

文章编号:1003-207(2008)03-0181-06

企业战略、人力资源管理系统与企业绩效的关系研究

刘善仕¹,周巧笑²,黄同圳³,刘学¹

(1. 华南理工大学管理学院, 广东 广州, 510640; 2. 香港中文大学工商管理学院, 香港 沙田;
3. 东吴大学人力资源管理研究所, 中国台湾)

摘要:有关战略人力资源管理的研究认为,企业通过人力资源实践活动之间的契合,及它们与企业目标之间的契合,可以获得高附加值、稀缺性、难以模仿和不可替代的竞争优势。本研究采用形态理论的方法探讨人力资源管理实践组合与企业战略之间的最佳契合模式。研究发现,不仅企业战略对人力资源实践组合有显著影响,而且人力资源管理系统与企业战略的交互作用对企业利润和销售额增长率也有显著影响。本研究的结论在一定程度上支持了人力资源管理系统与企业战略的交互作用有助于提升企业绩效的观点。

关键词: 人力资源管理系统; 企业战略; 企业绩效

中图分类号: TP301; C931 **文献标识码:** A

1 引言

20世纪90年代以来,人力资源是企业竞争优势重要来源的观点不断得到认同。企业参与全球竞争的能力越来越取决于员工能力的提高。只有不断投资于企业的人力资源,企业才能获得竞争优势。

以往的研究表明,有效的人力资源管理系统能对一个企业的股票价格产生影响(Delery & Doty, 1996; Becker et al. 1997)^[1]。Watson Wyatt的人力资本指数(Human Capital Index, HCI)研究揭示,有效的人力资源管理与股东价值的创造之间有清晰的关系。研究还发现:股东5年的投资回报,低人力资本指数的企业为21%,中人力资本指数的为39%,高人力资本指数的为64%。这为人力资源管理系统对企业绩效的促进作用提供了实证依据。除了财务绩效外,学者们较一致的看法是:人力资源管理系统能促进生产率的提高,同时有利于员工流失率的降低(Becker & Huselid, 1998; Guthrie, 2001)^[2,3]。

最佳实践(best practices)的观点认为某些人力

资源实践活动总是优于其他活动。Huselid, Delaney 和 Wright 等人强调,能为企业创造持续竞争优势的是企业总体的人力资源管理系统,而并非是单个的人力资源管理实践,单个的实践活动容易复制,整合性的人力资源管理系统才具有特质性、复杂性、难以模仿和路径依赖的特点^[4]。Lepak 和 Snell (1999)指出,用单一的理想化人力资源管理系统来管理所有员工这种观点也许是错的^[5]。因此,我们需要在更宏观的层次来考察人力资源实践组合。

权变理论(contingency theory)认为企业需要根据不同的企业战略采用相应的人力资源实践活动。因此,为了获得最佳效果,一个企业的人力资源实践活动要与企业的其他方面保持一致,它会随着企业战略目标和所处环境的变化而变化。这种观点的基本逻辑假设是最佳的契合(fit)将会促进企业绩效的提高(Delery 1998)^[6]。Towers Perrin (1992)的一项研究表明,人力资源管理系统与企业战略目标相一致也应该成为企业人力资源管理的重要目标。

本研究采用形态理论(configuration theory)的观点探讨人力资源管理系统与企业战略的最佳契合模式,考察人力资源管理系统与企业战略的交互作用对企业人力资源绩效和财务绩效的影响。本研究对我们理解人力资源管理实践、企业战略和企业绩效之间的关系,弄清人力资源管理实践与企业绩效

收稿日期:2007-01-17; 修订日期:2008-05-30

基金项目:国家自然科学基金资助项目(70772112)

作者简介:刘善仕(1966-),男(汉族),华南理工大学工商管理学院教授,博士,研究方向:人力资源管理、组织行为学。

之间的“黑箱”，具有重要的意义。

2 文献回顾与假设的提出

战略人力资源管理的形态理论关注多样化的人力资源实践活动组合如何促进企业绩效的提高。形态理论不同于普遍性理论和传统的权变理论，它以整体探求原则为指导，以能产生最大绩效的“理想型”人力资源管理系统为基础，采用系统的“殊途同归”（equifinality）假设（Doty, Glick & Huber, 1993; Doty & Glick, 1994; Meyer, Tsui & Hinings, 1993; Miller & Friesen, 1984）^[7,8]。根据这一理论，一个企业所采用的人力资源管理系统必须达到内部契合（horizontal fit）和外部契合（vertical fit）（Becker & Gerhart, 1996）。内部契合是指企业的人力资源实践活动之间的内部一致性，而外部契合是指人力资源管理系统与诸如企业战略等企业特征的契合。

形态理论的基本假设是通过一系列高绩效的、内部高度一致的人力资源实践活动的组合，及其与企业战略之间的恰当契合，企业可以获得更高的绩效（Wright & Snell, 1991）^[9]。本研究的“契合”概念，主要是指为提高企业绩效，人力资源管理系统与企业战略的紧密连接。

