工感知,员工感知又通过影响员工反应作用于组织绩效,三者对员工和组织绩效是从间接到直接的影响。它们既有联系又有区别,缺一不可。HRM计划只有实施了才能落地,HRM实施只有被员工感知到才能产生期望的态度和行为反应(Bowen和Ostroff,2004^[6];Kehoe和Wright,2013^[7])。在清晰界定概念的基础上,可以进一步探讨它们的差异在企业实践中是否存在。

三、人力资源管理计划、实施与感知的差异表现

上文分别界定了HRM计划、实施与感知,并指出了它们的差异,但这种差异仅仅是概念上的,还是在组织中真实存在的?学者们对这一问题看法不一,有的认为差异普遍存在,有的则认为差异是特殊现象。为了解答这一问题,本研究对现有文献进行了梳理和整合,发现受资源和主体影响,三者间差异无法避免,会出现在计划-实施和实施-感知的传递过程中。

1. 人力资源管理计划与实施的差异

在组织中,不是所有 HRM 实践都能按计划 and 预期实施(Wright 和 Nishii,2007)^[1]。高层管理者为 HRM 提供的资源保障和支持是有效实施各项实践的基础条件(唐贵瑶等,2019)^[30],一些 HRM 计划会因资源不足而被取消实施。此外,实施主体也会影响实施程度。各部门的实施主体一般是直线经理,他们可以在职权范围内自行调整或替换组织要求的 HRM 实践,由此导致计划与实施差异。具体表现为:第一,实施内容与组织要求不符(Kehoe 和 Han,2020)^[16]。比如,组织鼓励员工参与制定政策,直线经理未收集员工意见就自行上报,导致实施内容偏离组织计划。第二,实施程度未达组织标准(Bowen 和 Ostroff,2004^[6]; Makhecha 等,2018^[31])。比如,组织要求直线经理根据员工特点和意愿为其分配导师,有的直线经理为减轻工作负担随机进行配对,使实施低于计划程度。第三,实施方式背离组织初衷(Bowen 和 Ostroff,2004)^[6]。比如,组织推广“员工关爱计划”,有的直线经理公开询问下属的生活困难,下属迫于群体压力无法表达真正诉求。总而言之,由于组织资源有限且难以直接监控实施主体,出现了计划-实施差异。

为了探究 HRM 计划与实施的差异是否在企业中真实存在,学者们开展了一系列研究(如表 2 所示)。Truss(2001)^[32]对惠普公司的人力资源政策和实践进行了为期两年的案例研究,发现即使是 HRM 系统相对成熟的惠普公司,其 HRM 计划和实施仍存在差异。例如,计划中明确提出以终身培训、教育和职业咨询帮助员工进行内部发展和提升,使员工与公司共同成长和发展。然而,实际调查结果显示,两年间未接受过培训的员工比例由 14% 上升至 22%。为了对计划-实施差异有更深层次的洞察,Khilji 和 Wang(2006)^[5]选取 12 个组织作为样本,综合使用访谈、问卷调查和档案进行了研究。他们在第一阶段用 HR 部门的回答测量计划的 HRM,即由 HR 部门描述组织在招聘、培训与开发、绩效评估、奖励和薪酬、工作设计五个方面采取的实践;在第二阶段用 HR 部门以外的员工的回答测量实施的 HRM,即由员工回答组织在上述领域实施的 HRM 实践。对比两阶段访谈资料发现,仅有三个组织达到了“高”实施水平(超过 80% 的受访者对本公司 HRM 实践的描述接近于 HR 部门的描述),其他九个组织则被评为“中”或“低”(低于 20% 的受访者对本公司 HRM 实践的描述接近于 HR 部门的描述)。在“中”或“低”实施水平的企业中,一些员工表示并不知道所在组织的 HRM 政策,也有员工直接批评所在组织对 HRM 实践执行不力。这说明,组织中 HRM 的计划-实施差异是真实存在的,HRM 计划需要 HR 部门和直线经理的有力实施才可能起到预期作用。

表 2 HRM 计划、实施与感知的差异研究示例

研究者	样本来源(行业/地区)	研究结果
Truss(2001) ^[32]	科技行业/英国	计划-实施存在差异
Khilji 和 Wang(2006) ^[5]	银行业/巴基斯坦	计划-实施存在差异
Piening 等(2014) ^[14]	健康服务业/德国	计划-实施-感知存在差异
Makhecha 等(2018) ^[31]	零售业/印度	计划-实施-感知存在差异

资料来源:作者整理

2. 人力资源管理实施与感知的差异

员工感知的 HRM 与组织计划和实施的常常是不一致的,原因在于信息传递和理解方式不同。Bowen 和 Ostroff(2004)^[6]指出“HRM 实践会不断以意想不到的方式传递信息。同时,人们对信息有不同的理解方式。因此,不同员工对同一实践的理解也不同”。处于组织最基层,员工很难全面了解组织计划和实施 HRM 实践的意图和内容。在传递方式上,员工主要通过直线经理来了解,二者的互动关系会影响员工获取 HRM 信息的内容和质量(苗仁涛等,2020^[9];苗仁涛等,2018^[10])。

在理解方式上,员工自身特征影响解读方式。即便实施情况相同,不同员工的感知也不相同。总体而言,员工感知的HRM与计划和实施存在差异,且一般弱于计划和实施。

实证研究也表明,计划、实施和感知的差异存在(如表2所示)。Piening等(2014)^[14]利用多案例研究区分了HRM计划、实施与感知。他们通过访谈发现,战略导向和员工导向是影响组织HR系统设计的重要因素,由此选定四个案例分别代表低战略导向和低员工导向、高战略导向和高员工导向、低战略导向和高员工导向以及高战略导向和低员工导向。在数据收集过程中,由人力资源经理描述组织计划的HRM,由员工描述组织实施及自身感知的HRM。通过案例内和跨案例分析,将HRM计划、实施和感知进行对比,他们发现,一方面,HRM计划和实施存在实施差异,当主要决策者对HRM计划缺乏共识,没有对HR人员、结构和系统进行必要投资时,会使得HRM计划与实施出现差异;另一方面,HRM实施和感知存在解释差异。HRM计划和实施的一致性为员工按照管理层意图感知HRM的必要条件。虽然这项研究表明HRM计划、实施和感知存在差异,但没有明确界定差异类型和大小。基于此,Makhecha等(2018)^[31]以印度一家大型超市为研究对象,确定其七个零售单元中九项HRM实践的“计划-实施-感知”差异。他们首先定义了HRM差异的三种类型:计划-实施差异,实施-感知差异,计划-感知差异,认为这些差异是由实施者对HRM实践意图理解不同、对HRM内容重视不同以及实施中采取的流程不同导致的。他们还详细描述了各项HRM实践体现的“计划-实施”、“计划-感知”和“实施-感知”的差异程度。例如,员工参与实践的“计划-感知”差异高达80%,员工投入实践的“计划-感知”差异仅有4%。

梳理以往研究发现,高层管理者或HR部门报告的HRM计划,直线经理报告的HRM实施,以及员工阐述的HRM感知均有不同。在实践中,HRM实施难以与组织计划完全一致,导致了计划和实施的差异;也无法完全被员工感知到,导致了实施和感知的差异。HRM计划、实施和感知出现差异是组织中的常见现象。

