

# 市场型和培育型战略人力资源管理模式对企业绩效影响的实证研究

——基于人力资本属性的探讨

苗慧, 宋典

(苏州大学, 江苏 苏州 215021)

**摘要:**为了深化战略人力资源管理(SHRM)对企业绩效作用机制的认识,以人力资本为中介变量,对企业市场型SHRM和培育型SHRM对企业绩效的影响路径进行了实证探究。

**关键词:**培育型SHRM模式;市场型SHRM模式;企业绩效

中图分类号:F240

文献标识码:A

文章编号:1001-7348(2010)14-0150-03

## 0 引言

战略人力资源管理(SHRM)可以帮助企业提升竞争优势的观点已得到广泛认可,相关研究表明它对企业财务绩效、员工生产率、员工流动等方面都有显著的积极影响<sup>[1-4]</sup>。但是,SHRM对企业绩效的影响是复杂的,这首先是因为它对企业绩效的影响不是直接的,而是通过影响雇员人力资本、员工态度等中间变量影响企业绩效<sup>[5]</sup>;其次是因为不同的SHRM模式对企业绩效的影响是有差异的,如Youndt<sup>[6]</sup>指出市场型SHRM模式并不能促进企业核心竞争力的构建,培育型SHRM才有助于竞争优势的形成。为了深化SHRM对企业绩效作用机制的认识,本文以人力资本为中介变量,对企业市场型SHRM和培育型SHRM对企业绩效的影响路径进行了实证探究。

## 1 理论回顾和研究假设

随着知识经济时代的到来,嵌入于员工身上的知识、技术和能力被认为是企业竞争优势的源泉<sup>[7]</sup>。Huselid和Wright<sup>[8]</sup>指出SHRM主要通过提升员工能力(代表人力资本)进而提升企业绩效的。SHRM对企业人力资本的作用主要通过雇佣保证、审慎雇佣、自我管理型团队、与绩效挂钩的高水平薪酬、广泛的员工培训、消除层级差异和信息共享7项实现的<sup>[9]</sup>。当然,不同的SHRM培养企业人力资本的路径是有差异的,如雇佣保证、广泛的员工培训与开发等策略主要是通过雇员的长期雇佣和内部开发,其更有

助于企业专用性人力资本的形成;而审慎雇佣、与绩效挂钩的高水平策略则有助于企业吸引和雇佣同水平的员工,有助于企业从市场上招募具有通用市场价值的人力资本。所以,不同类型的SHRM策略组合对企业人力资本形成的作用机制是不一样的。据此,Youndt(1998)将企业SHRM组合分为市场型(buying)和培育型(making)两种模式,前者是指企业通过审慎雇佣和竞争性薪酬策略从市场上购买对企业具备重要价值但专用性不强的人才策略,后者是指企业通过内部晋升、员工培训与开发策略培育具备专用性价值的人才策略。后来,Snell<sup>[10]</sup>教授就这两种SHRM模式对企业人力资本发展的作用进行了总结:市场型SHRM可为企业从市场上获取通用性且有价值性的人力资本(价值性是指人力资本提升企业效率和效益、把握市场机会或防范潜在威胁的潜在能力);培育型模式则有助于企业开发形成独特性人力资本(独特性是指嵌入于雇员身上稀缺的、专有的、具有企业专用性的人力资本),这种类型的人力资本很难从市场上获得,企业只能自己培育(Barney, 1991)。结合上述分析,本文提出以下假设:

H1:购买型SHRM有助于企业形成具备市场通用性价值的人力资本。

H2:培育型SHRM有助于企业形成具备企业专用价值的人力资本。

人力资本对企业组织的成长和创新有相当程度的影响,是公司最重要的资源。Becker<sup>[11]</sup>和Schultz<sup>[12]</sup>的相关研究都表明,企业员工技能、知识和能力的提高可以激发企业产生新的观念和技术,进而有助于企业绩效的提升。

收稿日期:2009-08-18

基金项目:教育部人文社会科学研究基金项目(07JA630066)

