

人力资源管理重要性与能力对企业雇佣关系模式选择的影响*

赵曙明, 席 猛, 蒋春燕

(南京大学商学院, 江苏 南京 210093)

内容提要:企业雇佣关系模式的多样性表明,企业的雇佣关系模式不是既定的外生变量。本文认为,企业雇佣关系模式的选择与形成并不脱离于企业自身,它与企业人力资源管理特征密切相关,是基于企业自身人力资源管理重要性与能力而选择的结果。基于我国三大经济圈(长三角、珠三角和京津塘)425家企业的中高层管理者配对样本数据,本文研究发现,企业人力资源管理的重要性与能力是企业选择雇佣关系模式的重要前因变量,即人力资源管理在企业中的相对重要性越高、人力资源管理部门能力越强,企业越会选择组织导向型(相互投资型)雇佣关系模式;反之,企业则会选择工作导向型(准现货契约型)雇佣关系模式。

关键词:人力资源管理重要性;人力资源管理部门能力;雇佣关系模式;中国企业

中图分类号:F270 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2016)04—0083—10

一、引言

自20世纪80年代以来,人力资源管理逐渐成为一门显学,人力资源管理在企业中的地位与重要性越来越高,企业也越来越强化人力资源管理能力的建设。我国的人力资源管理经历了从计划经济体制下的劳动人事管理向现代化企业人力资源管理的转变(赵曙明,2009)。随着企业人力资源管理重要性与人力资源管理能力的提升,我国企业的雇佣关系模式也发生了巨大的变化,出现多种雇佣模式并存的局面,如政府导向型模式、工作导向型模式、组织导向型模式等,取代了传统计划经济体制下的单一雇佣模式(张一弛等,2004;刘善仕、刘辉健,2008)。

雇佣关系是指雇主与雇员之间的关系,是企业决策的过程、雇主和雇员相互作用的结果,也是政治、经济、文化、技术等各种因素共同作用的产物

(Lengnick-Hall等,2009;Kaufman,2010;Osterman,2011)。自雇佣关系模式提出以来,学者们一直从经济结果变量的角度进行研究,包括研究雇佣关系模式对企业绩效(Wang等,2003)、员工态度(Tsui等,1997;Hom等,2009;Song等,2010)、员工创造力(Jia等,2014)等结果变量的影响。另外,基于企业内部视角和基于行为学的人力资源管理学派探讨了雇主视角的员工—组织关系、雇佣模式、交换关系等,以及探讨了雇员视角的心理契约、组织支持、团队成员关系、领导—成员关系等,这些理论和实证研究对于理解雇佣关系的意义与影响具有重要的作用。这些研究十分丰富,却鲜有探讨雇佣关系模式的前因,即现有研究均将企业雇佣关系模式看作是给定的外生变量、企业政策实践,鲜有探讨诸如“为什么企业会选择不同雇佣关系模式”“为什么存在多种多样的雇佣关系模式”等既具理论意义又具实践指导价值的问题。一些学者呼吁,必须

收稿日期:2015-12-23

* 基金项目:国家自然科学基金重点项目“中国企业雇佣关系模式与人力资源管理创新研究”(71332002);江苏省普通高校研究生科研创新计划“中国企业雇佣关系模式选择:人力资源管理特征的视角”(KYLX15_0008)。

作者简介:赵曙明(1952-),男,江苏海安人,特聘教授,研究方向是人力资源管理与企业跨国经营,E-mail: zhaosm@nju.edu.cn;席猛(1988-),男,江苏连云港人,博士研究生,研究方向是人力资源管理与雇佣关系,E-mail: ximeng16@126.com;蒋春燕(1976-),女,江苏宜兴人,教授,研究方向是创业管理、新兴企业成长与人力资源管理,E-mail: cyjiang@nju.edu.cn。

在更高层次,诸如政治、经济、技术和文化因素,探究企业雇佣关系模式选择的前因及其效果(Huselid, 1995; Lengnick-Hall等, 2009)。因而,无论从知识的积累还是从实践的需要来看,探究中国情境下企业雇佣关系模式的前因,是极其必要的。

本研究从资源依赖和能力视角出发,重点探讨人力资源管理在企业中的相对重要性以及人力资源管理的能力对于企业选择雇佣关系模式的影响。具体而言,本文依据人力资源管理重要性与能力两个维度,将企业人力资源管理分为四种类型,并探究这四种类型的人力资源管理对企业雇佣关系模式选择的影响。本文的研究有助于回答下述两个问题:第一,在不同企业中,人力资源管理的重要性以及人力资源管理部门能力存在差异,企业可能会实施不同的人力资源管理实践与政策,或者实施实践与政策的侧重点存在差异。Tsui等(1997)认为,雇佣关系模式作为人力资源管理实践的具体体现,必然受到企业人力资源管理重要性与能力的影响。因此,本文的研究有助于回答:企业的人力资源管理重要性与能力如何对企业雇佣关系模式产生影响?第二,无论对于提升企业整体绩效,还是提升员工工作绩效、改善工作态度和工作行为方面,现有绝大部分研究支持了相互投资型雇佣关系模式是最为有效的雇佣关系模式(Tsui等, 1997; Wang等, 2003; 张一驰, 2004; Jia等, 2014)。然而,并非所有的企业都采用相互投资型雇佣关系模式(Tsui等, 1997; 张一驰, 2004)。因此,本文的研究也有助于回答:为什么会存在多种多样的雇佣关系模式以及为何不同的企业采取不同的雇佣关系模式?