四、人力资源管理计划、实施与感知的差异成因

既然HRM计划、实施与感知确实存在差异,哪些因素会影响差异大小?以往对差异影响因素的研究比较分散,学者们基于不同理论视角,关注不同主体,分别研究了“计划-实施”和“实施-感知”过程。本文在梳理以往研究的基础上提出了一个整合模型,提炼出理解差异为何存在的两个视角、四类主体、五个方面和九条路径(如图1所示)。两个视角是指HRM计划、实施与感知的差异是由于某些因素直接影响了实施和感知,或调节“计划-实施-感知”的过程。四类主体包括高层管理者、HR部门、直线经理和员工。五个方面是指主体的AMO(能力-动机-机会)、角色、认知、行为和关系,即主体这些方面的因素导致了HRM计划、实施和感知之间的差异。其中,AMO是指主体的能力、动机和机会;角色是主体在组织中的定位;认知意味着主体处理和加工信息的方式;行为是主体的实际表现;关系则代表了主体间的互动过程。将角度、主体和方面整合起来,我们识别了九条理解差异为何存在的路径。具体而言,高层管理者的认知和行为不仅会调节“计划-实施”差异(路径1a)和“实施-感知”差异(路径1c),还会直接影响HRM实施(路径1b);HR部门既能直接影响实施(路径2a),又能通过直线经理影响实施(路径2b);直线经理的AMO、认知、行为和关系对实施、感知有直接作用(路径3a和3c),还能调节“实施-感知”差异(路径3b);员工认知、行为和关系可以调节“实施-感知”差异(路径4)。

1. 高层管理者的认知和行为导致差异

高层管理者决定了组织的HRM战略和计划,其认知和行为不仅会直接影响HRM实施,还能调节“计划-实施”和“实施-感知”过程。若高管在认知方面重视HRM,认为HRM能够为组织带来收益时,可以缩小“计划-实施-感知”差异;若高管在行为方面为HRM提供支持和资源,也可以缩小这一差异。

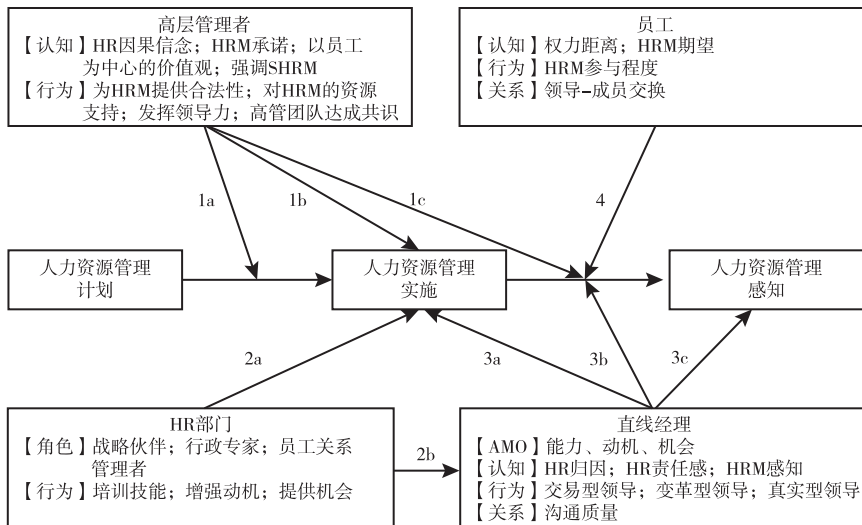


图1 HRM计划、实施和感知差异的影响因素

资料来源:作者整理

(1) 高管的认知和行为调节人力资源管理计划、实施与感知差异(路径1a和1c)。高管的认知和行为可以调节HRM的计划-实施差异(路径1a)。在认知方面,当高管重视人力资源战略时,能促使直线经理实施计划的HRM实践,使其实施内容、程度和方式与组织要求保持一致,从而缩小计划和实施差异(Trullen等,2016)^[33]。例如,高管强调HRM计划与组织战略的相关性,通过公开会议或内部政策向直线经理施加压力,从而促进HRM计划的有效实施。在行为方面,若高管之间能够就HRM计划的内容达成一致,并投入充分资源开发合适的HR结构、系统和过程,可以有效缩小计划-实施差异(Piening等,2014)^[14]。高管认知还会影响实施到感知的过程(路径1c)。Arthur等(2016)^[34]通过HR经理测量了组织实施的八项HRM实践,发现当高管具有以员工为中心的价值观时,HRM实施与感知之间的关系会被增强。因此,高管认知和行为不仅可以调节计划-实施过程,还能调节实施-感知过程。

(2) 高管的认知和行为直接影响人力资源管理实施(路径1b)。高阶理论认为,高管特征会影响组织战略选择和资源分配(Hambrick和Mason,1984)^[35]。如果高管重视人力资源发展战略并为HRM实施提供充足资源,可以缩小计划和实施差异。一方面,高管的认知特征会直接影响HRM的实施程度。当高管认为相比其他战略投资,对HRM的投资能够带来更多财务收益(即强“人力资源因果信念”)时,就会有意识地加强组织HRM系统的强度(Arthur等,2016)^[34]。高管的人力资源因果信念还能提高直线经理对HRM的理解和感知,使其展现出符合组织预期的实施行为。另外,高管的HRM承诺、对SHRM的强调等都可以增强HRM的实施程度(Chadwick等,2015^[36];唐贵瑶等,2019^[30])。它们代表了高管对HRM的投入和支持,可以有效促进HRM信息的流动,使直线经理获得更多HRM知识和资源,实施程度也会随之增加。另一方面,高管对HRM的支持行为会影响HRM实施。当高管对HRM展现出更多支持行为时,直线经理更可能按照组织要求全方位实施HRM;当高管对HRM的支持行为较少时,直线经理的实施内容、程度和方式可能与组织要求不符。Stanton等(2010)^[37]刻画了支持HRM实施的CEO行为特征,如与高管团队达成共识、发挥领导力、为HRM活动提供合法性、给与资源等。

2. 人力资源部门的角色和行为导致差异

虽然HR部门已逐渐将业务部门内实施HRM的责任转移至直线经理,HR部门对HRM实施的影响仍不可忽视(Trullen等,2016)^[33]。HR部门的角色定位会直接影响HRM的实施程度,HR

