

# 高绩效 HRM 实践能否减少雇员的离职倾向?

——基于新经济行业与传统行业的对比

毛宇飞, 曾湘泉

(中国人民大学劳动人事学院, 北京 100872)

**内容提要:**中国经济转型时期, 新经济行业 and 传统行业同时面临着高离职率的困境, 企业高绩效 HRM 实践的应用, 与雇员的离职行为密切相关。基于中国雇主—雇员匹配追踪调查数据 (CMEELS), 本文利用 Probit 模型对比分析了新经济行业 and 传统行业中 HRM 系统、具体 HRM 实践对雇员离职行为的影响机制, 并进一步探讨了 HRM 系统对不同特征雇员的异质性效果。研究结果表明: HRM 系统对雇员离职行为有显著负向影响, 并且对新经济行业的作用效果比传统行业更大; HRM 实践通过引导效应、淘汰效应和预期效应对雇员离职行为产生影响, 但是 HRM 实践的影响方向并不一致; 新经济行业中承诺导向型的实践更有效, 而传统行业中控制导向型的实践更有效; HRM 系统对不同职位级别、合同类型和企业类型的雇员离职作用效果存在着异质性。本文认为, 要利用不同 HRM 实践维度的捆绑组合, 并结合其他管理配套工作作为保障, 来减少新经济行业与传统行业的雇员离职行为。

**关键词:**高绩效 HRM; 雇员离职行为; 经济转型时期; 新经济行业

**中图分类号:**C962 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2017)10—0095—15

## 一、引言

在现代企业中, 如何减少雇员离职、留住优秀人才, 一直是人力资源管理实践的核心职能之一(乔引华等, 2006)。据前程无忧发布的《2016 离职与调研薪酬报告》显示, 2015 年我国员工整体离职率为 17.7%。其中, 制造业、服务业、消费品等传统行业的员工离职率偏高, 并且互联网、高科技、金融等行业的员工离职率也处于较高水平。2015 年“互联网+”行动计划的实施, 促进了传统行业人才向新兴行业的流动, 加之经济下行压力和用工成本提高, 在一定程度上推高了传统行业员工离职率。与此同时, 由于职业发展机会和薪酬福利待遇等原因, 以互联网和共享经济为代表的新经济行业, 同样面临着高离职率的困境(曾湘泉、明娟, 2013)。已有研究表明, 适度的员工流动可以调整企业人才构成比例, 保持队伍活力, 提高组织效能(Hollenbeck & Williams, 1986)。然而, 较高的员工离职率却为企业增添高额的招聘和培训成本, 使组织面临人力资源不稳定的复杂环境(夏功成等, 2006)。在中国经济转型的背景下, 传统行业与新经济行业同时面临着高离职率的困境, 这不仅对劳动力市场中人才配置产生了重要影响, 也对企业的人才管理提出了新的要求。

随着技术进步和市场化推进, 企业的人力资源管理(HRM)也在发生变革。自 20 世纪 80 年代以来, 美国制造业企业通过借鉴日本管理模式, 开始关注员工的授权和参与、培训和保障, 以及激励与发展等一系列 HRM 措施对企业绩效的影响, 高绩效 HRM 实践由此应运而生(Cappelli & Neumark, 2001)。虽然目前学界对高绩效 HRM 实践的定义尚未统一, 例如, 有高绩效、高参与和高承诺等提法并存。但达成一致的是, 高绩

收稿日期: 2017-04-29

**作者简介:**毛宇飞(1990-), 男, 山西文水人, 博士研究生, 研究领域是劳动经济学与人力资源管理、互联网与劳动力市场等, E-mail: maoyufei1990@126.com; 曾湘泉(1955-), 男, 湖南湘乡人, 教授, 博士生导师, 研究领域是劳动经济学与人力资源管理, E-mail: zengxq@ruc.edu.cn。通讯作者: 毛宇飞。

效 HRM 实践主要以雇员为核心,重视信息共享和员工参与,运用多种人才管理手段,来维系企业与雇员间的长期关系(施杨、李南,2011)。近年来,国内企业管理者对中国情境下高绩效 HRM 实践的模式也进行了深入思考。根据已有研究理论和各国经验,高绩效 HRM 实践不仅为企业绩效和创新能力带来积极影响,而且会提高员工满意度、增强组织认同感和组织公民行为(Johngseok 等,2003;乔坤等,2008;李焱、魏峰,2011),进而影响员工的保留率和生产率。因此,本文从高绩效 HRM 实践的视角出发,对经济转型期的雇员离职问题进行分析,具有一定现实意义。

关于雇员离职行为的解释,已有文献进行了丰富探讨。管理学主要基于员工态度及感知等视角,诸如工作满意度、组织支持感、组织承诺、心理契约、组织公民行为,以及工作激励与成就感等(Allen 等,2003;王震、孙健敏,2011)。经济学则关注个体变量,如性别、年龄、教育水平、健康程度、配偶和子女以及异地工作等(崔勋,2003)。部分研究还考察了劳动合同、职位类型、企业所有制、社会保险以及企业年金等工作或企业特征变量。还有的研究以制造业、房地产业及 IT 等行业为例,检验了特定行业或特定人群的离职原因。值得注意的是,近年来,关于高绩效 HRM 实践对员工离职的影响研究也受到了学者的青睐。已有研究运用案例分析、因子分析和路径分析等方法探讨了变量之间的关系。然而,现有文献中关于 HRM 实践与雇员离职行为是否存在显著负向关系存在争议(Huselid,1995),并且这些研究对于 HRM 实践的测量方法有所出入,例如,测量指标包括:HRM 实践是否存在、实践的雇员覆盖比例,以及雇员感知程度等(张正堂,2015)。事实上,依据社会归因理论,HRM 实践与雇员行为态度之间的关系依赖于组织中雇员对 HRM 实践体验后的动机归因。所以,利用雇员感知层面的 HRM 实践来测量结果会更有效(Nishii 等,2008)。此外,无论从理论还是实践角度,HRM 实践的效能与行业特征的异质性密切相关(Datta & Wright,2005),尤其在中国情境下,高绩效 HRM 应用于传统行业与新经济行业的效果也会大相径庭。不同于既有文献,本文利用中国雇主—雇员匹配追踪调查数据(CMEELS),按照经济学的分析范式,系统地探讨了高绩效 HRM 实践对雇员离职的影响机制,并对传统行业和新经济行业的结果进行对比,以期改善企业 HRM 实践、减少人才流失提供依据。

## 二、国内外文献综述

### 1. HRM 系统与雇员离职行为的关系

早期的 HRM 实践研究主要聚焦于单一实践的效果。在实际管理问题的驱动下,相关学者注意到单一实践的效果不佳,提出 HRM 实践更应关注系统的组合效应(Wright,2002)。事实上,构成 HRM 系统的具体 HRM 实践组合存在四类效应:即  $1 + 1 = 2$  的叠加效应、 $1 + 1 > 2$  的协同效应、 $1 + 1 = 1$  的替代效应,以及  $1 + 1 < 1$  的死亡效应(Delery,1998),HRM 系统的作用效果取决于这些实践组合的净效应。在高绩效 HRM 系统与雇员离职行为的关系方面,已有研究对于 HRM 系统能否减少雇员的离职行为存在不同观点。基于社会交换理论的研究,将高绩效 HRM 系统视为组织对雇员的重视和长期投入,认为其不仅有助于雇员工作能力提升,而且塑造了其组织认同感。因此,雇员愿意以积极的态度和行为反馈组织的投入,离职意愿减少(Ellen,2001)。基于职业管理理论的研究认为,雇员会对企业提供的晋升机会与自身价值实现进行评价,在此过程中,企业对雇员人力资本投入会增加员工的自身价值,可能引起雇员离职的增加(Ito & Brotheridge,2005)。尽管既有研究存在着不同意见,但就长期而言,高绩效 HRM 系统在组织取得高绩效,以及人才储备和培养的过程中都扮演着重要的角色,有助于减少雇员的离职(Schuler & Jackson,2001)。