二、理论基础与假设提出

1. 企业人力资源管理的重要性与能力

如今,全球性竞争日益激烈,企业内外部环境不断变化,寻找、开发、留住优秀人才已经成为企业成功的最关键因素,也是组织可持续发展的根本。为此,企业不仅需要帮助员工进行职业规划、为员工提供更为个性化的人力资源服务与产品,促进员工人力资本增值,提高员工的工作生活质量,帮助其实现工作价值与生活价值(赵曙明, 2009),还需要提供富有挑战性的工作、富有竞争力的薪酬计划以及学习与发展机会(赵曙明, 2011)。而这些都是企业人力资源管理的核心职责所在。因此,不断提

高企业人力资源管理的职能地位与重要性,不断强化企业人力资源管理的能力建设显得尤为重要。

人力资源管理重要性是指与企业中其他各项职能相比,人力资源管理职能的重要性程度(Wei & Lau, 2005)。企业人力资源管理部门能否有效地实现其职能以及帮助企业实现价值,取决于企业高层管理者是否能够充分地认识到人力资源管理的重要性(Budhwar, 2000)。要想实现上述职能与价值,企业高层管理者必须充分并明确地做出承诺,以给予更多的(至少是相等的)资源来促进人力资源管理能够与企业其他业务职能共同发展(Mitsubishi等, 2000)。根据资源依赖理论(Pfeffer & Salancik, 1978),资源是组织生存与发展的关键,企业人力资源管理的发展依赖于企业对于人力资源管理的资源投入。Kane & Palmer(1995)认为,高层管理者优先考虑的事情对于企业人力资源管理政策与实践有着重要的影响。那些掌握企业决策权的高层管理者越重视企业的人力资源管理,就越可能在企业人力资源管理上投入更多的时间、精力与资源(Tsui, 1987)。因此,高层管理者在人力资源实践与预算分配上的选择,对于提升人力资源管理能力与有效性是至关重要的。

企业人力资源管理能力是指企业人力资源管理在开发与实施人力资源管理实践、系统方面的综合能力,而这种能力又能够与企业的战略发展相匹配,并能够帮助企业实现战略目标(Wei & Lau, 2005)。企业人力资源管理能力是其能否有效实现自身职能和帮助企业实现价值的另一个重要因素。基于能力视角,管理能力是一项重要的组织能力,一方面,能够通过获得管理业务资源来增加企业的价值;另一方面,也可以通过提供有价值的产品与服务来实现资源转移(Lado等, 1992)。而对于人力资源专业人员而言,Dutton & Ashford(1993)认为,他们的能力应该包括专业能力、业务相关能力以及人际相关能力;Han等(2006)则将人力资源专业人员能力进一步提升为:职能专家、业务知识和管理变革。对于人力资源专业人员来说,这些能力有助于人力资源专业人员与高层管理者、一线的管理人员、企业员工进行有效的沟通和交流,也有助于他们更加有效地实现人力资源管理的职能与目标(Schuler, 1990)。

综上,人力资源管理重要性与能力是影响企业

采取何种人力资源管理实践内容的重要因素,企业人力资源管理相对重要性越高,人力资源管理部门与人力资源专业人员的能力越强,企业越有可能采取多样化、丰富化、系统化的人力资源管理实践与政策,人力资源管理部也越能够将这些人力资源管理实践与政策落实到位。

2. 中国企业雇佣关系模式

目前,我国经济社会正处于转型时期和全球化过程中,多种所有制形式的企业并存发展,企业雇佣关系也从传统的单一模式转变为组织导向和工作导向等多种模式并存的局面。基于 March & Simon(1958)的“贡献—诱因”模型,并根据雇员与雇主之间的交换是否平衡以及交换的经济性或社会性,Tsui等(1997)把雇佣关系分为四种类型:工作导向或准现货契约型、组织导向或相互投资型、过度投资型以及投资不足型。前两种是平衡交换,后两种是不平衡的交换;Wang等(2003)和 Jia等(2014)将贡献与诱因进行了细化,期望贡献包括角色内绩效与角色外绩效;提供的诱因包括物质性奖励与发展性奖励。

从社会交换理论视角,Tsui等(1997)检验了雇佣关系与员工的工作态度和绩效的关系,研究表明,与投资不足型和工作导向型雇佣关系相比,在组织导向型和过度投资型的雇佣关系中,员工表现出更高的本职工作绩效、更多的组织公民行为和更高的组织承诺;按照 Tsui等(1997)雇佣关系的概念框架,基于资源基础论视角,Wang等(2003)在中国背景下,从公司层面检验了雇佣关系与公司绩效的关系,研究表明,总体而言,采取组织导向型雇佣关系的公司比采取其他类型雇佣关系的公司表现出更好的绩效;张一弛(2004)基于 Tsui等(1997)的“贡献—诱因”(或“激励—贡献”)的四分法理论,在我国情境下研究了企业所有制类型(传统国有企业、外资企业以及民营企业)对企业所采用的雇佣关系模式的影响,并比较了这些所有制企业向企业经理人员提供的激励措施和期望他们做出的贡献方面的差异性。

根据上述分析,中国企业的雇佣关系模式主要存在四种类型:相互投资型(组织导向型)雇佣关系模式、投资不足型雇佣关系模式、过度投资型雇佣关系模式以及工作导向型(准现货契约型)雇佣关系模式。然而,现有学者对于雇佣关系模式影响因