部门的行为也会通过影响直线经理的 AMO 从而间接影响 HRM 的实施程度。

(1) 人力资源部门的角色直接影响人力资源管理实施(路径 2a)。作为组织的 HRM 专家, HR 部门的行为对实施程度的直接影响主要取决于:第一,HR 部门是否是组织的战略伙伴。根据戴维·尤里奇的观点,HR 部门并不直接制定战略,而是通过引导高层管理者将人力资源战略纳入组织发展战略,在组织中形成对 HRM 实践的关注和重视,从而促进 HRM 实践的开展。若 HR 部门是组织的战略伙伴,意味着 HR 战略是实现组织战略的必要手段,组织会更加重视 HRM 实施,从而提供资源保证 HRM 计划顺利实现;若 HR 部门与组织战略脱节,HRM 无法帮助组织获得战略成功,组织自然不会投入资源保障 HRM 实施。第二,HR 部门是否是组织的行政专家。HR 部门需要不断优化组织的 HRM 流程,确保各项行政事务顺利进行,提高实施效率和实施水平。完善的 HRM 流程可以将 HR 部门和直线经理从繁琐的日常 HRM 活动中解放出来,专注完成战略相关的 HRM 核心任务。第三,HR 部门是否是员工关系管理者。当 HR 部门关注员工需求,关心员工利益,努力为员工工作和发展提供支持时,能够有效推动 HRM 实施。以上三点说明 HR 部门的角色可以通过直接影响实施水平来改变计划和实施差异(Trullen 等, 2016)^[33]。

(2) 人力资源部门的行为通过直线经理影响人力资源管理实施(路径 2b)。直线经理是业务部门内实施 HRM 的主体(王震等,2017)^[17]。当前企业现实中,HR 部门对实施过程的直接干预减弱,工作重心转移至为直线经理担任实施顾问。因此,HR 部门会通过直线经理影响计划、实施和感知差异。Trullen 等(2016)^[33]基于 AMO 框架提出 HR 部门可以从三方面影响直线经理实施 HRM:第一,影响直线经理的实施能力。实施能力是预测直线经理实施质量的最佳指标(Bos-Nehles 等,2013)^[38]。但是,直线经理通常缺乏专业的 HRM 知识和技能。HR 部门需对其开展培训和协助,如提供雇佣政策信息、传授 HRM 技能、设置 HRM 咨询专家等(Gilbert 等,2011^[39]; Op de Beeck 等,2017^[40])。第二,影响直线经理的实施动机。直线经理的工作职责聚焦于业务内容,对 HRM 重要性感知较低(Chen 等,2011^[41]; Russell 等,2018^[42])。HR 部门可以通过增强直线经理对 HRM 政策和实践的理解、肯定其贡献、提供奖励等方式提高直线经理的实施动机(Makhecha 等,2018^[31]; Trullen 等,2016^[33])。第三,为直线经理提供实施机会。直线经理在组织中话语权小,可支配资源有限。HR 部门需要从 CEO 处争取到充足资源,为直线经理搭建实施平台(Op de Beeck 等,2017^[40]; Trullen 等,2016^[33])。总而言之,HR 部门可以通过提高直线经理的实施程度来降低计划、实施和感知差异。

3. 直线经理的 AMO、认知、行为和关系导致差异

直线经理在 HRM 实施过程中扮演着越来越重要的角色(Fu 等,2020^[43]; Op de Beeck 等, 2017^[40])。不同直线经理的实施内容、实施程度和实施方式很难完全按照组织计划进行,也难以完全被员工感知到,因而导致了计划、实施和感知差异。具体而言,可以从 AMO、认知、行为和关系四个方面考虑直线经理对差异的影响。

(1) 直线经理的 AMO 影响人力资源管理计划和实施的差异(路径 3a)。AMO 框架可用于解释直线经理对计划和实施差异的影响,但以往对其 AMO 所扮演角色的认识并不统一。Trullen 等(2016)^[33]认为直线经理的 AMO 可以直接影响 HRM 实践的开展程度。必要的 HRM 能力是实施的基础和前提,充足的 HRM 动机是实施过程的动力和保障,合适的机会则是展现实施能力和动机的条件。因此,三者均能够直接提高实施程度。苗仁涛等(2020)^[9]则将直线经理的 AMO 作为计划影响实施的边界条件。高 AMO 的直线经理可以获得更多组织授权和资源,与 HR 部门共同达成对 HRM 实践的深刻理解,从而增强计划对实施的影响。总的来讲,不管 AMO 的角色如何,缩小计划和实施差异都需要组织在提供实施机会的前提下增强直线经理的实施能力和动机(苗仁涛等,

2020^[9]; Trullen 等,2016^[33])。

(2) 直线经理的认知和行为直接影响人力资源管理实施(路径 3a)。在认知层面, Yang 和 Arthur(2021)^[44]发现直线经理的承诺型人力资源归因可以促进承诺型 HRM 的实施。直线经理的认知能力也会影响实施程度(López-Cotarelo,2018)^[45]。在实施过程中,直线经理不仅会调整 HRM 计划以匹配组织情境或使之更符合自身利益,还可能因无法意识到实施内容的价值而表现出忽略、偏离等行为,导致实施效果欠佳(Bos-Nehles 等,2017)^[46]。在行为层面,领导风格是影响实施程度的重要因素。比如交易型领导关心员工绩效但忽视员工需求,很少开展员工发展、员工参与等 HRM 实践。变革型领导为员工提供发展机会,实施培训、激励等 HRM 实践提高员工工作动机和能力,从而提升工作绩效(Vermeeren,2014)^[47]。同样地,真实型领导自主动机强,能够将组织驱动的 HRM 内化为自身动机,推动实施组织的 HRM 计划(Gill 等,2018)^[48]。但是,若直线经理未受过专业的 HRM 培训、对 HRM 缺乏兴趣、出现自我服务倾向,或因承担 HRM 职责导致工作负荷过高、角色模糊、角色冲突等,可能会降低实施程度,增大计划和实施差异(Evans,2017^[49]; Gilbert 等,2011^[39]; Piening 等,2014^[14])。

(3) 直线经理的认知、行为和关系调节人力资源管理实施和感知的差异(路径 3b)。在认知方面,富有 HR 责任感的直线经理认为自己有义务实施 HRM,愿意花费时间精力向员工解释 HRM 的实施目的和实施方式,从而促进实施对感知的影响(张军伟和龙立荣,2017)^[11]。在行为方面,直线经理可以通过领导行为影响 HRM 实施到感知过程。真实型领导向他人表达真实自我,强调与员工的双向互动,可以提升员工对 HRM 的接受程度,从而加强实施对感知的影响(Cao 等,2020)^[50]。在关系方面,若员工与直线经理的沟通质量较高,直线经理可以及时、有效地将 HRM 信息传递给员工(Den Hartog 等,2013^[51]; Makhecha 等,2018^[31]; 苗仁涛等,2020^[9]),HRM 实施对员工感知的影响就会被加强。总体而言,认知体现了直线经理对 HRM 的重视程度,关系影响了直线经理与员工的信息传递,二者都会影响 HRM 计划、实施和感知的差异。

(4) 直线经理的人力资源管理感知影响员工的人力资源管理感知(路径 3c)。作为员工日常工作的直接领导者和监督者,直线经理的 HRM 感知会影响员工感知(Den Hartog 等,2013^[51]; Jiang 等,2017^[52]; Liao 等,2009^[22])。许多研究解释了这一关系。比如,Liao(2009)^[22]等认为直线经理的感知一定程度上反映了部门内由 HRM 实施所塑造的氛围和环境,是员工形成自身感知的背景条件。Jiang 等(2017)^[52]利用社会信息加工理论指出直线经理的 HRM 感知会在交流中潜移默化地影响员工感知,不仅能加强员工对 HRM 的关注,还能引导员工发现 HRM 的重要性,提升感知程度。因此,直线经理的 HRM 感知对员工感知有正向影响。直线经理的 HRM 感知越强,员工的 HRM 感知也会随之上升。