2.1 人力资源管理系统与企业绩效

目前关于人力资源管理系统的研究主要基于两种基本类型：以资源为基础（resourced-based）和以控制为基础（control-based）。以资源为基础的观点着眼于通过开发企业内部员工的能力来获得竞争力；而以市场为基础（market-based）的观点恰好相反，它着眼于通过外部劳动力市场获取符合企业要求的员工。内部培养型的人力资源管理系统往往具有以下特征：广泛的培训、内部晋升、基于员工发展的绩效考核、基于能力的薪酬体系、高度的工作保障。外部市场型的人力资源管理系统为员工提供少量的培训和较低的工作保障，其薪酬体系以市场为基础。

以控制为基础的观点着眼于员工行为的规范性，要求员工严格遵守规范化标准。它可以进一步分为两种类型：过程导向型（process-oriented）和结果导向型（outcome-oriented）。结果导向型的人力资源管理系统往往具有以下特征：较多的长期奖励和高度的员工参与。相反，过程导向型的人力资源管理系统的特征主要包括：固定而明确的工作设计、基于控制的绩效评估、以效率为基础的薪酬体系。

这两种类型可以整合为一种更为综合的人力资源管理系统。

根据员工能力和技能的不同，Lepak 和 Snell（2002）提出四种人力资源管理系统类型，分别为：承诺系统（commitment-based）、市场系统（market-based）、控制系统（compliance-based）和合作系统（collaborative）^[10]。根据 Lepak 和 Snell（1999）的观点，每一种人力资源管理系统的基本特征如下^[5]：

承诺系统致力于提高员工能力并最大化企业在人力资本投资上的回报。企业通过投资于广泛的培训活动来开发员工独特的技能，为了发挥员工的潜能，工作定义较为宽松。同时，企业鼓励员工学习和掌握企业发展所需要的特定技能，薪酬与员工绩效紧密挂钩。承诺系统所采取的人力资源实践活动与高绩效工作系统最近的研究结果是一致的（Huselid 1995）^[11]。

市场系统强调有效率地应用员工的能力并取得立竿见影的效果。企业主要依赖于外部劳动力市场来获得适合工作需要的员工（Koch & McGrath 1996）^[12]。企业愿意支付有市场竞争力的薪酬来获得企业需要的人力资源，而不愿意过多投资于员工的培训和发展。

控制系统致力于确保员工遵守企业的规章制度。企业更倾向于制定并执行各种严格的规章制度，并为员工设定工作目标。培训、绩效评估和薪酬往往以工作为基础。

合作系统鼓励并奖励员工之间的合作和信息共享，企业更倾向于简化过程标准并致力于团队建设。为了促进信息共享和知识转化，企业建立起相应的沟通和工作轮换机制。为了培养信任与合作的工作氛围，企业采用基于团队的绩效评估和薪酬体系。

理论界就人力资源管理对于企业绩效的影响进行了大量的探索。已有的研究显示，高绩效或高参与的人力资源实践活动与企业绩效之间存在积极的关系（Appelbaum et al, 2000; Berg, 1999;）^[13,14]，甚至能促进企业财务绩效的提高（Bae and Lawler, 2000; Huselid, 1995）^[15,11]。形态理论认为企业的人力资源实践活动应该内部高度一致，并形成系统以创造更高的企业绩效（MacDuffie, 1995; Ferris et al., 1999; Youndt et al., 1996）^[16,17]。也就是说，某种特定的人力资源管理系统将可能产生高绩效。

本研究以 Lepak 和 Snell（1999）的观点为基

基础,系统分析承诺型、控制型、合作型和市场型这四种人力资源管理系统,及其对人力资源绩效和财务绩效的影响。已有的研究证明,企业可以通过采用高绩效或高参与的人力资源管理系统获得更高的财务绩效(Arthur, 1994; Delaney & Huselid, 1996)^[18,4]。因此,我们提出以下假设:

假设1:人力资源管理系统与企业绩效正相关。采用承诺系统的企业其绩效最好,而采用控制系统的企业其绩效最差。

2.2 人力资源管理系统与企业战略

根据组织行为理论,为了实现战略目标,企业需要某些相应的员工行为(Bird & Beechler, 1995;)^[19]。Porter(1980)提出企业战略的类型可以分为三种:成本领先(cost leadership)、差异化(differentiation)和集中性(focus)战略^[20]。参考Porter的分类方法,Schuler和Jackson(1987)采用与Porter略为不同的标准把企业战略分为三类:成本型(cost reduction)、创新型(innovation)和质量型(quality enhancement)战略^[21]。同时他们构建了与这三种战略类型相契合的人力资源管理系统。采取创新型战略的企业必须能够迅速地对市场需求做出反应,因此需要具备创新能力和应变能力的员工,企业应采取承诺型的人力资源管理系统,为员工提供多样化的培训和发展机会,让员工高度参与企业的管理,不断强化员工对企业的承诺。采取质量型战略的企业需要员工能够互相合作和信息共享,因此其人力资源管理系统必须以团队为基础。而采取成本型战略的企业为追求成本最小化,倾向于以严密的控制和规章制度来规范员工的行为,因此应采用控制型的人力资源管理系统。可见,为实现战略目标,企业应根据企业战略类型的不同采用相应的人力资源管理系统(Gunnigle & Moore, 1994;)^[22]。因此,我们提出以下三个假设:

假设2.1:成本型战略与控制系统正相关。

假设2.2:质量型战略与承诺系统和合作系统正相关。

假设2.3:创新型战略与承诺系统正相关。

2.3 人力资源管理系统与企业战略的交互作用

以往的研究表明,人力资源管理系统与企业战略的恰当契合与较低的员工流失率(Arthur, 1994)^[18]、更高的生产力(MacDuffie, 1995)^[16]和财务绩效有关(Huselid, 1995)^[11]。Delery&Doty(1996)和Youndt(1996)等人发现,企业战略和人力资源管理系统之间的交互作用(interaction)是影响

企业绩效的一个重要因素^[17,23]。因此,我们探讨人力资源管理系统与企业战略的不同契合类型对企业绩效的影响程度与方向,提出以下假设:

假设3:人力资源管理系统与企业战略的恰当契合将进一步提高企业绩效。

3 研究方法

3.1 样本和数据收集

在文献研究的基础上,本研究采用个案访谈的方法对来自48个企业的高层管理人员和人力资源管理人员进行调查,并运用编码的方法对访谈结果进行分析。在此基础上,我们设计了一份初始问卷,并在116个企业中进行了预试。通过对调查结果进行统计分析,我们对问卷项目进行筛选,形成了一份正式的调查问卷。本研究所指的人力资源实践活动主要针对管理人员和专业技术人员,这是因为他们在企业战略决策和企业绩效方面起着重要的作用,怎样管理好这些人员对企业绩效有着非常重要的影响(Finkelstein & Hambrick, 1996; Tsui et al., 2002)^[24,25]。我们让被调查者根据企业的实际情况,就问卷各项目有关人力资源实践活动的描述符合企业实际情况的程度,从1(非常不符合)到5(非常符合)分五个等级进行判断。

本研究的企业样本均位于珠江三角洲。采用问卷法对这些企业进行调查,问卷发放与填答对象均为各企业高层管理人员和人力资源管理人员。总共回收有效企业样本241个,回收率达到了85%。描述性统计分析结果表明:在填写问卷的人员中,高层管理人员占13.5%,中层管理人员占65.4%,基层管理人员占21.1%。在企业性质方面,国有企业占32.9%,港台资企业占49.6%,三资企业占17.5%。就回收样本所涉及的行业而言,一般制造业占43.3%,高新技术企业占38.2%,各类服务业占18.5%。在企业规模方面,平均人数为2395人,最长达91200人。企业成立至今的平均年限为12.3年。管理人员占企业员工总人数的比例平均为9.5%,人力资源部门的员工平均人数为9.2人,企业员工流失率平均为11.86%。

3.2 测量工具

(1)人力资源管理系统

调查问卷总共包括54个项目,所涉及的人力资源实践活动包括8个方面:招聘、培训与开发、薪酬、绩效评估、晋升、信息共享与员工参与、工作保障、工作设计。每一个方面均由4到7个人力资源实践活

动来测量。探索性因素分析结果如表 1 所示,其结果与 Lepak 和 Snell 的结论非常相似,可以把人力资源管理系统区分为承诺系统、市场系统、合作系统和控制系统。Lepak 和 Snell (1999, 2002)的研究中没有考虑员工发展、参与和沟通等人力资源实践活动^[5,10]。如果员工被要求严格遵守规章制度和程序,那么员工的发展、参与和沟通很可能都会受到限制。因此,我们把这些反向计分的问卷项目归入控

制系统。根据 MacDuffie (1995)和其他学者(Koch & McGrath, 1996; Youndt et al, 1996)的建议,每种人力资源管理系统所包括的问题答案的平均值可以用来代表人力资源管理系统变量的数值(Lepak & Snell,2002)^[10]。因此,我们可以由每种人力资源管理系统中各项问题的平均值计算出四个人力资源指数。如表 3 所示,本研究问卷的 Alpha 系数值在 0.79~0.86 之间。