素的研究,还只停留在企业特征变量与员工类型等较为简单的类别层面(张一弛,2004),缺乏更高层次、更为复杂的前因变量研究。

3. 企业人力资源管理重要性与能力对雇佣关系模式选择的影响

组织和员工之间的雇佣关系不仅体现为雇佣合同,而且表现为员工和组织之间形成的心理契约,因而,雇佣关系不仅仅体现为劳动关系理论中的劳动合同关系。由于这种雇佣关系更多表现在员工的心理和行为中,企业需要通过招聘、配置、考核、薪酬、培训等人力资源政策影响组织—员工关系的形成。人力资源管理实践对雇佣关系模式影响的研究,更多地是从人力资源管理各个职能的变化着手,进而探讨他们对雇佣关系模式的影响。按照 Beer(1984)的分析,人力资源管理系统主要分为四个子系统:员工影响、人力资源流动、奖励系统与工作体系。例如,在工作分析和设置方面,一些企业采取的策略是类似的,而规范的工作设计与设置使得员工的知识分布较为狭窄和集中;由于不同企业之间的工作设计与设置存在相似性,员工在工作中形成的知识能力具有一定的通用性,能够实现在企业之间的自由流动。如果员工离开某家企业后,他(她)能够迅速从其他企业获得类似的工作岗位,而自身人力资本价值基本不会减少。这种情况下,员工与企业之间的相互依赖关系较弱(Lepak & Snell,1999;Aoki,2001),员工和组织建立的关系更多地是一种交易式雇佣关系。与此同时,另外一些企业可能重视在职培训、工作轮换制度、工作丰富化。在这些企业中,通过在岗学习、在岗培训,员工逐渐获得较多的只适用于本企业的特殊技能与知识。员工和企业之间容易形成相互锁定的关系。一旦员工离开企业,其自身人力资本价值将大大减少。而如果企业解聘员工,企业也将丧失在员工身上的投资。因而,员工和组织之间容易建立较强的关系型雇佣关系(Cabello-Medina等,2011)。总之,不同类型的企业人力资源管理实践将会影响企业建立和形成不同的雇佣关系模式。采用高绩效工作系统实践的企业,由于其致力于全方位发展员工的素质,并且鼓励员工为企业做出各方面的贡献,其更加倾向于采用相互投资型雇佣关系模式;而采用外包人力资源管理实践的企业,由于其将企业对员工的要求和企业提供的报酬界定得很清楚,更加

倾向于采用准现货契约型雇佣关系模式。

4. 假设提出

人力资源管理重要性与能力是影响企业采取何种人力资源管理实践内容的重要因素,而企业雇佣关系模式是企业人力资源管理实践的集合与体现,因而,企业人力资源管理重要性与能力是影响企业雇佣关系模式选择的重要因素。本文根据企业人力资源管理相对重要性的高低与能力的强弱两个维度,将企业的人力资源管理划分为四种类型,并探讨这四种人力资源管理类型对于企业雇佣关系模式选择的影响。

具体而言,人力资源管理重要性低、能力弱的企业,高层管理者不重视企业的人力资源管理建设,企业人力资源管理部门获得的资金预算和资源投入少,缺少资源进行人力资源开发、培训、关心员工、提高员工福利等工作,给予员工的诱因或激励(如发展性奖励和物质性奖励)较少,人力资源管理部门无力关注员工对企业做出的贡献与回报(职业管理行为与良好工作态度)或者只提供简单、基本的人力资源服务;由于企业不重视人力资源管理,企业也不会对员工提出过高或超出合理范围的要求与期望,即期望员工做出的贡献(如职业管理行为与良好工作态度)也相对较低;人力资源管理部门没有能力和资源去强化与其他部门之间的合作、促进企业业务的提升。因此,人力资源管理能力弱、重要性低的企业,更有可能采取准现货契约(工作导向型)的雇佣关系模式。

人力资源管理重要性高、能力强的企业,高层管理者重视并关注企业人力资源管理建设,投入的资金预算和资源更多,人力资源管理部门拥有更多的资源用于企业的人力资源开发、培训、福利等方面,提供给企业员工的诱因也将更加丰富与多样化;企业人力资源管理部门能力强,人力资源专业人员拥有丰富的专业知识,熟悉企业业务,拥有较高的人际沟通能力和管理变革能力(Dutton & Ashford, 1993; Han 等, 2006),就能够更加有效地利用所获得的资源更好更专业地服务员工;相应地,人力资源管理部门也期望员工提供相应的回报,为企业做出更多的贡献。因此,人力资源管理能力强、重要性高的企业更有可能采取相互投资型(组织导向型)的雇佣关系模式。

人力资源管理重要性高、能力弱的企业,高层

管理者相对重视企业人力资源管理建设,也会在资源投入方面给予人力资源管理部门一定的倾斜,这意味着企业对于人力资源管理部门有着更高的要求,对企业员工有着更高的期望,期望企业在人力资源管理方面的投资能够获得回报。然而,由于这种类型的企业人力资源管理能力较弱,人力资源管理部门与专业人员还无法开发与实施系统、全面、丰富的人力资源管理实践与政策,即使企业投入资源到人力资源管理当中,人力资源管理部门与专业人员也不一定能够充分地利用这些资源为员工提供更多的诱因或激励,尤其是发展性奖励,企业期望员工做出的贡献将会大于对员工提供的诱因。因此,人力资源管理重要性高、能力弱企业更有可能采取投资不足型雇佣关系模式。