4. 员工的认知、行为和关系导致差异

组织设计 HRM 实践的目的在于影响员工行为,从而提升组织绩效(Bowen 和 Ostroff,2004^[6]; Wright 和 Nishii,2007^[1])。因此,在计划-实施-感知的过程模型中,最终落脚点是个体层面的员工感知。即使面对相同的 HRM 实践,不同员工的感知也不相同,这是由员工的个体差异决定的。具体而言,表现在员工的认知、行为及其与直线经理的关系方面。

员工认知、行为及其与直线经理的关系可以调节 HRM 实施对员工感知的影响(路径 4)。首先,员工的认知特征能够调节实施对感知的影响。例如,权力距离感知高的员工倾向于被动接受上级命令,较少主动沟通。有限的信息接收渠道扩大了实施和感知差异(张军伟和龙立荣,2017)^[11]。相反,权力距离感知低的员工主动与领导交往,积极参与领导实施的 HRM,因而感知程度更高。另外,当员工对 HRM 期望较高时,HRM 实施对塑造员工 HRM 感知的影响更大;当员工对 HRM 期望

较低时,HRM 实施对其感知的影响则较小(Piening 等,2014)^[14]。

其次,员工行为对实施到感知过程也有调节作用。员工是否积极参与 HRM 是影响实施 - 感知过程的重要因素。若员工不关注 HRM 也不主动获取相关信息,会削弱 HRM 实施对其感知的影响。若员工积极了解并参与 HRM,会增强实施对感知的影响。比如,有的员工为了增加工作技能并扩大职业前景,会有意识地收集组织培训信息并踊跃参与(Makhecha 等,2018)^[31]。这类员工对 HRM 实施的感知程度较高。也有的员工仅关注当下,忽视 HRM 提供的培训机会,感知程度就会相对较低。

最后,员工与直线经理的互动关系也会影响实施和感知的差异。直线经理负责在业务部门传达并实施 HRM。员工与组织高层及 HR 部门接触机会有限,体验 HRM 的来源主要是直线经理(苗仁涛等,2020^[9]; 苗仁涛等,2018^[10])。因此,员工与直线经理的互动关系一定程度上影响了员工能够接收到的 HRM 信息数量和质量,与直线经理互动机会多、互动质量高的员工的实施和感知差异更小。根据社会交换理论,若员工和直线经理的领导 - 成员交换水平较高,那么获得的发展机会更多、情感支持更强、互动水平更高(Martin 等,2016)^[53]。同样的实施情况下,这类员工对 HRM 的体验程度相对较高,实施与感知差异较小。相反,若员工与直线经理的领导 - 成员交换水平较低,获得的 HRM 信息有限,实施与感知差异就会更大。

以上整合模型表明,高层管理者(认知、行为)、HR 部门(角色、行为)、直线经理(AMO、认知、行为、关系)和员工(认知、行为、关系)基于九条不同的作用路径共同影响 HRM 计划、实施和感知的差异。该模型为开展未来研究提供了基础和依据,有助于深入探索差异的内涵、类型及影响因素。

五、未来研究方向

通过梳理以往文献并提出整合模型,本文回答了现有研究中尚不明确的几个问题(如表 3 所示)。综观学术界对这一领域的考察,仍有问题尚待解决。为了进一步探讨 HRM 计划、实施与感知的差异,本文提出和论证了几个需考察的研究问题,供后续实证检验。

表 3 研究问题和研究发现

研究问题	研究发现
1. HRM 计划、实施与感知分别是什么?	计划:基于组织战略和目标设定的 HRM 实施:各个部门中 HRM 的执行情况 感知:员工对 HRM 的实际感受
2. 三者间差异是真实存在的吗?	是的,受组织资源和实施主体影响,HRM 实施难以按计划进行;受直线经理和员工影响,感知与实施也不一致
3. 导致三者差异的主体和因素有哪些?	主体:高管、HRM 部门、直线经理、员工 因素:AMO、角色、认知、行为、关系

资料来源:作者整理

1. 明确人力资源管理计划、实施与感知的测量并丰富差异的内涵

现有研究表明 HRM 计划、实施和感知存在差异,一些研究者强调这是企业现实因素导致的。然而,这种差异也可能是测量方法引起的。一方面,测量主体会影响测量结果。例如,通过员工来测量 HRM 实施可能会发现实施与计划差距较大。不同员工接触的 HRM 实践既有差别又不全面,所以单个员工工作答结果很难体现部门整体的实施情况(Liao 等,2009)^[22]。另一方

面,测量方式也会影响测量结果。例如,“直线经理感知的 HRM”不等于“直线经理实施的 HRM”。前者是直线经理对组织 HRM 的主观看法,一般表述为“你认为组织的 XX(HRM 实践)如何”(Jiang 等,2017)^[52]。后者才是其对本部门 HRM 实施的客观评价。科学的实证研究需要准确的测量主体和测量方式。基于三者内涵,本文为未来测量提出以下建议(见表 4)。首先,HRM 计划的被测对象应该是组织的高层管理者或高级 HRM 经理,指导语为“以下 HRM 实践是否是你所在组织实施的”,选项为“是”、“不是”或“不确定”。其次,HRM 实施要由实际实施者——直线经理或部门主管报告。测量方式应该是“在我管理的部门,XX(HRM 实践)的实施程度如何”。最后,测量 HRM 感知(员工作答)的说法应当是“组织为我提供 XX(HRM 实践)的程度如何”。选择合适的测量主体和测量方式可以提高测量准确性,从而更真实地反映 HRM 计划、实施和感知的差异。

表 4 对 HRM 计划、实施与感知的测量主体和测量方式的建议

测量内容	测量主体	测量方式
HRM 计划	高层管理者、 高级 HRM 经理	以下 HRM 实践是否是你所在组织实施的? 选项为“是”、“不是”或“不确定”
HRM 实施	直线经理/部门主管	在我管理的部门,XX(HRM 实践)的实施程度如何? 选项为“从不”(从未实施过),“很少”(实施几率大约为 25%), “有时”(实施几率大约为 50%),“经常”(实施几率大约为 75%),“总是”(总是实施)
HRM 感知	员工	组织为我提供 XX(HRM 实践)的程度是? 选项为“从不”(从未实施过),“很少”(实施几率大约为 25%), “有时”(实施几率大约为 50%),“经常”(实施几率大约为 75%),“总是”(总是实施)

资料来源:作者整理

未来研究还需进一步丰富 HRM 计划、实施和感知差异的类型。现有研究一般默认计划、实施和感知的程度呈递减状态,即计划优于实施、实施优于感知。实际上,还可能存在实施优于计划、感知优于实施的情况。若直线经理不仅能按计划实施 HRM,还能在 HR 部门的培训下额外自主决定实施内容(Piening 等,2014)^[14],其实施结果可能超越组织计划。不仅如此,员工感知也可能会优于实施。若员工对组织有强烈的使命感和认同感,可能会忽视实施的缺陷,使感知程度超过实际实施水平。因此,HRM 计划、实施和感知可能呈现程度递增的状态。