表 1 人力资源实践活动因素分析结果

	因子 1	因子 2	因子 3	因子 4
承诺系统				
公司有正式的员工培训计划	.20	-.07	.06	.81
公司有针对性提高新员工工作技能的系统培训计划	.25	.16	.03	.75
公司为管理人员提供除岗位技能以外的广泛的培训项目	.27	.35	.23	.63
培训项目主要关注长期目标而非短期目标	.13	.33	.35	.64
公司员工的晋升阶梯是多样化的而非单一的	.38	.11	.37	.44
绝大多数技术、管理人员有正式的职业发展规划	.31	.34	.37	.44
公司的绩效评估非常注重将员工行为引导向符合公司战略的方向	.39	.28	.27	.47
市场系统				
公司管理人员的薪酬水平处于行业水平的 75 分位以上	-.07	.23	.48	.35
所有员工的奖励工资都与工作绩效挂钩	.39	-.10	.60	.30
公司为管理人员提供灵活的薪酬组合而非标准的薪酬组合	.26	.31	.61	.03
中高层管理人员的奖励工资与公司利润等财务指标挂钩的程度很大	.11	.24	.78	.09
管理人员中,同一岗位的高绩效员工和低绩效员工在奖励工资上的差别很大	.32	.06	.59	.05
控制系统				
绩效评估的重点是鼓励员工发展而非员工奖惩 R	-.64	-.05	-.18	-.27
绩效评估使用长期而非短期的衡量标准 R	-.53	-.29	-.24	-.32
公司有正式的员工参与计划 R	-.44	-.36	-.28	-.21
公司在经营管理决策上的分权程度很高 R	-.65	-.32	-.16	-.03
公司能够有效地接纳和反馈员工的意见 R	-.75	-.15	-.14	-.11
公司有定期的员工满意度调查,并依据结果进行相关改进 R	-.54	-.24	-.06	-.31
公司经常举行各种活动促进员工之间的情感交流 R	-.55	-.10	-.24	-.31
合作系统				
管理人员经常参加跨职能培训或工作轮换	.24	.50	.26	.35
公司为绝大多数员工提供包括员工持股和利润分享等在内的团队分配计划	.18	.50	.29	.13
绝大部分员工可以参与到自我管理团队、跨部门团队、项目团队的工作中	.34	.67	.15	.14
员工可以完全自主安排自己的工作	-.07	.73	-.06	-.06
公司战略、市场和客户反馈等信息与绝大部分员工共享	.29	.65	.05	.19
公司通过简报和网站等方式实现与员工的信息共享	.12	.55	.18	.22
特征值	4.31	3.99	3.60	3.59
解释方差变异量(%)	14.86	13.76	12.43	12.39

注:R 为反向计分项目

(2) 企业战略

企业战略包括成本型、创新型和质量型。参考 Schuler & Jackson (1987)和 Huang (2001)等学者的研究,本研究采用十个项目来测量企业战略类型^[26]。让被调查者根据他们公司的实际情况,就问卷各项目有关企业战略的描述符合企业实际情况的

程度,从 1(非常不符合)到 5(非常符合)分五个等级进行判断。运用最大方差转轴法进行主成分因素分析,结果如表 2 所示。三个因子的累计方差贡献率达到了 59.35%。成本型、质量型和创新型战略的 Alpha 系数分别为 0.68,0.78 和 0.71。

表2 企业战略因素分析结果

	因子1	因子2	因子3
成本型战略			
公司注重削减一般管理费用来保持竞争力	.20	.78	.12
公司产品的价格定位低于其他竞争者	.03	.54	.24
公司通过提高运营效率或降低生产成本来超越竞争对手	.09	.73	.32
公司严格控制劳动力成本	.17	.72	-.32
质量型战略			
公司有质量管理小组	.83	.08	.01
公司设有生产或服务质量的最低标准	.69	.09	.08
公司有非常严格的质量管理程序	.88	.06	.14
创新型战略			
公司经常开发新产品或新技术	.20	.01	.83
公司投入巨额资本进行生产过程或服务过程的创新	.36	.21	.47
公司经常在市场上率先推出新产品或服务	.12	.30	.80
特征值	2.83	2.17	2.12
解释方差变异量(%)	23.59	18.12	17.65

(3) 企业绩效

Dyer & Reeves (1995)提出了四种企业绩效类型,即人力资源绩效(员工流失率,工作满意度)、运作绩效(生产率,质量,服务)、财务绩效(利润率)和资本市场绩效(增长,投资回报)^[27]。由于财务数据较难获得,而且在跨行业的研究中财务绩效指标并不具有可比性。因此,本研究采用以下四个绩效指标:总体绩效,员工流失率,销售增长率和利润增长率。其中销售增长率和利润增长率通过前两年企业销售及利润额变化的百分比来衡量。总体绩效是一个由员工满意度、员工生产率、产品和服务质量、研发能力和市场份额等组成的复合型指标,采用 Likert 量表对其进行测量,从1(非常差)到5(非常好)分五个等级进行判断。对四个企业绩效指标进行因素分析,结果只得到一个因子,其累计方差贡献率达到了54.68%。

(4) 控制变量

由于规模较大的企业比规模较小的企业更可能实行制度化的人力资源管理活动,进而影响企业绩效(Youndt et al., 1996)^[17],因此,需要控制企业规模的影响。企业规模参考过去的研究以员工总人数取对数进行衡量(Huselid, 1995)^[11]。样本的所有制类型是另一个可能影响人力资源管理和企业绩效的因素。例如,国有企业倾向于通过规章制度来约束员工的行为,因此,在采用创新的人力资源实践方面较为迟钝。在所有制类型方面,本研究将港资企业作为比较的基础,用三个虚拟变量来分别代表国有企业,民营企业和三资企业。

本研究通过回归分析来探讨四种人力资源管理系统与企业战略之间的契合模式对企业绩效的影响程度。由于从同一个调查者中收集所有的变量信息

可能会产生共同方法变异(common method variance)问题。参考 Podsakoff 和 Organ (2003)的研究,本研究用 Harman 单因素检验法来检验回收的数据,以避免共同方法变异问题的影响^[28]。通过主成分因素分析法得到10个特征值大于1的因子,累计方差贡献率达到63.87%。其中因素1解释了最大的方差变异量——34.60%,这说明没有任何一个因素能单独解释较大部分的方差变异量。由此可见,在本研究中共同方法变异不太可能成为一个严重的问题。