人力资源管理重要性低、能力强的企业,由于企业不重视企业人力资源管理建设与发展,对于人力资源管理的资源投入较少,相比于人力资源管理重要性高的企业,企业能够给予员工的诱因相对较少,企业期望员工做出的贡献也相对要低;由于企业人力资源管理的能力相对较强,即使企业对人力资源管理的投入相对较少,人力资源管理部门也能够较好地实施企业现有的人力资源管理实践,向员工提供的诱因,尤其是发展性奖励,如人力资源开发、培训、关心员工,也将会比人力资源管理能力较弱的企业要多。对于人力资源管理重要性低、能力强的企业,相对于人力资源管理重要性高、能力弱的企业,期望员工做出的贡献要低,而提供的诱因要高。因此,这类企业更有可能采取过度投资型雇佣关系模式。

本文提出如下假设:

H₁: 人力资源管理重要性低、能力弱的企业,更可能采取准现货契约型雇佣关系模式。

H₂: 人力资源管理重要性高、能力强的企业,更可能采取相互投资型雇佣关系模式。

H₃: 人力资源管理重要性高、能力弱的企业,更可能采取投资不足型雇佣关系模式。

H₄: 人力资源管理重要性低、能力强的企业,更可能采取过度投资型雇佣关系模式。

三、研究设计

1. 数据收集与企业样本特征

(1) 数据收集。本研究主要采用问卷调查方法

对研究数据进行收集。本研究调研的地区涉及我国三大经济圈,即京津唐、长三角与珠三角经济区。为了保证调研数据的可靠性与质量,研究者通过所在商学院的校友会以及当地有很好合作关系的政府部门(如经济开发区管理委员会等)协助调研。本次调研采用两种方式发放问卷:一是由课题研究人员现场发放,并当场收回;二是通过邮寄的方式进行调研,由有着良好合作关系的当地政府部门相关负责人或联系人负责发放问卷并回收,问卷收集好后再邮寄给研究人员。本文T检验结果表明,现场发放问卷与邮寄问卷在数据结果上并不存在差异。另外,为避免同源误差以及提高数据的质量与可靠性,本研究用配对的方法进行数据收集。企业的总经理回答本企业人力资源管理的重要性与人力资源管理部门的能力问卷;而四名部门经理/主管回答企业的雇佣关系模式问卷。本次调研问卷全部采用6点制计分,“1”表示完全不同意或很少强调,“6”表示完全同意或非常强调。通过两年时间,课题组最终调研的企业为650家,发放的问卷超过3250份。通过对最终回收的总经理问卷、部门经理/主管问卷进行配对,得到有效配对425对,回收配对有效率为65.4%。在有效的配对问卷中,平均每家企业回收部门经理/主管问卷3.63份,有效率超过90%。

(2)企业样本特征。在有效的企业样本中,国有企业42家,占9.9%;外资企业85家,占20%;民营企业有172家,占40.5%;中外合资企业47家,占11.1%(不足100%,为其他或缺失值,下同)。就样本企业所在行业而言,属于高新技术企业的173家,占40.7%;非高新技术企业221家,占52%。就样本企业规模而言,中小企业239家(企业人数少于500人),占56.2%;大型企业为155家,占36.5%。

2. 研究变量

(1)员工组织关系。本研究根据Tsui等(1997)、Wang等(2003)、Hom等(2009)和Jia等(2014)提出的员工—组织关系分析框架,按照组织提供的诱因和期望员工贡献的大小和范围,将组织和员工的雇佣关系分成四种:准现货契约型、相互投资型、投资不足型和过度投资型。其中,组织期

望员工贡献的两个维度职业管理行为(10个条目)与良好工作态度(五个条目)的内部一致性系数分别为0.942和0.924;而组织提供诱因的两个维度发展性奖励(10个条目)和物质性奖励(四个条目)的内部一致性系数分别为0.940和0.874。

(2)人力资源管理重要性与能力。本研究采用Wei & Lau(2005)开发的人力资源管理重要性与能力量表。人力资源管理重要性量表有五个条目,典型的条目有“高层管理者相信人力资源管理是我们企业发展的关键”,量表的内部一致性系数为0.826;而人力资源管理能力的量表为15个条目,典型的条目有“公司人力资源管理部门能够理解组织的目标以及实现这些目标所需要员工技能和行为”“公司人力资源管理部门能够勇于向企业高层提出有建设性的人力资源管理方案”等,量表的内部一致性系数为0.964。

(3)企业特征变量。现有理论和实证研究也表明,企业所在行业、企业性质以及企业规模等因素会对企业雇佣关系模式产生影响(Wang等,2003;张一弛,2004)。本研究选定这三个变量为企业特征变量。

四、数据分析与结果

1. 聚合分析

在本研究中,采用通常的做法(Wang等,2003;张一弛,2004),通过四名企业部门主管测量企业的员工组织关系模式。这是代表部门主管的个体变量,要聚合到组织层面。本文使用Rwg、ICC(1)和ICC(2)指标来评价数据聚合的可靠程度(James, 1982)。员工组织关系模式两个维度的四个因子分别是专业的管理义务和良好工作态度,发展性奖励和物质性奖励。这四个因子的Rwg值分别是0.955、0.933、0.950和0.851,ICC(1)分别是0.46、0.60、0.24和0.22,ICC(2)分别是0.75、0.85、0.54和0.51,Rwg、ICC(1)和ICC(2)均满足聚合条件。因此,主管个体层面的组织提供的诱因与组织期望的贡献可以聚合为组织层面变量。