2. 比较不同类型人力资源管理实践的计划、实施和感知差异

以往 HRM 计划、实施和感知差异的研究多将 HRM 看作一个整体系统。实际上 HRM 系统内部包含了多种实践,不同类型实践的计划、实施和感知差异可能并不相同。根据双因素理论,可以将 HRM 实践分为保健型和激励型(张燕等,2008)^[54]。满足员工基本工作和生活需求的 HRM 实践属于保健型,例如,为员工提供安全舒适的工作环境、科学有效的绩效考核方法、合理合法的薪酬管理策略等;致力于提高员工福利、激发工作积极性的 HRM 实践属于激励型,如培训与开发、员工关怀计划、福利提升计划等(Leach 和 Westbrook,2000)^[55]。保健型 HRM 实践多是为员工提供基础工作条件,直线经理只需按组织既定的规章制度来执行,实施难度小,计划和实施差异也相对较小。其中涉及工作条件、薪酬等最根本的问题,员工对这类实践的关注度更高,因此实施保健型 HRM 实践对感知影响更大。实施激励型 HRM 实践往往需要直线经理发挥更多主观能动性,比如,

发现员工的培训与开发需求、为员工进行职业生涯辅导等。直线经理普遍欠缺 HRM 能力,可能导致激励型 HRM 实践的计划和实施差异较大(Makhecha 等,2018)^[31]。员工对激励型 HRM 实践的感知可能取决于员工预期、是否是此类实践的受益者等,标准更为主观且不统一。因此,激励型 HRM 实践的计划和实施与感知差异会大于保健型 HRM 实践。

3. 探索人力资源管理计划和实施对感知的共同作用

按照 Wright 和 Nishii(2007)^[1]的观点,HRM 活动对绩效的影响是一个由计划到实施再到感知的过程,三者是链式关系。然而,张瑞娟和尹奎(2018)^[56]发现,HRM 计划也会直接影响员工感知。这说明 HRM 计划、实施和感知可能并非是简单的链式传递关系,三者间可能具有更加多元的组合形态。未来研究可以拓展计划和实施程度的不同组合对员工感知的影响。HRM 计划是组织的“言”,HRM 实施是组织的“行”。言行一致包括“言行皆高”和“言行皆低”,言行不一致包括“言高行低”和“言低行高”。如果组织“言行一致”,有效执行 HRM 计划,就不会降低员工的感知程度。计划和实施程度双高时,即组织为员工计划并实施了丰富的 HRM 实践,此时对员工感知的正向影响比双低时更强,所以“言行皆高”时员工感知程度更高。假如组织“言行不一”,未能兑现计划的 HRM 实践,员工期待落空,心理落差加大,对 HRM 的感知也会降低。若组织承诺少而实施多,员工可能会认为组织的 HRM 系统是一致且公平的,其感知就不会被削弱。因此,“言低行高”情况下的员工感知高于“言高行低”。总体而言,当 HRM 计划与实施水平一致时,言行皆高情形下的员工感知程度高于言行皆低;当 HRM 计划与实施水平不一致时,言低行高情形下的员工感知程度高于言高行低。

4. 拓展组织情境因素对人力资源管理计划、实施与感知差异的影响

现有研究主要从“人”的视角探讨计划、实施与感知差异的影响因素(苗仁涛等,2020^[9];苗仁涛等,2018^[10];张军伟和龙立荣,2017^[11]),较少考虑情境因素对差异的影响。个体对差异的影响固然重要,情境的边界条件也不可忽视。社会信息加工理论认为,组织情境会释放大量信息,影响组织中个体的感知和行为方式(Salancik 和 Pfeffer,1978)^[57]。因此,组织情境因素对三者差异的影响也值得重视。为了系统展现情境因素的作用,本研究认为,未来研究可以从三个视角探讨组织情境对差异的影响:文化视角、制度视角和结构视角。

首先,组织文化代表了组织内个体共同遵循的价值准则,是影响 HRM 计划、实施和感知差异的重要因素(Schein,1985)^[58]。按照霍夫斯泰德的分类框架,可以将组织文化分为集体主义导向和个体主义导向。根据特质激活理论,外部环境可以唤起个体的内在特质和行为(Tett 和 Burnett,2003)^[59]。员工在某种组织文化中耳濡目染,其认知和行为也会受到影响。具体而言,一方面,在强调集体主义的文化中,组织利益高于一切,个人利益需服从组织利益(Barkema 等,2015)^[60]。这意味着直线经理能够秉承组织利益最大化原则认真实施 HRM 计划,不会因自身便利任意改变或调整现有计划,因而 HRM 的实施内容、实施程度和实施方式与组织计划偏离较小。员工也倾向于服从安排,理解并接受直线经理实施的 HRM(刘超等,2020)^[61],因而对 HRM 的感知程度较高。另一方面,拥有个人主义文化的组织强调个人价值和利益,员工间联系较为松散,个人的主观意志在工作中体现较多。从自身利益出发,直线经理可能不会严格按照组织计划实施业务职责以外的 HRM 实践(Piening 等,2014)^[14]。员工更关注工作自由并实现个人价值,与直线经理、HR 部门的关系并不密切,获取 HRM 信息的渠道有限,导致感知程度较低。因此,相比个人主义文化,拥有集体主义文化的组织中 HRM 计划、实施和感知差异更小。

其次,HRM 制度与组织战略的匹配程度也会影响计划、实施和感知差异。HRM 制度是否匹配于组织战略决定了 HRM 对达成组织战略目标所扮演的角色。当 HRM 制度与组织战略高度匹配时,HRM 有助于组织实现战略目标、获取竞争优势(彭娟,2020^[62];赵曙明等,2019^[63])。高层管理

者会分配更多资源支持 HRM 实施,从而降低计划和实施的差异。与组织战略匹配的 HRM 也能更好地引起员工反应和行为(Wright 和 Snell,1998)^[64],缩小实施和感知的差异。相比之下,若 HRM 制度与组织战略脱节,HRM 实施对达成组织战略目标作用有限,就难以引起高层重视。这不仅会使得 HRM 缺乏实施资源,也会使直线经理和员工无法感知到 HRM 的重要性。实施程度和感知程度都会因此下降,增大了计划、实施和感知的差异。总之,相比与组织战略脱节的 HRM 制度,与组织战略匹配的 HRM 制度的计划、实施和感知差异更小。

最后,组织结构对计划、实施和感知差异也有影响。垂直化结构中组织决策自上而下层层传递,信息易被干扰或丢失(Radner,1993)^[65]。直线经理接收到的 HRM 信息可能是不完整甚至是错误的。不仅如此,业务部门的直线经理与职能部门的 HR 接触机会少,受到监管和协助的程度小,所以直线经理的 HRM 实施很难达到组织计划的水平。同时,基层员工了解 HRM 信息的渠道有限,难以感知到组织高层和直线经理推行的 HRM 政策和实践。相比垂直化结构,扁平化结构中管理层级少,信息传递效率高且不易失真(Radner,1993)^[65]。HR 部门与直线经理有较为平等的沟通渠道和对话平台,方便对实施情况进行监督和指导,降低了计划和实施的差异(Op De Beeck 等,2017)^[40]。员工也因接触到更多来自组织和直线经理的 HRM 信息,深化了对 HRM 的感知和理解,从而缩小实施和感知的差异(苗仁涛等,2020)^[9]。因此,相比垂直化结构,拥有扁平化结构的组织中 HRM 计划、实施和感知的差异更小。