此外,既有研究常常忽视行业特征对 HRM 系统效能的作用,而事实上企业所处的行业作为重要的环境要素,HRM 系统的开发与实施都囿于其中(Hambrick & Frederickson,2005)。在中国经济转型期间,以互联网技术为平台的新经济模式逐渐渗透到消费者和商业市场中。有别于传统行业,新经济行业被用来专指那些处于技术最前沿的全新、高增长行业,具有更多的机会和决策自由度,以及更广泛的竞争和信息复杂度等特点。已有研究提出,在高市场动态性、高产品差异性以及高行业动态性的行业中,HRM 系统的实施会更加有效(戚振江,2012),而这些特点与新经济行业恰好吻合。因此,高绩效 HRM 系统对雇员离职行为的影响效果,可能在新经济行业比传统行业更为明显。

## 2. 具体 HRM 实践与雇员离职行为的关系

战略性人力资源管理视角将 HRM 实践视为一个系统或“束”来研究,而最佳实践视角则侧重各 HRM 实践的细分维度对结果变量的影响(Sun & Law,2007;Huselid,1995)。尽管目前高绩效 HRM 系统包含哪些内容在学界仍存在一定争议,不过,已有研究提出的最佳实践有:严谨的选拔、培训和开发、内部晋升、员工参与、绩效评估和工作规范等(Macduffie,1995;Delery,1998)。国内学者在此基础上构建了中国企业的高绩效 HRM 实践,认为不仅包括重视员工参与和信息分享等以承诺为导向的 HRM 实践,同时也包括严格招聘、纪律管理、绩效和薪酬管理等以控制为导向的本土 HRM 实践(苏中兴,2010)。

在已有研究中,大部分文献证实了 HRM 实践对雇员离职行为有负向影响。但具体来说,研究中选用的变量是有差别的,对于雇员离职变量,既有用离职率来度量,也有用主观的离职行为来表示。对于 HRM 实践变量,研究者侧重的实践内容也有所差异,并且同一项 HRM 实践对于雇员离职的影响也会有不同的结论。有的学者依据资源基础理论,提出 HRM 实践作为一种竞争优势,有助于提升雇员的知识和技能,能够引导员工继续留在企业内实现组织和个人目标,会对雇员离职有显著的负向影响(乔引华等,2006),本文将这一机制称为“引导效应”。也有的学者认为,业绩考评、工作分析等 HRM 实践对于在职雇员有甄别作用,能够区分出高绩效者和低绩效者,对于低绩效者的“末位淘汰制”提高了雇员的离职行为概率(Boxall & Macky,2008),本文称之为“淘汰效应”。还有学者提出,严格选聘、内部培训等 HRM 实践不仅会提升雇员的劳动力市场价值,而且让雇员感知企业招募的高技能人才也是其他企业所需要的,因此,雇员会提高对薪酬福利、职业发展的预期,离职可能性会增加(彭娟等,2016),本文称之为“预期效应”。由此可见,具体 HRM 实践对雇员离职行为的影响机制不能一概而论,不同的 HRM 实践可能通过引导效应、淘汰效应和预期效应等机制对雇员离职行为产生影响。

虽然企业采取员工参与、授权自治以及职业发展等 HRM 实践,均有益于组织承诺、信任和低离职率等人力资源产出(程德俊等,2006)。但也有研究得出,不同于西方国家,某些高绩效 HRM 实践在中国可能只适用于某些特定行业,有些实践在现阶段的国内企业可能效果并不明显。因而,有必要对 HRM 实践的各个方面进行行业异质性分析(苏中兴,2010;赵曙明等,2016)。国内学者提出,在中国的传统行业中,人力资源扮演着低价值的附加活动的管理角色,由于受长期存在的计划经济体制影响,雇员的职业化程度还有待提高(范秀成、英格玛·比约克曼,2003;苏中兴等,2007;黄忠东、杨东涛,2009)。因此,内部导向、高投入的 HRM 实践不一定适用(蒋春燕、赵曙明,2004)。而新经济行业所处的市场环境呈现高动态性和高竞争性,其工作内容要求雇员具备高度创新性和合作性,其发展阶段、竞争战略以及人力资源管理水平与西方更为接近(李凤莲,2016)。由此可推断,在新经济行业中,高承诺、高参与的 HRM 模式可能更为有效。

## 三、计量模型、变量说明与描述统计

### 1. 计量模型设定

为探究高绩效 HRM 实践对雇员离职行为的影响,本文构建了雇员离职行为的 Probit 离散选择模型:

$$\Pr(\text{turnover} = 1) = \Phi(\alpha + \beta HRM + \gamma X_1 + \lambda X_2 + \varphi X_3 + \eta X_4) \quad (1)$$

式中,二值变量 *turnover* 为雇员离职行为;核心解释变量 *HRM* 表示高绩效 HRM 系统; $X_1$ 、 $X_2$ 、 $X_3$ 、 $X_4$  分别表示个人特征、人力资本、工作特征以及企业特征等控制变量;待估系数  $\beta$  为高绩效 HRM 系统对雇员离职行为的边际效应。在理论分析框架中,本文提出了 HRM 系统对新经济行业、传统行业的异质性影响。为此,本文在实证检验中除了估计全样本下的净效应,同时,还重点区分了新经济行业以及传统行业样本的异质性差异。

另外,为了进一步识别具体 HRM 实践对雇员离职行为的作用机理,本文分别对具体 HRM 实践在全样本、新经济行业和传统行业样本中的边际效应进行检验。已有研究关于 HRM 实践的测量有所区别,本文重点关注了雇员感知层面的具体 HRM 实践发挥的效果。(2)式中,具体 HRM 实践用  $HRM_{employee_i}$  变量来表示,用之替换基准模型(1)式中的 HRM 系统变量,在分析中区分新经济行业和传统行业的异质性效果。

$$\Pr(\text{turnover} = 1) = \Phi(\alpha + \sum \beta_i HRM_{employee_i} + \gamma X_1 + \lambda X_2 + \varphi X_3 + \eta X_4) \quad (2)$$

事实上,HRM 系统的内容结构及实施效果不仅表现在行业上的差别,即便在同一组织中,由于雇员所在群体的不同,他们的工作重点以及对实践的需求也是不一样的。因此,对具体雇员群体的区分就显得十分重要(张正堂,2015)。国外学者提出,可按工作性质、专业背景、个体需求等因素对雇员群体进行分类,探索不同雇员群体中高绩效 HRM 系统的实施效果(Lepak & Snell,2002)。然而,在国内的企业中,更常见的分类方式有两种:一种是依据雇员的技能知识、职责轻重以及经验程度等划分的职位等级;另一种则是根据雇员的工作表现、在职年限以及企业业务需求等因素决定的合同类型(张芸等,2007)。因此,在中国情境下分析不同职位级别、不同合同类型的异质性特征更具有现实意义。此外,国内学者还提出了不同所有制的企业在 HRM 实践中具有较大的差异性。不同于外资企业、民营企业,由于长期以来的思维习惯,使国有企业雇员具有更高的组织承诺和价值认同(韩翼、李静,2009),因而,国有企业中 HRM 系统的实施作用可能会更加有效。综合上述分析,本文试图检验 HRM 系统对不同职位级别、不同合同类型以及不同所有制企业的雇员离职行为的影响,在基准模型中分别引入 HRM 系统与这些特征变量的交互项,以识别 HRM 系统影响作用的异质性特点。(3)式中变量  $Y$  表示职位级别、合同类型及企业类型等特征变量。

$$\Pr(\text{turnover} = 1) = \Phi(\alpha + \beta_1 \text{HRM} + \beta_2 Y + \beta_3 \text{HRM} \times Y + \gamma X_1 + \lambda X_2 + \varphi X_3 + \eta X_4) \quad (3)$$