4 分析结果

描述性统计分析和变量之间的相关性分析结果如表3所示。三种企业战略之间显著正相关,四种人力资源管理系统相互之间的相关性也较为显著。总体绩效与创新型战略、承诺系统、市场系统和合作系统正相关,而与控制系统负相关。这些结果支持了以前的研究结论(Bird & Beechler, 1995; Takeuchi, et al. 2003)^[29,30]。出乎意料的是,在本研究中销售增长率与质量型和创新型战略之间呈负相关,而利润增长率与任何一个变量之间都不存在显著的相关性。国有企业与总体绩效和员工流失率显著负相关,可见国有企业的总体绩效和员工流失率相对较低。与以往的研究结果相一致(Dyer & Reeves, 1995)^[27],总体绩效和员工流失率都与四种人力资源管理系统有密切的关系,而销售增长率和利润增长率与四种人力资源管理系统的相关性不大。就企业战略而言,成本型战略与任何绩效指标的相关性均不明显;质量型战略与销售增长率、利润增长率和员工流失率之间均存在显著的负相关关系;创新型战略与总体绩效显著正相关,而与销售增长率显著负相关。

表3 各研究变量的平均值、标准差、可靠性和相关性分析结果

	平均值	标准差	r	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. 企业规模	2.74	.68	na														
2. 国有企业	.08	.27	na	.08													
3. 民营企业	.23	.42	na	-.31**	-.16*												
4. 三资企业	.16	.36	na	.19**	-.13+	-.23**											
5. 成本型战略	3.30	.63	.68	.09	.04	.09	-.08										
6. 质量型战略	3.78	.74	.78	.29*	-.12	-.27*	-.06	.28*									
7. 创新型战略	3.54	.71	.71	.07	.02	-.09	-.27*	.34**	.39**								
8. 承诺系统	3.39	.69	.86	.02	-.23**	-.04	.03	.28*	.46**	.59**							
9. 市场系统	3.27	.66	.76	-.10	-.21**	.05	-.02	.25*	.23*	.35**	.60**						
10. 控制系统	2.73	.63	.82	-.01	.29**	.11	-.02	-.41**	-.39**	-.63**	-.71**	-.60**					
11. 合作系统	2.74	.66	.76	-.06	-.12+	.09	.02	.45**	.20+	.63**	.60**	.49**	-.61**				
12. 总体绩效	3.67	.57	.79	-.02	-.28**	-.01	.05	.09	.04	.33**	.56**	.48**	-.57**	.48**			
13. 销售增长率	38.39	76.08	na	-.11	-.08	.15+	-.04	-.20	-.45**	-.35*	.01	.04	-.04	.09	.30*		
14. 利润增长率	21.21	36.53	na	-.06	-.09	.08	-.08	.08	-.30+	.01	.01	.14	-.14	-.03	.11	.55*	
15. 员工流失率	11.86	12.47	na	.11	-.14*	.00	.08	.01	-.29*	-.17	-.18	-.14	.19*	-.15	-.22**	-.06	-.01

注: + p < .10; * P < .05; ** P < .001

表4描述了人力资源管理系统与企业绩效的回归分析结果。把企业规模和所有制类型作为控制变量首先置入回归方程自变量中,结果显示国有企业对总体绩效和员工流失率有显著的负向影响($\beta = -.29, p < .01$; $\beta = -.14, p < .05$)。可见,国有企业的效率相对较低。同时,国有企业的员工享有高度的工作保障,这是员工流失率相对较低的重要原因。接着,把四种人力资源管理系统置入回归方程自变量对四种企业绩效指标进行回归分析,以探讨各种系统对企业绩效的影响程度及方向。VIF检验结果显示,回归方程不存在多重共线性问题。由

ΔR^2 和F的显著性可见,人力资源管理系统是对总体绩效和员工流失率具有显著决定性的因素($\beta = .33, p < .01$; $\beta = .06, p < .05$),但它对销售增长率和利润增长率的影响并不显著。在中国目前的过渡经济背景下,财务绩效可能会受其他多种因素的影响。另外,总体绩效的回归分析结果表明,控制系统对总体绩效有显著的负向影响($\beta = -.23, p < .01$),而承诺系统对总体绩效有显著的正向影响($\beta = .22, p < .01$)。这个结论与当前有关人力资本投资方面的研究结果是一致的,假设1得到了验证。

表4 人力资源管理系统与企业绩效回归分析结果

变量	总体绩效		销售增长率		利润增长率		员工流失率	
	β	ΔR^2	β	ΔR^2	β	ΔR^2	β	ΔR^2
控制变量		.08**		.03		.02		.04
企业规模(log)	-.02		-.05		-.01		.13+	
国有企业	-.29**		-.05		-.09		-.14*	
民营企业	-.06		.12		.04		.03	
三资企业	-.00		-.01		-.08		.05	
人力资源管理系统		.33**		.01		.06		.06*
承诺系统	.22**		-.09		-.19		.12	
市场系统	.11		.01		.17		.00	
控制系统	-.23**		-.03		-.26+		.19+	
合作系统	.13		.09		-.18		.03	
R ²		.41**		.04		.08		.10
F		17.09**		.60		1.17		2.68**