2. 描述性统计分析

变量的均值、标准差和自变量、因变量以及控制变量之间的相关系数如表1所示。

表1 变量间的均值、标准差以及相关系数表

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. 国有企业	0.11	0.31											
2. 外资企业	0.22	0.41	-.181**										
3. 私营企业	0.44	0.50	-.304**	-.462**									
4. 中外合资	0.12	0.33	-.127*	-.193**	-.324**								
5. 所在行业	0.44	0.50	-0.10	0.05	-0.02	0.06							
6. 企业规模	0.39	0.49	0.05	0.04	-.121*	.109*	-0.09						
7. HRM重要性	4.39	0.88	0.082 ⁺	-0.09 ⁺	0.00	-0.02	-0.02	-.204**					
8. HRM能力	4.31	0.94	0.03	-0.07	0.00	0.02	0.03	-.183**	.657**				
9. 职业管理行为	4.68	0.70	0.02	0.00	0.06	-.118*	-0.03	-.104*	.253**	.290**			
10. 良好工作态度	4.73	0.69	0.05	0.00	0.00	-.101*	0.01	-.158**	.212**	.206**	.790**		
11. 发展性奖励	4.37	0.77	0.05	-0.03	0.01	-0.08	-0.04	-.101*	.302**	.355**	.749**	.590**	
12. 物质性奖励	3.97	0.90	0.099*	-0.05	-0.05	0.03	-0.05	-0.02	.311**	.295**	.513**	.380**	.737**

注：* 在 0.1 水平上显著；* 在 0.05 水平（双侧）上显著相关；** 在 0.01 水平（双侧）上显著相关

资料来源：本文整理

3. 假设检验

为检验本文的假设，首先对企业人力资源管理按照重要性高低与能力强弱进行分类。与 Ketchen & Shook (1996)、Wang 等 (2003)、张一驰 (2004) 采用方法一致，本文利用 K—均值运算方法对所得到的 425 个样本进行聚类分析，结果如表 2 所示。从表 2 可以看出，四分类的方法是最有意义和解释力度的。其中，分类 1 有 69 家企业，分类 2 有 120 家企业，分类 3 有 75 家企业，而分类 4 有 153 家企业，另有 8 家企业因存在缺失值而无法聚类。具体而言，在分类 1 中，企业的人力资源管理重要性与能力的得分均值都低于样本均值；在分类 2 中，企业

的人力资源管理重要性得分均值高于样本均值，但人力资源管理能力得分均值低于样本均值；在分类 3 中，企业人力资源管理重要性得分均值低于样本均值，但人力资源管理能力得分均值高于样本均值；而在分类 4 中，企业的人力资源管理重要性与能力的得分均值均高于样本均值。

同时，根据聚类分析的结果，本文运用了单因素方差分析中的 LSD 事后多重比较。检验结果表明，人力资源管理重要性与能力在四个分类上的均值在相互之间均在 $p < 0.001$ 水平上存在显著性的差异。另外，单变量的 F 值检验表明，这四种分类在各个维度上是存在显著性的差异的。

表2 企业人力资源管理重要性与能力分类表

	分类1(低-弱)	分类2(高-弱)	分类3(低-强)	分类4(高-强)	F 值	
企业数量	417	69	75	120	153	
人力资源管理重要性	4.39	3.15(-1.24)	4.72(0.33)	3.93(-0.46)	5.14(0.75)	323.106***
人力资源管理能力	4.31	2.82(-1.49)	3.83(-0.48)	4.40(0.09)	5.15(0.84)	440.323***

注：*** 表示 $p < 0.001$

资料来源：本文整理

人力资源管理分类模型对于企业雇佣关系模式选择的影响的检验结果如表 3 所示。从表 3 的分类 1 可以看出，人力资源管理重要性低、能力弱的企业期望员工做出的贡献（职业管理行为与良好工作态度）与向员工提供的诱因（发展性奖励与物质性奖励）都显著地小于其他三种类别，假设 H_1 得到验证；根据表 3 的分类 4，人力资源管理能力强、重

要性高的企业，期望员工的贡献都显著大于其他三种类别，另外，企业向员工提供的诱因也显著大于其他三种类别，假设 H_2 得到验证；根据表 3 中的分类 2 和分类 3，与人力资源管理重要性低与能力强的企业相比，人力资源管理重要性高、能力弱的企业，在期待贡献数值方面要大，在提供诱因方面要小，这样的结果虽然与本文的假设方向一致，但根

据单因素方差分析中的LSD事后多重比较,本文并没有发现这两者之间在 $p < 0.05$ 水平上存在显著性

的差异,且与整体均值相比,也不存在显著性的差异,假设 H_3 与假设 H_4 并没有得到验证。

表3 人力资源管理分类模型对于企业雇佣关系模式选择的影响(1)

人力资源管理重要性与能力		分类1. 低—弱	分类2. 高一弱	分类3. 低—强	分类4. 高一强	F 值
企业数量	417	69	75	120	153	
期望贡献	4.71	4.42	4.70	4.63	4.93	11.318***
职业管理行为	4.68	4.34(-0.34)	4.64(-0.04)	4.61(-0.07)	4.92(+0.24)	12.635***
良好工作态度	4.73	4.49(-0.24)	4.74(+0.01)	4.64(-0.09)	4.92(+0.19)	7.425***
提供诱因	4.17	3.74	4.02	4.08	4.52	21.464***
发展性奖励	4.37	3.94(-0.43)	4.22(-0.15)	4.28(-0.09)	4.71(+0.34)	20.954***
物质性奖励	3.98	3.53(-0.45)	3.83(-0.15)	3.88(-0.1)	4.32(+0.34)	15.905***
员工—组织关系类型		工作导向型	投资不足型	过度投资型	组织导向型	

注:***表示 $p < 0.001$.