2. 变量说明

本文使用的数据主要来自中国人民大学劳动人事学院开发的中国雇主—雇员匹配追踪调查数据(CMEELS),调查地涵盖了北京、河南、陕西和吉林等 10 个省市。本文研究样本选取 2012 年和 2013 年两年调查样本构成混合面板数据。之所以选择该数据集,主要有以下考虑:第一,CMEELS 数据控制了一线员工、技术人员和管理人员的抽样比例,并囊括了雇员感知层面的 HRM 实践、个人特征、工作特征以及企业特征等方面的信息;第二,CMEELS 数据覆盖了东、中、西部以及东北地区的企业,并且在行业分布、企业规模、登记类型等维度与全国经济普查数据结果较为相近,具有一定的全国代表性。本文所涉及的主要研究变量及解释如表 1 所示。

表 1 研究变量及说明

维度	变量	变量解释
雇员离职行为	离职行为	是否尝试寻找其他工作(是 = 1,否 = 0)
HRM 实践 (1~5 表示赞同程度)	严格招聘	单位重视招聘过程并投入巨大努力挑选合适的员工
	培训机会	单位提供了大量的培训项目向员工传授工作技能和提升能力
	晋升空间	员工在单位有晋升机会和空间,主要基于能力晋升
	职业发展	员工在单位有清晰的职业发展通道和充足的发展机会
	职责界定	单位对于工作职责有清晰的界定,有明确的工作说明、任职资格和条件
	绩效管理	单位采用客观的量化指标来测评绩效,强调团队业绩并与收入紧密联系
	员工参与	单位允许员工参与和制定工作决策并有机会提出改善工作的建议
个人特征	性别	男 = 1,女 = 0
	年龄	按调查年份计算的实际年龄
	户口	非农 = 1,农业 = 0
	婚姻状况	已婚 = 1,未婚/单身 = 0
人力资本	教育程度	实际受教育年限
	政治面貌	党员 = 1,非党员 = 0
	健康状况	不好 = 1,一般 = 2,好 = 3,很好 = 4

维度	变量	变量解释
工作特征	职位级别	职位相对级别(1~5表示相对级别)
	合同类型	无固定期限=1,固定期限=2,任务期限=3,派遣合同=4,未签订合同=5
企业特征	行业分类	其他行业=0,新经济行业=1,传统行业=2
	企业类型	国有/集体=1,民营企业=2,外资企业=3
	企业规模	小型=1,中型=2,大型=3
	所在地区	东部=1,中部=2,西部=3,东北=4

资料来源:依据中国雇主—雇员匹配追踪调查(CMEELS)数据整理

对于被解释变量雇员离职行为,目前国内外学者用雇员离职率、是否离职、离职意愿以及工作搜寻等变量来测量。已有研究表明,在职雇员的工作搜寻可以有效预测离职行为(Felps等,2009),同时,考虑到信息的完整性,本文用在职雇员是否尝试寻找其他工作这一二值变量来度量雇员离职行为。其中,有寻找新工作的为1,未寻找新工作的为0。

关于核心解释变量高绩效HRM,本文从HRM系统和具体HRM实践两个层面来衡量。参照已有文献的做法,HRM系统由具体HRM实践的平均值计算得出(张一弛、李书玲,2008)。其中,具体实践包括严格招聘、培训机会、晋升空间、职业发展、职责界定、绩效管理和员工参与七个变量。基于国内学者的已有研究,本文的具体HRM实践可分为承诺导向型和控制导向型两类。其中,承诺导向型实践包括培训机会、晋升空间、职业发展和员工参与;控制导向型实践包括严格招聘、职责界定和绩效管理。在控制变量方面,参照已有研究文献,本文控制了雇员层面的个人特征(性别、年龄、户口及婚姻状况),人力资本(教育程度、政治面貌及健康状况),职位级别以及合同类型。在雇主层面主要控制了行业分类、企业类型、企业规模和所在地区。需要说明的是,在行业分类方面,本文依据中国就业研究所发布的《2016年第二季度就业市场景气报告》中的分类方法,将信息传输、金融业、交通运输、教育/文化/体育、住宿/餐饮这些互联网和共享经济行业归为新经济行业,将制造业、建筑业、批发和零售业、房地产业归为传统行业,其余的样本行业归为其他行业。

### 3. 描述统计

本文的研究样本为企业在职员工,在删除关键变量缺失的样本后,得到最终的研究样本6247个,共涉及企业615家。其中,新经济行业的雇员样本为1369个,占21.9%;传统行业雇员样本为3536个,占56.6%,其他行业雇员样本为1342个,占21.5%。在雇员离职行为方面,新经济行业为20.4%,要高于传统行业的17.8%。同时,新经济行业高绩效HRM系统的均值为3.37,也高于传统行业的3.31(如表2所示)。表2中还报告了其他变量的描述性统计结果。从中可以看出,在雇员特征方面,与传统行业相比,新经济行业的女性占比更高、平均年龄更低、非农户口占比更多,并且已婚人群占比更少、平均教育程度也更高。然而,在政治面貌、健康状况、职位级别和合同类型等方面,新经济行业与传统行业的雇员特征差异不大。从企业类型来看,新经济行业的雇员样本在国有/集体、外资企业的样本分布要高于传统行业,而传统行业中民营企业的雇员占比更高。从企业规模来看,新经济行业的小型和企业的大型的雇员样本占比更多,而传统行业的中型企业的雇员样本占比更多。从区位特征来看,新经济行业和传统行业的雇员样本分布相似,均在东部地区占比最多,其次是西部,再次是中部和东北地区。

表2 主要变量的描述性统计

维度	变量	全样本	新经济行业	传统行业
雇员离职	离职行为	0.184(0.388)	0.204(0.403)	0.178(0.382)
高绩效HRM	HRM系统	3.322(0.573)	3.372(0.607)	3.310(0.56)

维度	变量	全样本	新经济行业	传统行业
个人特征	性别	0.455(0.498)	0.431(0.495)	0.460(0.498)
	年龄	33.71(9.984)	31.48(8.876)	34.03(9.761)
	户口	0.599(0.490)	0.639(0.480)	0.565(0.496)
	婚姻状况	0.656(0.475)	0.603(0.490)	0.677(0.468)
人力资本	教育程度	12.98(2.943)	13.56(2.864)	12.72(2.833)
	政治面貌	1.883(0.321)	1.859(0.348)	1.895(0.307)
	健康状况	2.988(0.708)	2.972(0.724)	3.001(0.703)
工作特征	职位级别	2.880(1.113)	2.922(1.138)	2.867(1.093)
	无固定期限	0.125(0.331)	0.136(0.343)	0.112(0.315)
	固定期限	0.586(0.493)	0.573(0.495)	0.588(0.492)
	任务期限	0.003(0.052)	0.004(0.06)	0.003(0.053)
	派遣合同	0.006(0.079)	0.007(0.085)	0.007(0.084)
	未签订合同	0.280(0.449)	0.280(0.449)	0.290(0.454)
企业类型	国有/集体	0.258(0.438)	0.360(0.480)	0.217(0.412)
	私营企业	0.687(0.464)	0.554(0.497)	0.744(0.436)
	外资企业	0.055(0.229)	0.085(0.280)	0.039(0.194)
企业规模	小型	0.356(0.479)	0.425(0.495)	0.322(0.467)
	中型	0.296(0.456)	0.210(0.408)	0.341(0.474)
	大型	0.348(0.476)	0.364(0.481)	0.337(0.473)
所在地区	东部	0.480(0.500)	0.532(0.499)	0.422(0.494)
	中部	0.162(0.368)	0.148(0.355)	0.206(0.404)
	西部	0.189(0.392)	0.174(0.379)	0.212(0.408)
	东北	0.169(0.375)	0.146(0.353)	0.160(0.368)
观测值		6247	1369	3536