注: + p < .10; * P < .05; ** p < .01

三种企业战略与人力资源管理系统回归分析结果如表5所示。当先把控制变量置入回归方程自变量时,回归分析结果显示民营企业对承诺系统有显著的负向影响($\beta = -.26, p < .05$),对控制系统有显著的正向影响($\beta = .26, p < .05$)。其可能的原因是拥有较少资源的民营企业倾向于对员工实行控制的措施,而在高承诺人力资源实践上的投资较少。当再把三种企业战略类型置入回归方程自变量时,由分析结果所显示的 ΔR^2 和F值的显著性可以看出,三种企业战略对四种人力资源管理系统有显著影响。VIF检验结果表明回归方程不存在多重共线性问题。就三种不同的企业战略来说,成本型战

略对控制系统产生显著的负向影响($\beta = -.25, p < .05$),而对合作系统产生显著的正向影响($\beta = .30, p < .01$),假设2.1不成立。质量型战略只对承诺系统有显著影响($\beta = .23, p < .05$),假设2.2不成立。创新型战略对承诺系统和合作系统均有显著的正向影响($\beta = .44, p < .01; \beta = .55, p < .01$),而对控制系统有显著的负向影响($\beta = -.49, p < .01$),假设2.3成立。出乎意料的是,这些企业战略类型似乎对市场系统没有任何影响,其主要原因也许是处于经济转型时期的中国市场机制的运作还不够完善。

表5 企业战略与人力资源管理系统回归分析结果

变量	承诺系统		市场系统		控制系统		合作系统	
	β	ΔR^2	β	ΔR^2	β	ΔR^2	β	ΔR^2
控制变量		.08		.07		.07		.04
企业规模(log)	.03		-.13		.03		-.01	
国有企业	.03		-.15		.03		-.07	
民营企业	-.26*		-.17		.26*		-.03	
三资企业	-.14		-.20		.16		-.19	
企业战略		.33**		.14*		.40**		.43**
成本型	.08		.16		-.25*		.30**	
质量型	.23*		.10		-.09		-.10	
创新型	.44**		.25+		-.49**		.55**	
R ²		.42**		.21		.48		.47
F		6.56**		2.41*		8.40**		8.13**

注: * $p < .05$ ** $p < .01$

人力资源管理系统与企业战略的交互作用与企业绩效的回归分析结果如表6所示。本研究在进行交互作用的回归分析中使用了中心平均变量(mean-centered variables)。成本型战略对利润增长率产生了显著的正向影响($\beta = .95, p < .01$);创新型战略对销售增长率和利润增长率均产生了显著的负向影响($\beta = -1.01, p < .01; \beta = -.67, p < .01$);而质量型战略对销售增长率和利润增长率的影响并不明显。交互作用对销售增长率和利润增长率的影响明显,而对员工流失率和总体绩效的影响并不明显。成本型战略与承诺系统的交互作用对销售增长率和利润增长率产生了显著的负向影响($\beta = -.49, p < .05; \beta = -1.27, p < .001$)。创新型战略与承诺系统的交互作用对销售增长率和利润增长率产生了显著的正向影响($\beta = .73, p < .01; \beta = .67, p < .01$),创新型战略与合作系统的交互作用只对销售增长率和利润增长率产生了显著的负向影响($\beta = -.52, p < .05; \beta = -.22, p < .05$)。质量型战略与承诺系统,质量型战略与市场系统之间的交互作用对企业绩效的影响是最小的。F值的

显著性表明,相比较于人力资源管理系统单独作用,人力资源管理系统与企业战略的交互作用对销售增长率和利润增长率产生了更为显著的影响。这个结果与以往的研究结果是一致的(Bird, Beechler, 1995; Miles, Snow; 1984)^[8,24],本研究的假设3也获得了支持。

图1至图5比较了人力资源管理系统与企业战略的各种契合类型对企业绩效的影响程度。其中,图1至图3分别表示承诺系统与成本型战略契合、承诺系统与创新型战略契合以及合作系统与创新型战略契合对企业销售增长率的影响,图1中高成本这条陡峭的负相关斜线表明采取承诺系统的企业要想提高销售增长率将为企业带来高成本。低成本这条斜线表示采取承诺型系统的企业如果实施低成本战略时,销售增长缓慢,也就是说,对于实行承诺系统的企业,不可能通过采用低成本战略来获得销售额的增长。相反,图2中高创新这条斜线表明采取承诺型系统的企业如果实施创新型战略时,销售增长快速,这就意味着承诺系统与创新型战略契合时,将会使销售额大幅度增长。同时,图3中高创新斜线表