资料来源:本文整理

4. 稳健性检验

为了提高研究结论的稳定性,本文采用了一般线性模型中的多变量回归方程对数据进行了进一步检验。以人力资源管理重要性和能力均低的一组为基准,分别对人力资源管理重要性与能力高一弱组、低—强组和高—强组进行了哑变量处理,然后,共同对结果变量,即企业期望的贡献和提供的

诱因进行回归,组间效应检验结果如表4所示。从表4可以看出,与企业人力资源管理重要性低—能力弱组相比,无论是高一弱组、低—强组,还是高一强组,对企业期望的贡献和提供的诱因都具有额外的、显著性的影响。这一结果再次验证了本文的假设 H_1 和假设 H_2 。

表4 人力资源管理分类模型对于企业雇佣关系模式选择的影响(2)

项目	期望贡献				提供诱因			
	均方	F 值	Sig.	η^2	均方	F	Sig.	η^2
截距项	739.402	1789.292	0	0.829	609.316	1115.76	0	0.751
国有企业	0.049	0.119	0.73	0	0	0	0.998	0
外资企业	0.059	0.142	0.707	0	0.348	0.638	0.425	0.002
私营企业	0.089	0.216	0.643	0.001	0.617	1.131	0.288	0.003
中外合资	1.853	4.484	0.035	0.012	0.505	0.925	0.337	0.003
所有行业	0.014	0.034	0.854	0	0.379	0.694	0.405	0.002
企业规模	0.616	1.49	0.223	0.004	0.004	0.007	0.931	0
低—强组	1.494	3.615	0.058	0.01	3.9	7.141	0.008	0.019
高一弱组	1.983	4.799	0.029	0.013	2.037	3.73	0.054	0.01
高一强组	10.074	24.379	0.000	0.062	24.44	44.754	0.000	0.108
R^2	0.097	0.142						

资料来源:本文整理

五、结论与启示

1. 研究结论

本文基于资源依赖理论与能力理论角度理解企业人力资源管理重要性与能力对于雇佣关系模式选择的影响。本文研究发现,企业人力资源管理

的重要性与能力是影响企业选择何种雇佣关系模式的重要前因变量。企业人力资源管理重要性越高、能力越强,那么就会向员工提供更多诱因(发展性奖励与物质性奖励),以及期望员工做出更多贡献(职业管理行为与良好工作态度),因而,会选择组织导向型(相互投资型)雇佣关系模式;企业人力

资源管理重要性越低、能力越弱,则向员工提供的诱因越少、期望员工做出的贡献也越少,因而,会选择工作导向型(准现货契约型)雇佣关系模式。对于人力资源管理重要性低、能力强的企业以及人力资源管理重要性高、能力弱企业,虽然两者在均值上存在一定的差异,但两者之间的差异是不显著的。一个可能的解释是,人力资源管理在企业中的相对重要性与人资源管理部门的能力是相辅相成的,人力资源管理重要性越高,人力资源管理获得的投入也就越多,人力资源管理与人资源管理专业人员的能力就越能提高;反过来,人力资源管理与人资源管理专业人员能力越强,企业的人力资源管理越能够得到其他部门以及高管的赏识与重视,也就能获得更多资源,因而,这两种分类对于企业雇佣关系模式的影响较为类似。

2. 启示

本文的研究结论具有重要的意义及启示。第一,企业雇佣关系模式的选择最终取决于企业内部人力资源管理实践。人力资源管理实践,如聘任合同的模式、薪酬分配制度、职业生涯规划、员工培训与晋升、雇员利益维护的途径、工作场所安全保护等,都会影响雇主与雇员之间的关系,产生不同的雇佣关系模式。然而,企业能否实施这些人力资源管理实践,取决于两个重要的因素:人力资源管理在企业的相对重要性和人力资源管理的能力。本文的研究对回答不同的企业为什么会选择不同的雇佣关系模式,以及为什么会存在多种雇佣关系模式提供了一个重要的方向。第二,企业雇佣关系模式的选择不能脱离企业自身,它是与企业自身人力资源管理特征密切相关的,是围绕企业人力资源管理重要性与能力的匹配性而进行的选择。本文的研究超越了以前将企业雇佣关系模式视为一个给定变量或企业实践,而将企业雇佣关系模式视为基于企业自身人力资源管理特征的自主选择结果。这对于我国企业多种雇佣关系模式并存的现状提供了理论上的解释,并有助于指导企业选择和建立与企业自身相适应的最佳模式。企业应该根据自身的人力资源管理实际情况,选择最合适的雇佣关系模式。第三,人力资源管理重要性与能力是一个相互促进、相辅相成的过程。企业要想让人力资源管理部门为企业做出更多贡献,就必须重视企业人力资源管理建设,给予人力资源管理一定的资源投入,使得人力资源管理有更多的资源投