注:表中数据为样本均值,括号内数据为标准差

资料来源:依据中国雇主—雇员匹配追踪调查(CMEELS)数据整理

鉴于新经济行业与传统行业除了表现出一定的个体特征和企业特征的异质性之外,还呈现出明显的HRM系统差异性。因此,本文列出了全样本、新经济行业和传统行业样本的具体HRM实践得分均值(如表3所示)。从全样本的均值得分来看,绩效管理、职责界定、严格招聘等控制导向型HRM实践的得分相对较高,而培训机会、职业发展、员工参与等承诺导向型HRM实践的得分相对较低,并且这些维度新经济行业的得分均显著高于传统行业。由此说明,现阶段中国企业的HRM实践重点仍然集中在一些重要而基本的管理职能上,并且新经济行业的具体HRM实践情况要优于传统行业。此外,在这些具体实践中,晋升空间的平均得分最低,并且新经济行业与传统行业的差异不明显。由此表明,大部分企业实际上还未建立有效的员工晋升和职业发展机制,雇员感知的内部晋升空间仍然有限。这种情况可能受长期以来计划经济体制的影响,尚未形成健全的内部劳动力市场。

表3 具体 HRM 实践的行业异质性

变量	全样本	新经济行业样本	传统行业样本	均值差 T 检验
严格招聘	3.343(0.827)	3.411(0.832)	3.320(0.824)	0.091***
培训机会	3.280(0.871)	3.358(0.895)	3.265(0.859)	0.093***
晋升空间	3.051(0.834)	3.054(0.880)	3.053(0.824)	0.001
职业发展	3.286(0.847)	3.338(0.900)	3.276(0.834)	0.062**
职责界定	3.447(0.778)	3.504(0.796)	3.429(0.778)	0.075***
绩效管理	3.453(0.763)	3.512(0.767)	3.448(0.761)	0.064***
员工参与	3.391(0.743)	3.427(0.759)	3.379(0.735)	0.049**
观测值	6247	1369	3536	—

注:表中数据为样本均值,括号内数据为标准差;\*\*、\*\*\* 分别表示 5%、1% 水平上显著  
资料来源:依据中国雇主—雇员匹配追踪调查(CMEELS)数据整理

#### 四、高绩效 HRM 实践影响雇员离职行为的实证分析

##### 1. HRM 系统对雇员离职行为的影响作用

根据上述分析,本文分别就全样本、新经济行业和传统行业样本下,HRM 系统对雇员离职行为的边际效应进行了实证检验。表 4 中列出了实证分析的结果。在第(1)列中,全样本的 HRM 系统的估计系数为 -0.0432 且在 1% 水平上显著。表明在控制其他因素的条件下,HRM 系统对雇员离职行为的边际效应为负,且 HRM 系统增加 1 单位能引起雇员离职行为的概率减少 4.32 个百分点。从新经济行业的第(2)列和传统行业的第(3)列估计结果来看,HRM 系统的边际效应分别为 -0.0556 和 -0.0295,并且二者均在 1% 水平下显著,说明对于新经济行业和传统行业而言,HRM 系统的实施有效减少了雇员离职行为,且新经济行业中的边际效应(5.56 个百分点)要高于传统行业(2.95 个百分点)。

表4 HRM 系统对雇员离职行为的影响

变量		全样本(1)	新经济行业样本(2)	传统行业样本(3)
HRM 系统		-0.0432*** (0.0085)	-0.0556*** (0.0181)	-0.0295*** (0.0113)
个人特征	性别	0.0479*** (0.0096)	0.0693*** (0.0213)	0.0532*** (0.0125)
	年龄	-0.0055*** (0.0007)	-0.0069*** (0.0016)	-0.0037*** (0.0009)
	户口	-0.0435*** (0.0111)	-0.0806*** (0.0269)	-0.0190(0.0143)
	婚姻状况	-0.0085(0.0119)	0.0086(0.0266)	-0.0259*(0.0156)
人力资本	教育程度	0.0079*** (0.0021)	0.0007(0.0049)	0.0107*** (0.0028)
	政治面貌	-0.0276*(0.0158)	-0.0215(0.0325)	-0.0338(0.022)
	健康状况	-0.0291*** (0.007)	-0.0366** (0.015)	-0.0222** (0.0093)
职位级别	2 级	-0.0426** (0.0179)	-0.0669(0.0426)	-0.0332(0.0235)
	3 级	-0.0536*** (0.0167)	-0.1264*** (0.0396)	-0.0438** (0.0221)
	4 级	-0.0614*** (0.0192)	-0.0728(0.0457)	-0.0529** (0.0252)
	5 级	-0.0616*** (0.0216)	-0.1360*** (0.0471)	-0.0603** (0.029)

变量		全样本(1)	新经济行业样本(2)	传统行业样本(3)
合同类型	固定期限	0.0149(0.0151)	-0.0757** (0.0358)	0.0599*** (0.0194)
	任务期限	-0.0160(0.077)	-0.0910(0.135)	-0.0147(0.0976)
	派遣合同	0.1321* (0.0722)	0.0545(0.1441)	0.1691* (0.0896)
	未签订合同	0.0381** (0.0173)	-0.0193(0.0403)	0.0672*** (0.0222)
企业类型	私营企业	0.0505*** (0.0109)	0.0528** (0.0247)	0.0537*** (0.0154)
	外资企业	0.0493** (0.0218)	0.0762* (0.0425)	0.0268(0.0321)
企业规模	中型	0.0010(0.0124)	-0.0556* (0.0299)	0.0032(0.0164)
	大型	-0.0042(0.0117)	0.0032(0.0253)	-0.0097(0.0158)
所在地区	中部	0.0138(0.0149)	0.0505(0.0377)	-0.0003(0.0183)
	西部	-0.0800*** (0.0123)	-0.1246*** (0.0262)	-0.0850*** (0.0159)
	东北	-0.0442*** (0.0137)	-0.0075(0.0348)	-0.0619*** (0.0187)
Wald $\chi^2$		353.05***	104.99***	196.09***
观测值		6247	1369	3536

注:表中报告了边际效应,括号内为稳健标准误;\*\*\*、\*\*、\*表示1%、5%、10%水平上显著;合同类型、企业类型、企业规模和所在地区变量的参照组并未列出

资料来源:依据中国雇主—雇员匹配追踪调查(CMEELS)数据整理

从个体特征的估计结果来看,性别的系数显著为正,说明男性雇员的离职行为要高于女性,且在全样本、新经济行业和传统行业样本中,男性的离职率分别高出女性4.79、6.93和5.32个百分点。年龄的系数显著为负,表明随着年龄的增长,雇员离职行为会减少。户口的系数为负,表明拥有非农户口降低了雇员的离职行为,但这一结果仅在全样本和新经济行业样本中显著,而在传统行业中不显著。这可能是因为,新经济行业对雇员的能力素质要求较高,而农业户口往往与低人力资本、低就业能力相联系,在与企业建立雇佣关系时经常以临时工、派遣工的方式出现,加之在中国劳动力市场分割与季节性务工的背景下,农业户口雇员的流动性更强,离职行为会更多;而传统行业中多为劳动密集型企业,生产形式相对单一,对于雇员的能力要求不高,因此,户口因素对于传统行业的雇佣关系影响作用不明显。婚姻状况仅对传统行业样本中雇员离职行为有显著负向影响,而在全样本与新经济行业中不显著,表明传统行业中已婚雇员离职行为较少。