作者简介:苗慧(1976-),女,江苏盐城人,苏州大学商学院博士研究生,研究方向为企业管理;宋典(1976-),男,江苏盐城人,博士,苏州大学政治与公共管理学院讲师,研究方向为人力资源管理。

然而需要认识到的是,并不是企业所有的人力资本都可以给企业带来竞争优势,Barney<sup>[13]</sup>认为只有具备价值性、独特性、稀缺性和难以模仿 4 项特征的人力资本才可以促进企业核心竞争力的形成与发展。据此 Lepak 和 Snell 指出,虽然通用性的人力资本可以创造企业价值,但它并不能构建企业核心竞争力,只有那些具备独特性的人力资本才能给企业带来竞争优势。这是因为专用性人力资本可以为企业带来极高的产业价值、风险规避价值和合作价值,而且专用性人力资本所拥有的知识技术具有鲜明的企业特质,企业对他们的知识技术具有路径依赖性和长期演进性,所以可以为企业带来额外的价值<sup>[14]</sup>。综合以上分析,本文提出以下假设:

H3: 企业所拥有的具备市场通用性价值的人力资本与企业绩效存在正相关性。

H4: 企业所拥有的具备企业专用性价值的人力资本与企业绩效存在正相关性。

H4a: 专用性人力资本对企业绩效的影响程度要比通用性价值的人力资本高。

## 2 研究设计

### 2.1 研究样本

本文采用问卷调查的方式收集数据,调查对象为江苏省苏南地区的苏锡常三市的内外资企业,一方面是因为这里集中了许多全球跨国公司和本土知名企业,另一方面是因为笔者所在高校与这个地区的内外资企业联系较多,有助于调研数据的获取。本文共发出问卷 300 份,回收 220 份,问卷回收率 73.3%。剔除无效问卷后,实际使用的有效问卷 136 份。调查时间为 2008 年 1 月—2008 年 12 月。

样本企业中资企业 54 家,约占 40%,中外合资企业 45 家,约占 33%,民营企业 30 家,约占 22%,国有企业 6 家,约占 5%,这个比例与苏南地区外资企业占绝大部分比

例的现状吻合。样本企业中高科技企业约占 30%,一般制造业占 60%,服务业占 10%,这与跨国公司制造基地和研发中心逐渐转移到苏南的现实相符。公司成立时间在 5 年以下的企业约占 30%,5~10 年的企业约占 45%,10~20 年的企业占 15%,20 年以上的占 10%。员工人数 1 000 人以上的企业约占 51%,500~1 000 人的企业占 27%,500 人以下的占 22%,这反映了制造业企业员工人数较多。

### 2.2 变量的定义与测度

为了确保测量工具的效度和信度,对调查问卷的设计尽量应用国内外已被使用过且被认为有效性较高的问卷,在此基础上再依据本文研究的目标加以修改和调整。为此本文对 SHRM 模式、人力资本特性和组织绩效衡量方面的问卷均采用来自 AMJ 和 SMJ 等国际顶级杂志刊登的问卷形式。当然在正式调查前,先在部分企业内进行预调查,并进行了适当的修改。

本研究衡量人力资源管理模式的量表来自 Mark A·Youndt 的博士论文,培育型 SHRM 模式包括 9 道题目。经验证,有 2 项的因素载荷度较低,故本研究用 8 道题目来测量培育型 SHRM 模式。市场型 SHRM 模式用 5 道题目测量。组织人力资本的量表来自于 Hester, Lorenzo<sup>[15]</sup>的设计,该量表先前共有 16 道问题组成,后来 Mark A·Youndt 将此问卷修改成 12 道题目,本文在数据分析过程中发现有 3 道题目数据质量较差,所以最后用 9 道问题来测量组织人力资本的价值,其中价值性题目 4 道,专用性题目 5 道。企业绩效的测量量表来自于 Huselid 和 Delery, Doty<sup>[16]</sup>的调查问卷,依据 Kaplan<sup>[16]</sup>的建议,采用多指标而不是单一指标的方式来测量企业绩效,用 5 道题目反映企业财务与非财务性绩效指标。量表调查均采用 5 到 1 的等级评分法。各变量测量的数据均值、标准差和相关系数如表 1 所示。