5. 深化主体间关系对计划、实施与感知人力资源管理实践差异的影响

在 HRM 的计划、实施与感知过程中,涉及多个主体,如高管团队、HR 部门、直线经理和员工。不仅主体自身的认知、行为会影响计划、实施和感知差异,主体间关系也是影响差异的关键因素。以往对影响差异的关系研究主要聚焦于直线经理和员工的关系,如直线经理与员工的社会交换、沟通质量等(苗仁涛等,2020^[9];苗仁涛等,2018^[10])。实际上,组织中人与人以及人与组织的互动关系对差异的影响还有待拓展。组织与 HR 部门的关系、HR 部门与直线经理的关系以及员工与组织的关系也可以同时纳入研究框架中。支持感代表了组织中一方感知到另一方对自身福利、贡献等的关心程度,可用于表征组织、HR 部门、直线经理和员工间的关系(Eisenberger 等,2020)^[66]。它涵盖了员工感知的组织支持、直线经理支持,直线经理感知的 HR 部门支持以及 HR 部门感知的组织支持等。

首先,组织对 HR 部门和员工的支持可以分别缩小计划和实施、计划和感知的差异。实施 HRM 需要组织投入大量资源。在组织支持的前提下,HR 部门不仅能够设计出更符合组织需求的 HRM 实践,还能为直线经理的实施争取到更多工具、设备和信息等资源,从而提高实施有效性,缩小计划和实施的差异(Trullen 等,2016)^[33]。员工感知的组织支持包括工具性和情感性支持(Mcmillin,1997)^[67]。工具性支持为其参与 HRM 提供了客观条件和机会,情感性支持可以提高参与意愿。因此,员工感知的组织支持能够缩小计划和感知的差异。其次,直线经理感知的 HR 支持也可以缩小计划与实施的差异(Trullen 等,2016)^[33]。作为部门内实施 HRM 的主体,直线经理却往往缺乏 HRM 技能和知识。HR 部门给与直线经理充足的支持,如提供 HRM 政策和程序信息、培训其 HRM 技能等,可以有效提升直线经理实施 HRM 的能力、动机和机会,从而增强实施水平(Trullen 等,2016^[33];王震等,2017^[17])。最后,员工感知的直线经理支持可以提高实施对感知的影响。直线经理是组织的代言人,也是员工获取 HRM 政策和信息的直接来源(Kehoe 和 Han,2020^[16];王震等,2014^[68])。根据社会交换理论,员工感知的直线经理支持较高时,会对直线经理回报以更多的工作和情感支持。他们会更加关注并积极参与直线经理的 HRM 实施,对 HRM 的感知也随之增强。

总体而言,HRM 计划、实施与感知出现差异是组织中的常见现象。本研究系统梳理了它们的

概念,对三者间差异及影响差异的因素进行了讨论,并提出了整合模型。通过整合模型可以发现,目前对此进行的研究还不够充分。因此,未来研究应当加强对这一现象的关注和探索,助力组织的HRM活动更有效地提升员工和组织绩效。

参考文献

- [1] Wright, P. M., and L. H. Nishii. Strategic HRM and Organizational Behavior: Integrating Multiple Levels of Analysis [A]. Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations [C]. Center for Advanced Human Resource Studies, 2007.
- [2] Wright, P. M., and T. M. Gardner. The Human Resource-firm Performance Relationship: Methodological and Theoretical Challenges [A]. In D. Holman et al. (Eds.) The New Workplace: A Guide to the Human Impact of Modern Working Practices [C]. Chichester: John Wiley & Sons, 2003.
- [3] Tsai, C. J. High Performance Work Systems and Organizational Performance: An Empirical Study of Taiwan's Semiconductor Design Firms [J]. The International Journal of Human Resource Management, 2006, 17, (9): 1512 - 1530.
- [4] 蒋春燕, 赵曙明. 企业特征、人力资源管理与绩效: 香港企业的实证研究 [J]. 北京: 管理评论, 2004, (10): 22 - 31, 63 - 64.
- [5] Khilji, S. E., and X. Wang. "Intended" and "Implemented" HRM: The Missing Linchpin in Strategic Human Resource Management Research [J]. International Journal of Human Resource Management, 2006, 17, (7): 1171 - 1189.
- [6] Bowen, D. E., and C. Ostroff. Understanding HRM-firm Performance Linkages: The Role of the "Strength" of the HRM System [J]. Academy of Management Review, 2004, 29, (2): 203 - 221.
- [7] Kehoe, R. R., and P. M. Wright. The Impact of High-performance Human Resource Practices on Employees' Attitudes and Behaviors [J]. Journal of Management, 2013, 39, (2): 366 - 391.
- [8] Becker, B. E., and M. A. Huselid. Strategic Human Resources Management: Where Do We Go from Here? [J]. Journal of Management, 2006, 32, (6): 898 - 925.
- [9] 苗仁涛, 辛迅, 周文霞, 曹毅. 高绩效工作系统对员工绩效的影响——基于利益相关者视角的多层次研究 [J]. 天津: 南开管理评论, 2020, (3): 165 - 176.
- [10] 苗仁涛, 周文霞, 冯喜良. 双向视角下高绩效工作系统对雇佣双方利益的影响: 一项本土化研究 [J]. 北京: 科研管理, 2018, (11): 98 - 106.
- [11] 张军伟, 龙立荣. 不同层次高绩效工作系统的差距效应: 一个被调节的中介模型 [J]. 天津: 南开管理评论, 2017, (2): 180 - 190.
- [12] Jiang, K., D. P. Lepak, and K. Han, et al. Clarifying the Construct of Human Resource Systems: Relating Human Resource Management to Employee Performance [J]. Human Resource Management Review, 2012, 22, (2): 73 - 85.
- [13] Stavrou, E. T., C. Brewster, and C. Charalambous. Human Resource Management and Firm Performance in Europe through the Lens of Business Systems: Best Fit, Best Practice or Both? [J]. The International Journal of Human Resource Management, 2010, 21, (7): 933 - 962.
- [14] Piening, E. P., A. M. Baluch, and H. G. Ridder. Mind the Intended-implemented Gap: Understanding Employees' Perceptions of HRM [J]. Human Resource Management, 2014, 53, (4): 545 - 567.
- [15] Van Mierlo, J., T. Bondarouk, and K. Sanders. The Dynamic Nature of HRM Implementation: A Structuration Perspective [J]. The International Journal of Human Resource Management, 2018, 29, (22): 3026 - 3045.
- [16] Kehoe, R. R., and J. H. Han. An Expanded Conceptualization of Line Managers' Involvement in Human Resource Management [J]. Journal of Applied Psychology, 2020, 105, (2): 111 - 129.
- [17] 王震, 张雨奇, 尹奎. 直线经理的人力资源管理认知、职责与效能: 研究回顾与展望 [J]. 北京: 中国人力资源开发, 2017, (3): 38 - 48.
- [18] 尹奎, 陈乐妮, 王震, 彭坚, 许灏颖. 领导行为与人力资源管理实践的关系: 因果、联合、替代还是强化? [J]. 北京: 心理学进展, 2018, (1): 144 - 155.
- [19] Ali, M., S. Lei, and S. Freeman, et al. Implemented and Perceived High-performance Work System and Its Effect on Branch Performance: A 2 - 1 - 2 Mediation Multilevel Approach [J]. Employee Relations: The International Journal, 2019, 41, (4): 793 - 810.
- [20] Pak, J., and S. Kim. Team Manager's Implementation, High Performance Work Systems Intensity, and Performance: A Multilevel Investigation [J]. Journal of Management, 2018, 44, (7): 2690 - 2715.
- [21] Shin, D., and A. M. Konrad. Causality between High-performance Work Systems and Organizational Performance [J]. Journal of Management, 2017, 43, (4): 973 - 997.
- [22] Liao, H., K. Toya, and D. P. Lepak, et al. Do They See Eye to Eye? Management and Employee Perspectives of High-performance