从人力资本的估计结果来看,教育程度与雇员离职行为表现出显著的正相关,这一结果在全样本和传统行业样本中显著,即受教育程度越高,雇员的离职概率越高;而在新经济行业中,雇员的受教育程度普遍较高,因此,教育程度的影响作用不明显。政治面貌仅对全样本的雇员离职行为有显著负向影响,但从其影响作用的方向来看,政治面貌为党员的雇员离职行为更少。健康状况也显著影响了雇员离职行为,即身体越健康的雇员离职的概率越高。

从工作特征的估计结果来看,在职位级别方面,与职位等级较低的雇员相比,职位等级的提升明显地减少了员工的离职行为,并且在全样本和传统行业样本中,随着职位级别的上升,其边际效应也在逐级递增,表明职位等级越高的员工更加不会轻易放弃已经占据的职位,这一结果与已有研究结论一致(翁杰,2005)。而在新经济行业样本中,雇员的职位级别为3级和5级的边际效应分别为-0.126和-0.136并在1%水平下显著,表明新经济行业的中层和高层雇员离职的概率相对更低。在合同类型方面,本文将无固定期限作为基准组,结果显示,固定期限合同对全样本雇员离职行为影响不显著,对新经济行业有显著负向影响,对传统行业有显著正向影响,表明与签订无固定期限相比,新经济行业中签订固定期限合同的雇员表现出更低的离职行为,而传统行业则表现出更高的离职行为。任务期限合同的系数为负但并不显著,这与实际情



况相符。在现实中,任务的完成即意味着合同的终结和雇员的离职,因此,任务期限合同与雇员离职行为关系并不明显。派遣合同、未签订合同对于全样本和传统行业样本的系数为正,即签订派遣合同和未签订合同的雇员表现出更高的离职行为,尤其是签订派遣合同的雇员离职行为平均高出了13.2个百分点。而对于新经济行业,签订派遣合同和未签订合同对雇员离职行为的影响作用并不明显。

从企业特征的估计结果来看,在企业所有制方面,不同类型企业雇员的离职行为也不同,相对于国有/集体企业,民营和外资企业的雇员离职显著偏高,表明国有企业的雇佣关系相对稳定,而民营和外资企业的雇佣关系相对灵活,员工流动更加频繁。在企业规模方面,仅有新经济行业的中型企业系数显著为负,表明与小型企业相比,新经济行业的中型企业雇员离职行为明显较低;而在全样本和传统行业中,企业规模的边际效应并不显著。从区位特征来看,将东部地区作为基准组,新经济行业的西部地区的雇员离职行为显著偏低,而在中部和东北地区并不明显;全样本和传统行业中,西部和东北地区的雇员离职行为均显著偏低,而中部地区并不明显。由此表明,西部地区的雇员离职行为整体偏低,雇佣关系相对稳定;而东北地区的传统行业雇员离职概率较小,这与东北老工业基地建设的区位优势相符合。从模型显著性检验结果来看,Wald 检验均在1%水平下显著,证实了计量模型设定的合理性。

## 2. 具体 HRM 实践对雇员离职行为的影响

前文中基准估计结果均证实了 HRM 系统对雇员离职概率的负向影响,并且这种作用效果在新经济行业中更加明显。那么,具体 HRM 实践是否也会存在这种行业差异?本文基于前文分析,进一步检验具体 HRM 实践在新经济行业 and 传统行业的作用效果。

从表5中全样本第(4)列的估计结果来看,在承诺导向型 HRM 实践中,晋升空间的边际效应最大,为-0.031并在1%水平下显著,表明在其他条件不变时,晋升空间增加1单位能使雇员离职概率降低3.1个百分点;其次为职业发展,其边际效应为-0.0183且在5%水平下显著,而培训机会和员工参与的边际效应并不显著,但从其作用方向来看,对雇员的离职行为有负向的影响,表现为 HRM 实践的“引导效应”。在控制导向型 HRM 实践中,严格招聘的边际效应为0.0156并在10%水平下显著,而职责界定和绩效管理的边际效应为负但并不显著,从系数方向来看,职责界定对雇员离职行为有负向影响,表明有清晰工作职责和工作说明,能够减少雇员的离职;而严格招聘和绩效管理对雇员离职行为有正向影响,说明严格的招聘流程和量化的绩效管理,能够增加雇员的离职。在国内文献中,已有研究得出严格选聘、绩效评价与离职行为呈显著的负向影响(乔引华等,2006),但这些研究仅考虑了变量之间的相关性,并未控制其他因素。另外,从方法上看,单个的 HRM 实践间趋向于高度相关,简单的相关分析会高估它们的实际影响作用。本文在控制其他因素后,发现严格招聘、绩效管理等控制导向型 HRM 实践在一定程度上推升了雇员的离职,这与 Arthur (1994)和 Batt & Colvin(2011)的研究结论一致。在企业中,严格招聘流程往往会让在职雇员更加珍惜现有工作,绩效管理体系能将组织所期望的行为清晰地传导给雇员,离职行为应该减少。但是,严格招聘流程也使得雇员感知自身在劳动力市场比较紧俏,因此,积极寻找外部跳槽机会的可能性较高,表现为 HRM 实践的“预期效应”;而有效的绩效评价不仅能识别绩效较低的雇员,而且使得其他雇员感到压力倍增,进而导致离职行为的增加,表现为 HRM 实践的“淘汰效应”。综合以上分析可知,具体 HRM 实践对于雇员离职行为的影响机制有所差异,晋升空间、职业发展、员工参与等 HRM 实践体现出一定的“引导效应”,减少了雇员的离职行为;而严格招聘和绩效管理分别表现出一定的“期望效应”和“淘汰效应”,促进了雇员离职行为的增加。

表5中还对比了新经济行业、传统行业样本中具体 HRM 实践对雇员离职的影响。在表5第(5)列中,培训机会、晋升空间、职业发展、员工参与的估计系数均为负,并且培训机会、晋升空间的边际效应在5%的水平下显著,表明承诺型 HRM 实践能够有效减少雇员的离职行为。控制型 HRM 实践方面,绩效管理的估计系数为负,而严格招聘和职责界定的系数为正,但均不显著。由此看来,承诺导向型 HRM 实践在新经济行业中发挥的作用效果更加明显。在第(6)列中,承诺导向型 HRM 实践方面,培训机会、职业发展的系数并不显著,而晋升空间、员工参与的系数为负且均在5%的水平显著,表明雇员拥有晋升空间和参与决策的机

会,能够减少离职行为。控制导向型 HRM 实践方面,严格招聘、职责界定和绩效管理的系数方向与全样本一致,并且均在 5% 水平显著,表明严格的招聘流程和量化的绩效管理体系,对传统行业的雇员离职有明显的推动作用,而清晰的职责界定能够减少雇员的离职。综合来看,控制导向型 HRM 实践对于传统行业中的雇员离职行为影响更有效。

表 5 具体 HRM 实践对雇员离职行为的影响

变量	全样本(4)	新经济行业样本(5)	传统行业样本(6)
严格招聘	0.0156* (0.0085)	0.0289(0.0193)	0.0219** (0.011)
培训机会	-0.0101(0.0084)	-0.039** (0.0186)	0.0015(0.0111)
晋升空间	-0.0310*** (0.006)	-0.0298** (0.0122)	-0.0336*** (0.008)
职业发展	-0.0183** (0.0081)	-0.0212(0.0169)	-0.0168(0.0108)
职责界定	-0.0141(0.0088)	0.0100(0.0199)	-0.0340*** (0.0114)
绩效管理	0.0090(0.0091)	-0.0017(0.0212)	0.0306*** (0.0118)
员工参与	-0.0095(0.0082)	-0.0101(0.0175)	-0.0201* (0.0107)
控制变量	控制	控制	控制
Wald $\chi^2$	381.03***	114.95***	227.25***
观测值	6247	1369	3536