表 1 均值、标准差和各变量间的相关系数

	均值	标准差	1	2	3	4	5
培育型 SHRM	3.33	0.78	1				
市场型 SHRM	3.36	0.72	0.714**	1			
HC 通用性	3.19	0.67	0.580**	0.496**	1		
HC 专用性	3.14	0.77	0.454**	0.361**	0.571**	1	
企业绩效	3.24	0.65	0.561**	0.486**	0.698*	0.604**	1

注:(1)样本量为 134;(2)\*\* $p < 0.01$ , 双尾检验

### 2.3 样本的信度与效度

本文以 Cronbach's  $\alpha$  系数来检验变量的信度,见表 2。各变量的信度值均大于 0.70,都在可接受的范围内。各变量的信度系数分别为 0.84, 0.74, 0.70, 0.73, 0.71, 通过信度检验。

在效度检验方面,由于本研究所使用的量表均来自于先前文献,而且研究的效度都非常好。同时本研究在问卷调查前通过咨询相关专家、预调查,对问卷内容进行了修正,所以问卷具备一定的内容效度和构建效度。为了进一步验证效度,对各变量进行了一阶验证因素分析,各变量结果如下:培育型 SHRM,  $X^2/df=2.6$ , CFI=0.91, GFI=0.89, RMR=0.04, RMSEA=0.05; 市场型 SHRM,  $X^2/df=3.6$ , CFI=0.94,

GFI=0.92, RMR=0.07, RMSEA=0.08; HC 通用性,  $X^2/df=2.9$ , CFI=0.93, GFI=0.91, RMR=0.06, RMSEA=0.075; HC 专用性,  $X^2/df=3.2$ , CFI=0.951, GFI=0.897, RMR=0.037, RMSEA=0.08; 企业绩效,  $X^2/df=2.5$ , CFI=0.94, GFI=0.92, RMR=0.009, RMSEA=0.06。上述结果表明各变量具有较高的信度和效度。上述各观测变量在潜在变量上的负荷量都在 0.4~0.95 之间,符合要求。

## 3 研究结果

### 3.1 整体理论模型说明

由前可知,样本数据中各变量的信度和效度都达到了可接受的水平,在此基础上应用结构方程模型(SEM)分析上

述变量之间的关系，各变量之间的关系可用图 1 来表示，潜在变量(Latent construct)用椭圆形表示，观测变量(Observed variable)用矩形来表示，统计分析应用 Lisrel8.7 软件，程序验证采用 Simplis 语法编写。

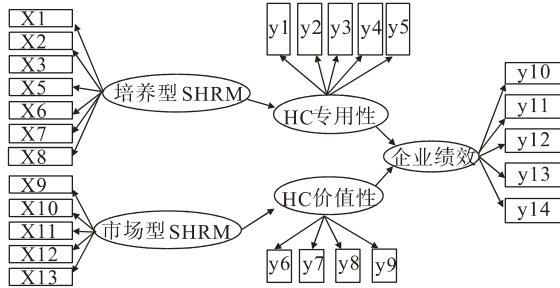


图 1 研究的理论框架

### 3.2 整体理论模型的检验

应用 Lisrel 运算结果，首先计算各变量的组成信度和萃取变量，培育型 SHRM、市场型 SHRM、HC 价值性、HC 独特性、企业绩效各变量的组成信度分别为 0.86、0.74、0.70、0.73、0.71，萃取变量分别为 0.70、0.62、0.61、0.56、0.64，数值都大于 0.50，这说明整体理论模式内部具有较好的信度和内部一致性。整体理论模型拟合指标衡量的 3 类标准分别是：绝对适合度衡量  $X^2=385$ ， $d.f=200$ ， $P=0.0001$ 。GFI=0.91，AGFI=0.89，RMR=0.04，RMSEA=0.08，在绝对衡量指标方面，除了 AGFI 略低于 0.90 以外，其它指标都在标准值范围内，算是个不错的拟合。相对拟合指数。NFI=0.90，CFI=0.92，IFI=0.92，RFI=0.88。这些指标均接近或大于 0.90。简要拟合指数。PNFI=0.74，PGFI=0.65，都大于 0.5 的标准， $X^2/d.f=1.9$ ，位于 1~3 之间。综合各项指标判断，理论模型的整体拟合度较好，可以用来检验提出的理论假设。