Work Systems and Influence Processes on Service Quality[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2009, 94, (2) : 371 – 391.

[23] Choi, J. H. Who Should be the Respondent? Comparing Predictive Powers between Managers' and Employees' Responses in Measuring High-performance Work Systems Practices [J]. *The International Journal of Human Resource Management*, 2014, 25, (19) : 2667 – 2680.

[24] Alfes, K. , A. Shantz, and C. Truss. The Link between Perceived HRM Practices, Performance and Well-being: The Moderating Effect of Trust in the Employer [J]. *Human Resource Management Journal*, 2012, 22, (4) : 409 – 427.

[25] Alfes, K. , A. Shantz, and C. Truss, et al. The Link Between Perceived Human Resource Management Practices, Engagement and Employee Behaviour: A Moderated Mediation Model [J]. *The International Journal of Human Resource Management*, 2013, 24, (2) : 330 – 351.

[26] Zhang, J. , M. N. Akhtar, and Y. Zhang, et al. High-commitment Work Systems and Employee Voice [J]. *Employee Relations*, 2019, 41, (4) : 811 – 827.

[27] Boon, C. , D. N. Den Hartog, and P. Boselie, et al. The Relationship between Perceptions of HR Practices and Employee Outcomes: Examining the Role of Person-organisation and Person-job Fit [J]. *The International Journal of Human Resource Management*, 2011, 22, (1) : 138 – 162.

[28] Alfes, K. , M. Veld, and N. Fürstenberg. The Relationship between Perceived High-performance Work Systems, Combinations of Human Resource Well-being and Human Resource Performance Attributions and Engagement [J]. *Human Resource Management Journal*, 2021, 31, (3) : 729 – 752.

[29] Van Beurden, J. , K. Van De Voorde, and M. Van Veldhoven. The Employee Perspective on HR Practices: A Systematic Literature Review, Integration and Outlook [J]. *The International Journal of Human Resource Management*, 2020, 6, (3) : 1 – 35.

[30] 唐贵瑶, 陈琳, 陈扬, 刘松博. 高管人力资源管理承诺、绿色人力资源管理与企业绩效: 企业规模的调节作用 [J]. *南开管理评论*, 2019, (4) : 212 – 224.

[31] Makhecha, U. P. , V. Srinivasan, and G. N. Prabhu, et al. Multi-level Gaps: A Study of Intended, Actual and Experienced Human Resource Practices in a Hypermarket Chain in India [J]. *The International Journal of Human Resource Management*, 2018, 29, (2) : 360 – 398.

[32] Truss, C. Complexities and Controversies in Linking HRM with Organizational Outcomes [J]. *Journal of Management Studies*, 2001, 38, (8) : 1121 – 1149.

[33] Trullen, J. , L. Stirpe, and J. Bonache, et al. The HR Department's Contribution to Line Managers' Effective Implementation of HR Practices [J]. *Human Resource Management Journal*, 2016, 26, (4) : 449 – 470.

[34] Arthur, J. B. , A. O. Herdman, and J. Yang. How Top Management HR Beliefs and Values Affect High-performance Work System Adoption and Implementation Effectiveness [J]. *Human Resource Management*, 2016, 55, (3) : 413 – 435.

[35] Hambrick, D. C. , and P. A. Mason. Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers [J]. *Academy of Management Review*, 1984, 9, (2) : 193 – 206.

[36] Chadwick, C. , J. F. Super, and K. Kwon. Resource Orchestration in Practice: CEO Emphasis on SHRM, Commitment-based HR Systems, and Firm Performance [J]. *Strategic Management Journal*, 2015, 36, (3) : 360 – 376.

[37] Stanton, P. , S. Young, and T. Bartram, et al. Singing the Same Song: Translating HRM Messages across Management Hierarchies in Australian Hospitals [J]. *The International Journal of Human Resource Management*, 2010, 21, (4) : 567 – 581.

[38] Bos-Nehles, A. C. , M. J. Vanriemsdijk, and J. K. Looise. Employee Perceptions of Line Management Performance: Applying the AMO Theory to Explain the Effectiveness of Line Managers' HRM Implementation [J]. *Human Resource Management*, 2013, 52, (6) : 861 – 877.

[39] Gilbert, C. , S. De Winne, and L. Sels. Antecedents of Front-line Managers' Perceptions of HR Role Stressors [J]. *Personnel Review*, 2011, 40, (5) : 549 – 569.

[40] Op De Beeck, S. , J. Wynen, and A. Hondeghem. Effective HRM Implementation by Line Managers: Relying on Various Sources of Support [J]. *International Journal of Public Administration*, 2017, 40, (2) : 192 – 204.

[41] Chen, Y. P. , Y. S. Hsu, and F. W. K. Yip. Friends or Rivals: Comparative Perceptions of Human Resource and Line Managers on Perceived Future Firm Performance [J]. *The International Journal of Human Resource Management*, 2011, 22, (8) : 1703 – 1722.

[42] Russell, Z. A. , D. S. Steffensen, and B. P. Ellen III, et al. High Performance Work Practice Implementation and Employee Impressions of Line Manager Leadership [J]. *Human Resource Management Review*, 2018, 28, (3) : 258 – 270.

[43] Fu, N. , P. C. Flood, and D. M. Rousseau, et al. Line Managers as Paradox Navigators in HRM Implementation: Balancing Consistency and Individual Responsiveness [J]. *Journal of Management*, 2020, 46, (2) : 203 – 233.