注:表中报告了边际效应,括号内为稳健标准误;\*\*\*、\*\*、\*表示 1%、5%、10% 水平上显著;考虑到个人特征、人力资本、工作特征、企业特征变量的估计结果与基准模型回归结果(如表 4 所示)一致,所以,此表中没有具体报告各控制变量的估计结果

资料来源:依据中国雇主—雇员匹配追踪调查(CMEELS)数据整理

### 3. HRM 系统对雇员离职行为影响作用的异质性检验

之前的基准回归中将所有雇员视为对 HRM 系统都具有相同反应偏好或相同实施效果的同质群体,得到 HRM 系统对雇员离职概率的平均效应。但事实上,HRM 系统对不同特征雇员的作用效果存在一定的异质性,而这一种异质性效果有可能进一步反映在雇员离职行为中。为此,本文在全样本的基准回归中分别加入 HRM 系统与工作特征、企业性质的交互项,以此来捕捉雇员对 HRM 系统的异质性反应。表 6 报告了不同职位级别、合同类型及企业所有制类型情境下,HRM 系统对雇员离职行为的边际影响。

在表 6 第(7)列中,HRM 系统的边际效应为 -0.080 并在 1% 水平显著,HRM 系统与职级 2、职级 4,以及职级 5 的交互项系数显著为正,边际效应分别为 0.057、0.081 和 0.066,而与职级 3 的交互项不显著,表明与职位层级较低的雇员相比,HRM 系统对中低层、中高层以及高层的雇员离职负向影响作用有所下降,而对中层的负向影响作用没有明显变化。也就是说,HRM 系统的实施对于减少低层和中层雇员离职行为发挥的作用更有效。一般而言,企业中管理知识和技术经验主要掌握在职位等级较高的人员手中,因而高职级人员的稳定是企业发展的关键因素。由前文分析可知,随着职位等级的提高,雇员离职行为也在下降,表明企业对高职级人员的福利待遇、薪酬激励等优厚政策达到了预期效果。而对于刚入职的低层雇员来说,HRM 系统的实施增加了雇员的满意感和承诺感,进而影响到雇员心理状态,产生组织期望的目标行为;对于中层雇员而言,他们在职业发展上最关心的是发展空间和时间问题(张芸等,2009),HRM 系统的实施为雇员提供内部晋升的机会,使雇员充分体验到被重视的内在感觉,这种心理感知是高薪酬和高福利所不能替代的。

在第 8 列中,将无固定期限合同作为参照基准,从检验结果来看,HRM 系统与任务期限合同、派遣合同的交互项不显著,表明 HRM 系统对这三类合同雇员离职行为的负向影响作用趋同;而 HRM 系统与固定期限、未签订合同的交互项边际系数显著为正,表明与签订无固定期限合同的雇员相比,HRM 系统对固定期限、未签订合同雇员离职行为为负向影响有所下降。也就是说,由合同类型代表的雇佣关系稳定性会影响到 HRM 系统的作用效果,即雇佣关系越稳定,HRM 系统对减少雇员离职行为的效果越好。

在第(9)列中,将国有/集体企业作为参照基准,HRM系统与外资企业的交互项不显著,表明HRM系统对这两类企业雇员离职的影响作用一致;而HRM系统与民营企业的交互项系数显著为正,表明与国有/集体企业相比,HRM系统对私营企业雇员离职行为的负向影响有所下降。HRM系统在国有/集体、外资企业的实施效果相同,而在民营企业中实施效果下降。综合上述分析可知,HRM系统对于不同职位级别、合同类型以及企业性质的雇员离职的影响效果存在着异质性。

表6 HRM系统影响作用的异质性检验

变量	全样本(7)	全样本(8)	全样本(9)
HRM系统	-0.0801*** (0.0201)	-0.1047*** (0.0242)	-0.0751*** (0.017)
HRM × 职级2	0.0568** (0.0262)		
HRM × 职级3	0.0191 (0.0243)		
HRM × 职级4	0.0808*** (0.0306)		
HRM × 职级5	0.0662* (0.0346)		
HRM × 固定期限		0.0477* (0.0264)	
HRM × 以任务为期限		0.0662 (0.0931)	
HRM × 派遣合同		0.1216 (0.1109)	
HRM × 未签订合同		0.1185*** (0.0293)	
HRM × 私营企业			0.044** (0.0197)
HRM × 外资企业			0.0251 (0.0377)
控制变量	有	有	有
Wald $\chi^2$	368.07***	366.19***	353.07***
观测值	6247	6247	6247

注:表中报告了边际效应,括号内为稳健标准误;\*\*\*、\*\*、\*表示1%、5%、10%水平上显著;在回归中控制了个人特征、人力资本、工作特征、企业特征等变量,第(7)列(8)列(9)列中分别以职级1、无固定期限和国有企业作为参照组

资料来源:依据中国雇主—雇员匹配追踪调查(CMEELS)数据整理

#### 4. 稳健性检验

为验证HRM系统对雇员离职行为的负向影响作用是否具有—致、稳定的效果,本文以全样本为例,进一步检验了HRM系统估计系数的稳健性。分别运用Logit模型、线性概率模型(LPM),以及工具变量法(IV Probit)进行稳健性检验。此外,还利用企业层面的雇员离职率作为因变量,运用最小二乘回归(OLS)法对结果进行验证。表7中报告了各个模型检验的结果。

从表7第(10)列中Logit模型和第(11)列中LPM模型的估计结果来看,估计系数分别为-0.0437和-0.0459,且均在1%的水平显著,即在控制其他因素不变的情况下,HRM系统增加—单位,能引起雇员离职行为减少4.37%和4.59%,这与基准模型的估计结果基本—致。可见,HRM系统对雇员离职行为具有显著的负向影响,且边际系数变化不大。

此外,考虑到企业应用HRM系统的管理效果可能存在自选择问题,由此引起HRM实践的—内生性特征会掩盖HRM系统对雇员离职行为的实际效应。为此,本文选择了反映管理者与雇员之间沟通频率的“管理沟通”变量作为工具变量,并利用IV Probit模型进行稳健性检验。其内在机理是,雇员与上级管理者之间的沟通频率决定了HRM系统的实施效果,但对雇员离职行为没有直接影响,符合工具变量的基本思想。第(12)列为IV Probit模型的估计结果,在利用工具变量之后,HRM系统依然显著降低了雇员的离职行为的概

率,且估计的系数略低于基准模型的估计结果。由此说明,HRM 系统对雇员离职行为的影响作用被高估,但 HRM 系统对雇员离职有负向影响这一结论具有稳健性。

以上实证分析结果均证实了 HRM 系统对雇员离职行为有显著的负向影响。但考虑到雇员的离职最终反映到企业层面的雇员离职率这一指标。故本文用实际雇员离职率替代基准模型的雇员离职行为变量进行再估计。表 7 第(13)列给出了利用 OLS 再估计的结果。其中,HRM 系统的系数为  $-0.0257$  且在 1% 的水平显著,表明在控制其他因素不变的情况下,HRM 系统增加一单位,将导致雇员离职率下降 2.57%。可见,HRM 系统不仅降低了雇员离职行为的概率,也降低了企业中实际雇员离职率。

变量	Logit(10)	LPM(11)	IVProbit(12)	OLS(13)
HRM 系统	$-0.0437^{***}$ (0.0085)	$-0.0459^{***}$ (0.009)	$-0.0342^{**}$ (0.0145)	$-0.0257^{***}$ (0.0046)
控制变量	有	有	有	有
Wald $\chi^2$	342.03 <sup>***</sup>	—	334.23 <sup>***</sup>	—
F 值	—	17.08 <sup>***</sup>	—	11.99 <sup>***</sup>
观测值	6247	6247	6247	6247