入到企业人才培养上,同时,也能够提高企业人力资源管理的能力,帮助企业有效实施人力资源管理实践与政策。第四,企业需要加强人力资源管理能力建设,以增强人力资源管理有效性。众多研究表明,人力资源管理对于提高企业绩效是积极有益的(张正堂,2006)。然而,一些实践人员对此存疑(Charan,2014)。本文的研究从一定程度上间接地回答了这一问题:人力资源管理是否有效,在一定程度上取决于企业高层管理者的重视程度。企业高层管理者越重视人力资源管理建设,人力资源管理就有更多的资源和能力提升员工的知识、技能,改善其态度,也有更多资源和能力促进企业绩效提升;而一味地抱怨人力资源管理,不重视人力资源管理,不强化人力资源管理能力建设,人力资源管理必然对于提升企业绩效无力。

3. 研究局限与展望

不可避免,本文的研究也存在一些缺陷,这为未来研究提供了方向。第一,本文只是从静态角度研究了企业人力资源管理重要性高低与能力强弱对于企业雇佣关系模式选择的影响,而没有考虑人力资源管理重要性高低与能力强弱的动态变化对于企业雇佣关系模式选择的影响。因此,未来的研究应该采取纵向的研究设计,以更好地理解企业雇佣关系模式随着人力资源管理重要性高低与能力强弱变化而变化的过程。第二,本文在人力资源管理重要性的测量上只采用了企业总经理对于企业人力资源管理重要性的主观认知,而并没有采用企业实际在企业人力资源管理上资源投入的相对数值来衡量。一个比较好的测量人力资源管理在企业中相对重要性的方式是通过企业对于人力资源管理的财政预算、人力资源管理专业人员数量、人力资源管理在企业高层中的比例等客观指标来衡量。第三,本研究只探究了人力资源管理重要性与能力对于企业雇佣关系模式选择的影响。而企业采取的雇佣关系模式并不是一成不变的,它会随着企业人力资源管理重要性和能力的变化而发生变化。随着企业生命周期的变化或者进行二次创业,企业的人力资源管理的重要性与能力都会不同,企业采取的雇佣关系模式也会发生变化。因而,未来的研究中需要重点考虑是企业生命周期变化对于人力资源管理重要性与能力的影响以及对于企业雇佣关系模式选择的影响。

参考文献:

- [1] Aoki M. Toward a Comparative Institutional Analysis[M]. MIT Press, 2001.
- [2] Beer M. Managing Human Assets[M]. Boston: MA: HBS Press, 1984.
- [3] Budhwar P S. Strategic Integration and Development of Human Resource Management in the UK Manufacturing Sector[J]. British Journal of Management, 2000, 11, (4): 285 - 302.
- [4] Cabello-Medina C, López-Cabrales Á, Valle-Cabrera R. Leveraging the Innovative Performance of Human Capital through HRM and Social Capital in Spanish Firms[J]. The International Journal of Human Resource Management, 2011, 22, (4): 807 - 828.
- [5] Charan R. It's Time to Split HR[J]. Harvard Business Review, 2014, 92, (7): 33 - 34.
- [6] Dutton J E, Ashford S J. Selling Issues to Top Management[J]. Academy of Management Review, 1993, 18, (3): 397 - 428.
- [7] Han J, Chou P, Chao M, et al. The HR Competencies-HR Effectiveness Link: A Study in Taiwanese High-tech Companies[J]. Human Resource Management, 2006, 45, (3): 391 - 406.
- [8] Hom P, Tsui A, Wu J, Lee T, Zhang Y, Fu P P, Li L. Why Do Chinese Managers Stay? A Multilevel Inquiry into the Mediating Role of Social Exchange and Job Embeddedness[J]. Journal of Applied Psychology, 2009, (94): 277 - 297.
- [9] Huselid M A. The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance[J]. Academy of Management Journal, 1995, 38, (3): 635 - 672.
- [10] James L R. Aggregation Bias in Estimates of Perceptual Agreement[J]. Journal of Applied Psychology, 1982, 67, (2): 219 - 229.
- [11] Jia L, Shaw J D, Tsui A S, Park T. A Social-Structural Perspective on Employee-Organization Relationships and Team Creativity[J]. Academy of Management Journal, 2014, 57, (3): 869 - 891.
- [12] Kaufman B E. The Theoretical Foundation of Industrial Relations and Its Implications for Labor Economics and Human Resource Management[J]. Industrial and Labor Relations Review, 2010, 64, (1): 74 - 108.
- [13] Kane B, Palmer I. Strategic HRM or Managing the Employment Relationship[J]. International Journal of Manpower, 1995, 16, (5/6): 6 - 21.
- [14] Ketchen D J, Shook C L. The Application of Cluster Analysis in Strategic Management Research: An Analysis and Critique[J]. Strategic Management Journal, 1996, 17, (6): 441 - 458.
- [15] Lado A A, Boyd N G, Wright P. A Competency-based Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward a Conceptual Integration[J]. Journal of Management, 1992, 18, (1): 77 - 91.
- [16] Lepak D P, Snell S A. The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development[J]. Academy of Management Review, 1999, 24, (1): 31 - 48.
- [17] Lengnick-Hall M L, Lengnick-Hall C A, Andrade L S, et al. Strategic Human Resource Management: The Evolution of the Field[J]. Human Resource Management Review, 2009, 19, (2): 64 - 85.
- [18] March J G, Simon H A. Organizations[M]. New York: Wiley, 1958.
- [19] Mitsuhashi H, Park H J, Wright P M, et al. Line and HR Executives' Perceptions of HR Effectiveness in Firms in the People's Republic of China[J]. International Journal of Human Resource Management, 2000, 11, (2): 197 - 216.
- [20] Osterman P. Institutional Labor Economics, the New Personnel Economics, and Internal Labor Markets: A Reconsideration[J]. Industrial and Labor Relations Review, 2010, 64, (4): 637 - 653.
- [21] Pfeffer J, Salancik G. The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective[M]. New York: Harper & Row, 1978.
- [22] Schuler R S. Repositioning the Human Resource Function: Transformation or Demise? [J]. The Executive, 1990, 4, (3): 49 - 60.
- [23] Song L J, Tsui A S, Law K S. Unpacking Employee Responses to Organizational Exchange Mechanisms: The Role of Social and Economic Exchange Perceptions[J]. Journal of Management, 2009, 35, (1): 56 - 93.
- [24] Tsui A S. Defining the Activities and Effectiveness of the Human Resource Department: A Multiple Constituency Approach[J]. Human Resource Management, 1987, 26, (1): 35 - 69.
- [25] Tsui A S, Pearce J L, Porter L W, et al. Alternative Approaches to the Employee-Organization Relationship: Does Investment in Employees Pay Off? [J]. Academy of Management Journal, 1997, 40, (5): 1089 - 1121.
- [26] Wang D, Tsui A S, Zhang Y, et al. Employment Relationships and Firm Performance: Evidence from an Emerging Economy[J]. Journal of Organizational Behavior, 2003, 24, (5): 511 - 535.
- [27] Wei L Q, Lau C M. Market Orientation, HRM Importance and Competency: Determinants of Strategic HRM in Chinese Firms[J]. The International Journal of Human Resource Management, 2005, 16, (10): 1901 - 1918.
- [28] 刘善仕, 刘辉健. 投资型人力资源管理系统与企业绩效的关系研究[J]. 杭州: 管理工程学报, 2009, (4).
- [29] 张正堂. 人力资源管理活动与企业绩效的关系: 人力资源管理效能中介效应的实证研究[J]. 北京: 经济科学, 2006, (2).
- [30] 张一弛. 从扩展的激励——贡献模型看我国企业所有制对雇佣关系的影响[J]. 北京: 管理世界, 2005, (12).
- [31] 赵曙明. 中国人力资源管理三十年的转变历程与展望[J]. 南京社会科学, 2009, (1).
- [32] 赵曙明. 人力资源管理理论研究新进展评析与未来展望[J]. 上海: 外国经济与管理, 2011, (1).