明对于实行合作系统的企业来说,当采用创新型战略时,将会带来较高的销售增长。这说明合作系统与创新型战略契合时,对企业绩效的影响并不显著。

表 6 人力资源管理系统与企业战略的交互作用与企业绩效的回归分析结果

变量	销售增长率		利润增长率	
	β	ΔR^2	β	ΔR^2
主要影响		.43*		.30
民营企业	.21		.33*	
三资企业	-.16		.02	
承诺系统	-.41+		-.28	
市场系统	-.12		.49*	
控制系统	-.48*		-.20	
合作系统	.53*		.25	
成本型战略	.32		.95**	
质量型战略	-.23		-.17	
创新型战略	-1.01**		-.67**	
交互作用		.20**		.39**
成本型×承诺系统	-.49*		-1.27***	
质量型×承诺系统	.26+		.29	
质量型×市场系统	.22		-.43	
创新型×承诺系统	.73**		.67**	
创新型×合作系统	-.52*		-.22*	
R2		.62		.69
F		3.42**		3.88**

注: + $p < .10$ * $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

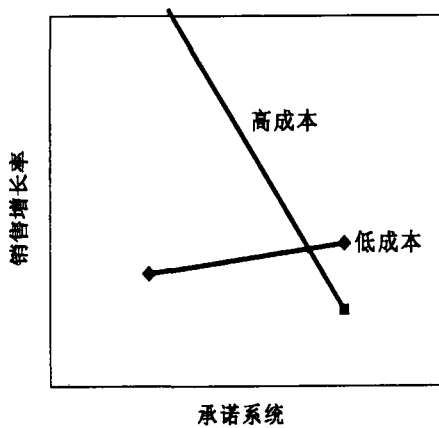


图 1 承诺系统与成本型战略的交互作用

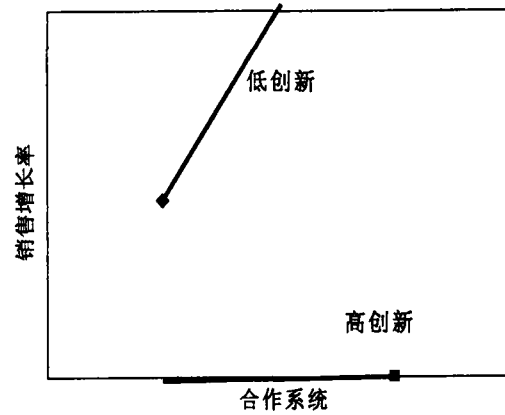


图 3 合作系统与创新型战略的交互作用

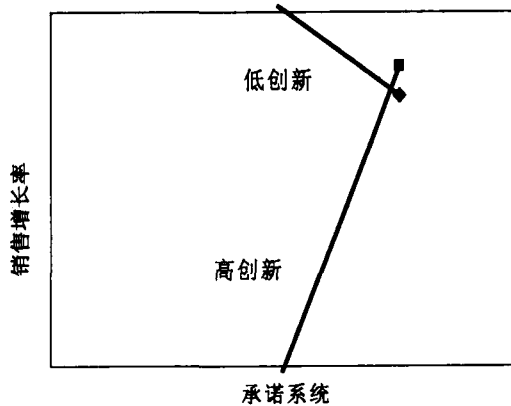


图 2 承诺系统与创新型战略的交互作用

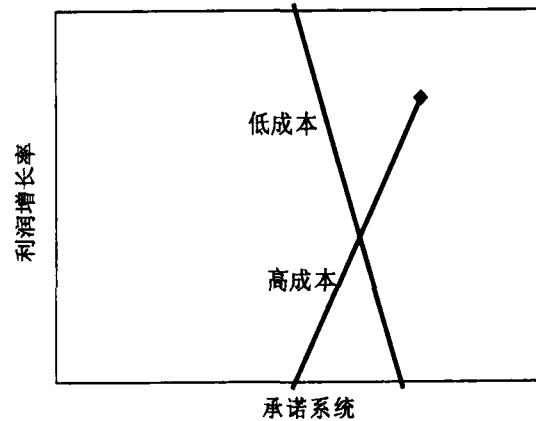


图 4 承诺系统与成本型战略的交互作用

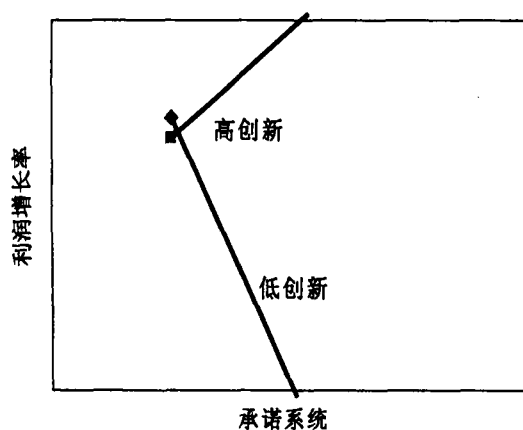


图5 承诺系统与创新型战略的交互作用

图4至图5分别表示承诺系统与成本型战略、承诺系统与创新型战略对企业利润增长率的影响,图4中低成本斜线说明对于实行承诺系统的企业来说,采用成本型战略不利于企业利润的增长;而高成本斜线则说明当企业不采用成本型战略时,其利润增长率将获得较大的提。这说明对于实行承诺系统的企业,不可能通过采用低成本战略来获得较快的利润增长,而图5中低创新斜线则说明对于实行承诺系统的企业来说,如果不实行创新型战略不利于企业利润的增长;而高创新斜线则显示对于实行承诺系统的企业,采用创新型战略时企业的利润增长较快。也就是说,承诺系统与创新型战略契合时,将会给企业带来较高得利润增长。