注:表中报告了边际效应,括号内为稳健标准误;\*\*\*、\*\*、\* 表示 1%、5%、10% 水平上显著;在回归中控制了个人特征、人力资本、工作特征、企业特征等变量

资料来源:依据中国雇主—雇员匹配追踪调查(CMEELS)数据整理

## 五、研究结论与建议

已有研究关于 HRM 实践与雇员离职之间的关系存在一定争议,并且这些研究多将企业中雇员作为同质性个体处理,缺少对不同行业类型、工作特征及企业类型 HRM 实践的异质性区分。不同于已有文献,本文的贡献在于结合经济转型期的现实背景,分析了高绩效 HRM 实践影响雇员离职行为的理论机制,并基于 2012 年和 2013 年的 CMEELS 数据,利用 Probit 模型检验了 HRM 系统、具体 HRM 实践对雇员离职行为的影响作用。在实证分析中,重点区分了全样本、新经济行业和传统行业样本的作用差异,还进一步探讨了 HRM 系统对不同工作特征和企业性质的雇员离职行为的异质性效果,并进行了稳健性检验。本文的研究结果显示:第一,高绩效 HRM 系统对雇员离职行为有显著负向影响,表现为 HRM 系统增加一单位,将导致雇员离职行为的概率平均下降 4.32 个百分点,且新经济行业中 HRM 系统的边际效应(5.56 个百分点)要高于传统行业(2.95 个百分点);第二,具体的 HRM 实践对雇员离职行为的影响机制有所区别,晋升空间、职业发展、员工参与等通过“引导效应”减少了雇员的离职行为,而严格招聘和绩效管理分别通过“期望效应”和“淘汰效应”,增加了雇员的离职;第三,具体的 HRM 实践的作用效果存在行业异质性,新经济行业中承诺导向型的 HRM 实践更有效,而传统行业中控制导向型的 HRM 实践更有效;第四,HRM 系统对不同职位级别、合同类型和企业所有制类型的雇员离职行为影响作用存在着异质性,对于职位层级为低层或中层,合同类型为无固定期限合同,所在企业所有制类型为国有/集体或外资企业的雇员离职行为更有效。基于上述研究结论,本文提出如下建议:

第一,要构建与组织相适应的高绩效 HRM 系统,利用不同实践组合,发挥企业吸引人才的竞争优势。本文证实了 HRM 系统对于减少雇员离职行为具有稳定性,然而,由于行业特征的异质性,其作用效果也有所差异。另外,构成 HRM 系统的具体实践对于雇员离职行为的影响发挥了不同的效应,因此,在具体执行中要注重不同实践维度的捆绑组合。从短期来看,具体实践的“淘汰效应”和“预期效应”增加了雇员的离职行为。然而,就长期而言,HRM 系统引起的“功能性”离职,有助于企业中低技能雇员的替换和高承诺雇员的保留,有效降低企业人力资本的重置成本。这对于企业的长期发展,以及优秀人才的储备都大有裨益。

第二,新经济行业与传统行业在市场动态、发展模式、员工要求等方面有着本质上的区别,因此,高绩效 HRM 的应用也要有所侧重。在新经济行业中,要强调以职业发展、广泛培训和晋升机制等承诺型的 HRM 模式,来塑造雇员的行为与态度,建立完善的内部竞聘机制和轮岗机制,让雇员的工作具有自主性,提升创新能力和组织承诺。在传统行业中,要重视用规则过程、职责界定或产出衡量标准等控制型的 HRM 模式,来提高雇员的效率与积极性。特别在招聘环节,应构建企业的能力素质模型,着眼于选择与企业文化及经营理念相适应的人才,并与其建立劳动契约和心理契约的双重纽带关系。

第三,企业在应用 HRM 系统时要区分不同工作特征、不同企业所有制类型的雇员发展需求,并结合其他管理配套工作为保障。普遍来说,与职级较高的雇员相比,新入职的员工薪酬待遇有限、组织归属感较低、流动性较强,而中层员工积累了一定的知识和经验,但受限于职位上升空间,也成为最具潜力的流动人员。HRM 系统的应用,不仅增加了新员工的组织承诺感和归属感,而且为中层员工提供了内部晋升和参与管理的机会,引导个人目标与组织目标保持一致。同时,HRM 系统的实施效果还依赖于劳动合同代表的雇佣关系的稳定性,对于雇佣关系稳定性较低的员工,HRM 实践应侧重以结果为导向的绩效考核;对于雇佣关系稳定性较高的员工,HRM 实践则要注重员工的长期激励和能力培养。最后,不同企业所有制类型对于 HRM 实践的要求不尽相同,相比于国有企业的规范性和外资企业的灵活性,中国情境下的民营企业更应结合自身战略需求完善管理措施,创新 HRM 实践模式。

#### 参考文献:

- [1] Allen D Shore L M, Griffeth R W. The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process[J]. *Journal of Management*, 2003, 29, (1): 99 - 118.
- [2] Arthur J B. Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover[J]. *Academy of Management Journal*, 1994, 37, (3): 670 - 687.
- [3] Batt R, Colvin A J S. An Employment Systems Approach to Turnover: HR Practices, Quits, Dismissals, and Customer Satisfaction[J]. *Academy of Management Journal*, 2011, 54, (4): 695 - 717.
- [4] Boxall P, Macky Research and Theory on High-Performance Work Systems: Progressing the High-Involvement Stream[J]. *Human Resource Management Journal*, 2008, 19, (1): 3 - 23.
- [5] Cappelli P, Neumark D. Do "High-performance" Work Practices Improve Establishment-level Outcomes [J]. *Industrial & Labor Relations Review*, 2001, 54, (4): 737 - 775.
- [6] Datta D K, Wright P M. Human Resource Management and Labor Productivity: Does Industry Matter? [J]. *Academy of Management Journal*, 2005, 48, (1): 135 - 145.
- [7] Delery J E. Issues of Fit in Strategic Human Resource Management: Implications for Research[J]. *Human Resource Management Review*, 1998, 8, (3): 289 - 309.
- [8] Ellen M W. Do "High-commitment" Human Resource Practices Affect Employee Commitment? A Cross-level Analysis Using Hierarchical Linear Modeling[J]. *Journal of Management*, 2001, 27, (5): 515 - 535.
- [9] Felts W, Mitchell T R, Hekman D R, et al. Turnover Contagion: How Coworkers' Job Embeddedness and Job Search Behaviors Influence Quitting. [J]. *Academy of Management Journal*, 2009, 52, (3): 545 - 561.
- [10] Hambrick D C, Frederickson J W. Are You Sure You Have a Strategy? [J]. *Academy of Management Executive*, 2005, 19, (4): 51 - 62.
- [11] Hollenbeck J R, Williams C R. Turnover Functionality Versus Turnover Frequency: A Note on Work Attitudes and Organizational Effectiveness[J]. *Journal of Applied Psychology*, 1986, 71, (4): 606 - 611.
- [12] Huselid M A. The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance[J]. *Social Science Electronic Publishing*, 1995, 38, (3): 635 - 672.
- [13] Ito J K, Brotheridge C M. Does Supporting Employees' Career Adaptability Lead to Commitment, Turnover, or Both? [J]. *Human Resource Management*, 2005, 44, (1): 5 - 19.
- [14] Johnseok B, Shyh-jer C, Tai W D W, et al. Human Resource Strategy and Firm Performance in Pacific Rim Countries[J]. *International Journal of Human Resource Management*, 2003, 14, (8): 1308 - 1332.