- [44] Yang, J. , and J. B. Arthur. Implementing Commitment HR Practices: Line Manager Attributions and Employee Reactions[J]. *The International Journal of Human Resource Management*, 2021, 32, (16) :3339 – 3369.
- [45] López-Cotarelo, J. Line Managers and HRM: A Managerial Discretion Perspective[J]. *Human Resource Management Journal*, 2018, 28, (2) :255 – 271.
- [46] Bos-Nehles, A. , T. Bondarouk, and S. Labrenz. HRM Implementation in Multinational Companies: The Dynamics of Multifaceted Scenarios[J]. *European Journal of International Management*, 2017, 11, (5) :515 – 536.
- [47] Vermeeren, B. Variability in HRM Implementation among Line Managers and its Effect on Performance: A 2 – 1 – 2 Mediation Multilevel Approach[J]. *The International Journal of Human Resource Management*, 2014, 25, (22) :3039 – 3059.
- [48] Gill, C. , W. Gardner, and J. Claeys, et al. Using Theory on Authentic Leadership to Build a Strong Human Resource Management System[J]. *Human Resource Management Review*, 2018, 28, (3) :304 – 318.
- [49] Evans, S. HRM and Front Line Managers: The Influence of Role Stress[J]. *The International Journal of Human Resource Management*, 2017, 28, (22) :3128 – 3148.
- [50] Cao, M. , Y. Zhao, and S. Zhao. Facilitating the Implementation Process of High-performance Work Systems: The Role of Authentic Leadership[J]. *Frontiers in Psychology*, 2020, (11) , DOI:10. 3389/fpsyg. 2020. 550711.
- [51] Den Hartog, D. N. , C. Boon, and R. M. Verburg, et al. HRM, Communication, Satisfaction, and Perceived Performance: A Cross-level Test[J]. *Journal of Management*, 2013, 39, (6) :1637 – 1665.
- [52] Jiang, K. , J. Hu, and S. Liu, et al. Understanding Employees' Perceptions of Human Resource Practices: Effects of Demographic Dissimilarity to Managers and Coworkers[J]. *Human Resource Management*, 2017, 56, (1) :69 – 91.
- [53] Martin, R. , Y. Guillaume, and G. Thomas, et al. Leader-member Exchange (LMX) and Performance: A Meta-analytic Review[J]. *Personnel Psychology*, 2016, 69, (1) :67 – 121.
- [54] 张燕, 王辉, 樊景立. 组织支持对人力资源措施和员工绩效的影响[J]. *天津: 管理科学学报*, 2008, (2) :120 – 131.
- [55] Leach, F. J. , and J. D. Westbrook. Motivation and Job Satisfaction in One Government Research and Development Environment[J]. *Engineering Management Journal*, 2000, 12, (4) :3 – 8.
- [56] 张瑞娟, 尹奎. 人力资源管理对组织绩效的作用——基于计划的、实施的和员工感知的人力资源的视角[J]. *北京: 中国人力资源开发*, 2018, (8) :29 – 38.
- [57] Salancik, G. R. , and J. Pfeffer. A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1978, 23, (2) :224 – 253.
- [58] Schein E. H. *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*[M]. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1985.
- [59] Tett, R. P. , and D. D. Burnett. A Personality Trait-based Interactionist Model of Job Performance[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2003, 88, (3) :500 – 517.
- [60] Barkema, H. G. , X. P. Chen, and G. George, et al. West Meets East: New Concepts and Theories[J]. *Academy of Management Journal*, 2015, 58, (2) :460 – 479.
- [61] 刘超, 刘军, 陈星汶, 李巧, 朱丽. 本土组织情境下上下级匹配模型的构建与探讨[J]. *北京: 中国人力资源开发*, 2020, (3) :58 – 77.
- [62] 彭娟. 动态环境与生命周期视角下人力资源管理策略对组织绩效的影响: 基于模糊集定性比较分析[J]. *北京: 中国人力资源开发*, 2020, (1) :98 – 112.
- [63] 赵曙明, 张紫滕, 陈万思. 新中国 70 年中国情境下人力资源管理研究知识图谱及展望[J]. *北京: 经济管理*, 2019, (7) :190 – 208.
- [64] Wright, P. M. , and S. A. Snell. Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management[J]. *Academy of Management Review*, 1998, 23, (4) :756 – 772.
- [65] Radner, R. The Organization of Decentralized Information Processing[J]. *Econometrica*, 1993, 61, (5) :1109 – 1146.
- [66] Eisenberger, R. , L. R. Shanock, and X. Wen. Perceived Organizational Support: Why Caring about Employees Counts[J]. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2020, (7) :101 – 124.
- [67] Mcmillin, R. *Customer Satisfaction and Organizational Support for Service Providers*[D]. Florida: Doctoral Dissertation, University of Florida, 1997.
- [68] 王震, 宋萌, 孙健敏. 主管支持员工能让组织受益吗? ——主管组织化身的调节作用[J]. *北京: 经济管理*, 2014, (3) :77 – 86.

Understanding the Gaps between Intended, Implemented, and Perceived Human Resource Management: An Integrated Model

WANG Zhen, JIANG Fu-bin

(Business School, Central University of Finance and Economics, Beijing, 100081, China)

Abstract: Previous studies on human resource management primarily focus on the human resource management practices that can improve individual and organizational performance. However, whether the human resource management practices designed by the organization achieve expected results depends to a large extent on the implementation and employee perceptions of these practices. For this reason, recent research has begun to discuss the impact of human resource management practices on individual and organizational performance using the “intended-implemented-perceived human resource management” framework.

Although the gaps between intended, implemented, and perceived human resource management practices have received increasing attention, the existing research is relatively fragmented, which is not conducive to future research. Indeed, because scholars draw on different theoretical perspectives, examine different research questions, and employ different measurement methods, there is a lack of dialogue between studies and thus some key issues remain unclear. For instance, how should we define the intended, implemented, and perceived human resource management practices? Who are eligible to evaluate the intended, implemented, and perceived human resource management practices? Are the differences among the intended, implemented, and perceived human resource management practices exist in the conceptual level only or in the organization? What factors determine the gaps, or particularly which subjects in the organization and from which aspects of the subjects should be considered as influencing factors of the gaps? Answering these questions promotes the scholarly understanding of the differences between intended, implemented, and perceived human resource management practices, and practically it helps to explain why some companies' investment in human resource management activities fails to achieve expected results. Regrettably, no research until now has systematically addressed these issues, thus obstructing both the theoretical advancement and practical usage of HRM.

In order to solve these problems, this research systematically sorts out the relevant literature and propose an integrated model. We define the connotation of intended, implemented, and perceived human resource management practices, and points out that the gaps exist practically in the organizations. This integrated model illustrates the antecedents of gaps between intended, implemented, and perceived human resource management practices from the perspective of four types of subjects: top managers, human resource departments, line managers and employees. On this basis, we propose that future research should conduct more research on the intended-implemented and implemented-perceived gaps. Particularly, future research is encouraged to improve the understandings of connotation and measurement of the intended, implemented and perceived human resource management, distinguish the different gaps of different types of human resource management practices, explore the congruence effect of intended and implemented human resource management, and identify the antecedents of gaps from the organizational contexts and stakeholders' perspectives. This article presents a comprehensive knowledge of the gaps between intended, implemented and perceived human resource management practices, and deepens the understanding of the mechanisms through which human resource management practices affect individual and organizational performance. Practically this research provides organizations with implications on the designing and implementing human resource management, and thereby assists companies with leveraging these activities in practice.

Key Words: human resource management; intended human resource management; implemented human resource management; perceived human resource management

JEL Classification: L25, M12

DOI: 10.19616/j.cnki.bmj.2021.10.005

(责任编辑:舟 山)