A Study of the Importance and Competency of HRM Affecting the Choice of Employee-organization Relationship in Chinese Enterprises

ZHAO Shu-ming, XI Meng, JIANG Chun-yan

(School of Business, Nanjing University, Nanjing, Jiangsu, 210093, China)

Abstract: Scholars believe that employee-organization relationship approaches are given exogenous variables and are likewise formed naturally in a firm. They seldom study and answer the question of why different enterprises choose different EOR approaches. However, the diversity of employee-organization relationship approaches indicates that they could not be given enterprise's policies and practices. Therefore, exploring the antecedents of employee-organization relationship approaches in the context of Chinese enterprises is necessary and meaningful from both the theoretical and practical perspectives. This paper argues that the choice and forming of employee-organization relationship approaches of a firm is not independent of the firm per se, which is closely related to the firm's human resources management features, and is the result chosen intentionally by the firm according to the importance of human resource management importance and the competency of human resource management department in the firm.

Based on 425 paired data from median and top management in three major economic circles of China, the paper finds that the importance and competency of human resource management in an enterprise are two important antecedents of employee-organization relationship approaches. The higher the human resource management importance and the stronger the human resource management competency of an enterprise, the higher the possibility of choosing organization-focused or mutual investment employee-organization relationship approach; otherwise, the higher possibility of choosing job-focused or quasi-spot contract employee-organization relationship approach. However, the interaction of human resource management importance and competency doesn't predict the difference of choosing overinvestment or underinvestment employee-organization relationship approach.

Accordingly, the paper has made important theoretical contributions. First, the forming and choice of employee-organization relationship approaches are determined by two key factors of human resource management importance and human resource management competency, which helps to answer the question of why different enterprises have different choices of employee-organization relationship approaches. Second, the paper points out that employee-organization relationship approaches are not given exogenous variables. Third, the study helps to explain the co-existence of multi employment relationship models from a theoretical perspective.

The paper also contributes to the practical value for Chinese enterprises. First, an enterprise should choose an appropriate employee-organization relationship approach according to the actual human resource management importance and competency. Second, an enterprise should pay more attention to human resource management, such as investing more resources to human resource management and enhance the competency of human resource management, to achieve the effectiveness of human resource management.

Certain limitations of the present study may be noted. First, the paper didn't examine the relationship of the importance and competency of human resource management and employee-organization relationship from a dynamic perspective. Second, the paper only measured the importance of human resource management according to the perceptions of CEO, but not objective criteria. Finally, the paper just tested the influence of human resource management importance and competency on employee-organization relationship.

Key Words: human resource management importance; human resource management competency; employee-organization relationship; Chinese enterprises