- [15] Lepak D P, Snell S A. Examining the Human Resource Architecture: The Relationships among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations[J]. *Journal of Management*, 2002, 28, (4): 517 - 543.
- [16] Macduffie J P. Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry[J]. *Industrial & Labor Relations Review*, 1995, 48, (2): 197 - 221.
- [17] Nishii L H, Lepak D P, Schneider B. Employee Attributions of the “Why” of HR Practices: Their Effects on Employee Attitudes and Behaviors, and Customer Satisfaction[J]. *Personnel Psychology*, 2008, 61, (3): 503 - 545.
- [18] Schuler R, Jackson S. HR Issues and Activities in Mergers and Acquisitions[J]. *European Management Journal*, 2001, 19, (3): 239 - 253.
- [19] Sun L Y, Law K S. High-Performance Human Resource Practices, Citizenship Behavior and Organizational Performance: A Relational Perspective[J]. *Academy of Management Journal*, 2007, 50, (3): 558 - 577.
- [20] Wright P M, Boswell W R. Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research[J]. *Journal of Management*, 2002, 28, (3): 247 - 276.
- [21] 曾湘泉, 明娟. 互联网人才管理的现实困境与政策选择——基于北京的调查分析[J]. 北京: 中国人力资源开发, 2013, (15).
- [22] 程德俊, 蒋春燕, 戴万稳. 所有制特征、人力资源战略与企业绩效: 战略柔性的视角[J]. 南京: 南大商学评论, 2006, (1).
- [23] 崔勋. 员工个人特性对组织承诺与离职意愿的影响研究[J]. 天津: 南开管理评论, 2003, (4).
- [24] 范秀成, 英格玛·比约克曼. 外商投资企业人力资源管理与绩效关系研究[J]. 天津: 管理科学学报, 2003, (2).
- [25] 韩翼, 李静. 匹配工作绩效到离职模型: 国有企业与民营企业的比较[J]. 南京大学学报(哲学·人文科学·社会科学), 2009, (4).
- [26] 黄忠东, 杨东涛. 人力资源管理与制造绩效的关系——中国发达省份制造业的实证研究[J]. 北京: 经济科学, 2009, (2).
- [27] 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).
- [28] 李凤莲. 高新技术企业 HRM 系统对员工创新行为影响的测量开发研究[J]. 武汉: 学习与实践, 2016, (7).
- [29] 李焱, 魏峰. 高绩效人力资源实践有助于组织认同? ——一个被中介的调节作用模型[J]. 北京: 管理世界, 2011, (2).
- [30] 彭娟, 张光磊, 刘善仕. 高绩效人力资源实践活动对员工流失率的协同与互补效应研究[J]. 北京: 管理评论, 2016, (5).
- [31] 戚振江. 人力资源实践与组织绩效关系综述: 基于过程和多层次分析范式[J]. 天津: 科学学与科学技术管理, 2012, (5).
- [32] 乔坤, 王晓云, 栾晓琳. 人力资源管理实践与企业绩效: 基于企业和员工双向角度的研究[J]. 北京: 经济管理, 2008, (6).
- [33] 乔引华, 郭大为, 郑玮. 人力资源管理对员工离职影响的实证研究[J]. 西安: 当代经济科学, 2006, (1).
- [34] 施杨, 李南. 国外高绩效人力资源实践: 理论回顾、分析与展望[J]. 北京: 管理评论, 2011, (10).
- [35] 苏中兴. 转型期中国企业的高绩效人力资源管理系统: 一个本土化的实证研究[J]. 天津: 南开管理评论, 2010, (4).
- [36] 苏中兴, 曾湘泉, 赖特. 人力资源管理与企业绩效: 国内外实证研究的评论与思考[J]. 北京: 经济理论与经济管理, 2007, (6).
- [37] 王震, 孙健敏. 人力资源管理实践、组织支持感与员工承诺和认同——一项跨层次研究[J]. 北京: 经济管理, 2011, (4).
- [38] 翁杰. 企业的人力资本投资和员工流动[J]. 北京: 中国人口科学, 2005, (6).
- [39] 夏功成, 胡斌, 张金隆. 基于定性模拟的员工离职行为预测[J]. 天津: 管理科学学报, 2006, (4).
- [40] 张一弛, 李书玲. 高绩效人力资源管理与企业绩效: 战略实施能力的中介作用[J]. 北京: 管理世界, 2008, (4).
- [41] 张芸, 胡汉辉, 谢恽. 我国高科技行业和传统行业知识资本效率的比较分析[J]. 天津: 科学学与科学技术管理, 2009, (10).
- [42] 张正堂. 企业高绩效工作系统的内容结构与测量[J]. 北京: 管理世界, 2015, (5).
- [43] 赵曙明, 席猛, 蒋春燕. 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[J]. 北京: 经济管理, 2016, (4).

**Can High-performance HRM Practices Reduce Employees' Turnover Behavior?**

—Based on the Comparison between New-economic Industries and Traditional Industries

MAO Yu-fei, ZENG Xiang-quan

(School of Labor and Human Resources, Renmin University of China, Beijing, 100872, China)

**Abstract:** During China's economic transition period, the new-economic industries and the traditional industries are facing with the dilemma of employee's high turnover rates. In recent years, managers of domestic enterprises have deeply considered the application of high-performance HRM practices in Chinese context. According to the existing research theories and experiences of many countries, high-performance HRM practices not only have positive effects on enterprise performance and innovation, but also can improve employees' satisfaction, enhance organizational identity and organizational citizenship behavior, thus affect their retention rates and productivities. Therefore, this paper tries to analyze the employee turnover in the period of transition, from the perspective of high-performance HRM, which has a certain realistic meaning.

First of all, this paper analyzes the theoretical mechanisms of high-performance HRM practices affecting employees' turnover behavior. Then based on the CMEELS data in 2012 and 2013, Probit model is used to analyze the marginal effects of HRM system and HRM practices on employees' turnover behavior. In the empirical analysis, the different effects of the whole sample, the new-economic industries and the traditional industries samples are separately examined. After that, the heterogeneity effects of HRM system on employee turnover behavior with different job characteristics and different enterprise characters are discussed. The results show that: Firstly, the high-performance HRM system has a significant negative impact on the employee turnover behavior, with the HRM system increases by one unit, leading the probability of employee turnover behavior to decrease by an average of 4.32 percent, and in the new-economic industries, the marginal effect of HRM system (5.56 percent) is higher than the traditional industries (2.95 percent); Secondly, the specific HRM practices have different effects on influencing mechanism of employees' turnover behavior, promotion space, career development and employee participation can reduce employees' turnover behavior by "guiding effect", while strict recruitment and performance management through the "expected effect" and "elimination effect" to increase employee turnover respectively; Thirdly, the effects of specific HRM practices demonstrate industry heterogeneity. Commitment-oriented practices in new-economy industries are more effective, while control-oriented practices in traditional industries are more effective; Fourthly, the impacts of the HRM system on employees with different job levels, different contracts types and different enterprise types are heterogeneous, and are more effective in reducing the turnover behavior of the employees in lower or middle positions levels, with the no-fixed-term contract, and in the state-owned/collective or foreign-funded enterprises.

Based on the above conclusions, this paper proposes the following suggestions: Firstly, build the high-performance HRM system which adapts to the organization, and use different combinations of practices to form a competitive advantage in attracting talents. Secondly, the market dynamics, development models and employee requirements are essentially different between the new-economy industries and traditional industries, so the industries characteristics should be taken into account when HRM practices are implemented. Thirdly, enterprises in the application of HRM system need to distinguish the different job characteristics and different enterprises types, and it should be combined with other management support work as a guarantee.

**Key Words:** high-performance HRM; employees' turnover behavior; China's economic transition; new-economic industries

**JEL Classification:** M51, M54

**DOI:** 10.19616/j.cnki.bmj.2017.10.007

(责任编辑: 霄 雪)