### 3.3 假设验证

假设验证的结果见表 2，由此可以看出，假设 H1、假设 H2、假设 H3、假设 H4 的 P 值都小于 0.05，而且前 3 个假设的 P 值都小于 0.01，假设都得以顺利通过验证。

表 2 理论模式的标准化路径系数和假设验证

变量间关系	标准化路径系数	对应假设	检验结果
培育型SHRM—HC独特性	0.51**	假设1	支持
市场型SHRM—HC价值性	0.50**	假设2	支持
HC独特性——企业绩效	0.92**	假设3	支持
HC价值性——企业绩效	0.52*	假设4	支持

注：\* $p<0.05$  \*\* $p<0.01$

对于假设 H4a 而言，由表 2 也可以同样看出，与 HC 价值性相比，HC 独特性对企业绩效的标准化路径系数要大，所以假设 H4a 也得以验证，至此本文所提出的假设都得到支持。

## 4 结语

研究结论主要有两点：培育型 SHRM 模式对于企业形成具备独特性价值的人力资本具有积极作用，而市场型

SHRM 则对企业获取具有通用市场价值的人力资本具有显著作用，不同的 SHRM 模式对企业人力资本和绩效作用机制差异显著。人力资本是企业绩效的前因，但与通用型人力资本相比，具备企业专有性质的独特人力资本对企业绩效的作用更大，这与核心竞争力理论所持的只有独特性、稀缺性资源才能构建企业竞争优势的观点相似。据此，我们可以延伸出一个结论：只有培育型 SHRM 模式才能给企业带来竞争优势，市场型 SHRM 模式虽然可以给企业带来价值，但并不能帮助企业形成核心竞争力。

上述结论对企业 SHRM 的政策内涵是：企业应当坚持以内部劳动力市场培育为导向的 SHRM 模式，实施雇员内部晋升、广泛的员工培训与开发、员工参与管理等 SHRM 策略是企业构建长期竞争优势的关键。同时，本研究也存在一定程度的不足，因样本主要来源于长三角苏南地区，调查数据的范围比较狭窄，今后应当尝试更大范围内的调研，以便对本模型作进一步的验证。

### 参考文献：

[1] MARK A. HUSELID. The impact of human resource management practices on turnover productivity and corporate financial performance [J]. Academy of Management Journal, 1995, 38(3):635-672.

[2] MARK A. HUSELID, SUSAN E. JACKSON & RANDALL S. SCHULER. Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance [J]. Academy of Management Journal, 1997, 40(1):171-188.

[3] 范秀成, 英格玛·比约克曼. 外商投资企业人力资源管理及绩效关系研究 [J]. 管理科学学报, 2003(2):57-63.

[4] 刘善仕, 周巧笑, 晁罡. 高绩效工作系统与组织绩效: 中国连锁行业的实证研究 [J]. 中国管理科学, 2005(1):142-149.

[5] BECKER B & GERHART B. The impact of human resource management on organizational performance: process and prospects [J]. Academy of Management Journal, 1996(39): 779-801.

[6] MARK A. YOUNDT. Human resource management systems, intellectual capital and organizational performance [D]. The Pennsylvania State University, Doctor of Philosophy, 1998.

[7] BARNEY J B. Firm resources and sustained competitive advantage [J]. Journal of Management, 1991, 17: 99-120.

[8] WRIGHT P M, SNELL S A. Toward an integrative view of strategic human resource management [J]. Human Resource Management Review, 1991(2):203-225.

[9] PFEFFER J. The Human Equation: Building Profits by Putting People First [M]. Boston MA: Harvard Business School Press, 1998.

[10] LEPAK D.P, SNELL S.A. Examining the human resource architecture: the relationships among human capital, employment, and human resource configurations [J]. Academy of Management, 2002, 28(4):517-543.