5 结论与讨论

5.1 结论

本研究采用形态理论的观点探讨了企业战略、人力资源管理系统与企业绩效的关系,部分假设得到了验证。本研究的结论扩展了在中国背景下对人力资源实践与企业绩效关系方面的认识,主要得出以下结论:

首先,人力资源管理系统是对总体绩效和员工流失率具有显著决定性的因素,其中承诺系统比其他系统对总体绩效具有更为显著的正向影响,而控制系统对总体绩效产生显著的负向影响。这个结果支持了过去相关研究所得的结论(Delaney & Huselid, 1996; Delery & Doty, 1996)^[4,23],显示人力资本投资活动是提升企业竞争优势的利器。基于资源基础理论的观点,企业通过人力资源管理活动进行人力资本投资,是塑造企业持久竞争优势的有效途径。管理者不应该忽视在人力资源管理活动上的投资,尤其是广泛的培训、基于绩效的薪酬以及员工参与等活动。

其次,虽然人力资源管理系统对销售增长率和利润增长率的影响在本研究没有得到验证,但人力资源管理系统与企业战略的交互作用对销售增长率和利润增长率都产生了显著的影响。以权变理论为基础的人力资源管理系统与企业战略相结合的观点在本研究获得了实证的支持;同时研究结果也表明:即使在企业绩效上无独立影响效果的人力资源管理系统,只要能与特定的企业战略作恰当的匹配,就能发挥提升企业绩效的效能(Arthus, 1994; MacDuffie, 1995; Huselid, 1995; Delery & Doty, 1996; Youndt, 1996)^[11,16-18]。本研究进一步对人力资源管理系统与企业绩效的交互作用进行分析发现:承诺系统与创新型战略契合时,会显著促进销售增长率和利润增长率的提高;对于没有实行承诺系统的企业来说,采用创新型战略是一种风险性很高的投资;实行成本型战略的企业,不可能通过采用承诺系统来获得销售增长率和利润增长率的提高。这些结论都支持了Youndt, Snell, Dean 和 Lepak 等人(1996)的研究结果^[17]。而至于质量型战略与哪种人力资源管理系统契合会促进企业绩效的提高,在本研究并没有得到验证,其可能的原因是质量型战略较少单独成为中国企业的主要战略,而且持续的质量改进目前仍未得到中国大多数企业的重视。

最后,人力资源管理系统与财务绩效之间的关系在本研究只得到较弱的证据,这表明至少在中国广东的实证研究中,现行的人力资源实践似乎没有对企业的财务绩效产生作用。这除了与调查数据的准确性有关之外,可能的原因是:第一,人力资源实践可能是通过影响人的因素,提升人力资源绩效,进而影响企业财务绩效的,员工能力、员工满意度、员工流失率等都有可能影响人力资源管理系统与财务绩效之间关系的中间变量(Arthur, 1994; Dyer & Reeves, 1995;)^[18,27]。我们最近的一项研究也显示,员工流失率和员工满意度在人力资源管理与财务绩效之间起了中介作用。第二,其他外部因素可能会对企业的财务绩效产生更大的影响,例如,我国企业的财务绩效除了经常会受到政策因素影响之外,还会受到宏观经济形势、行业竞争环境和企业外部关系能力等因素的影响。

5.2 讨论

随着经济全球化进程的加快和市场竞争的日趋激烈,国内企业面临着来自各方面的更大挑战,人力资源在造就企业竞争优势方面的决定性作用日渐显现。如何转变人力资源管理的方法,提升人力资源

管理对企业绩效的贡献,是目前我国企业迫切需要解决的问题。在这方面,本研究的结论对我国企业的人力资源管理实践提供了重要的启示。

首先,致力于人力资本投资的承诺型人力资源管理系统更有助于企业绩效的提升。目前我国企业普遍采取低成本战略,它们对于员工在企业价值增值过程中的作用不太重视,主要以控制的方式来对待员工。从本研究的结果来看,这种做法不利于企业的长期发展。为了创造和保持企业持久的竞争优势,我国企业应该以长期、培育的观点来对待员工,注意员工技能的培训和开发,鼓励员工参与管理,使用基于员工发展的绩效评估和激励性薪酬体系等(Gong, Law & Xin, 2003)。尤其是我们最近的相关研究发现,目前在我国企业中,多样化培训和基于绩效的薪酬是非常有效的人力资源管理措施,这更加值得企业人力资源管理者们的注意。值得一提的是,企业在进行人力资本投资时,对于各项活动不能有所偏废,即使单独而言,某些人力资源实践活动对企业绩效似乎并没有明显的直接影响,但这些人资源实践活动却可以通过与其他活动相互配合而间接地影响企业绩效(MacDuffie, 1995)^[16]。

其次,如何从战略伙伴的角度来定位人力资源管理实践,加强与业务战略的外部契合,是当前我国企业人力资源管理实践需要思考的一个重大问题。虽然构建内部高度一致的人力资源管理系统对创造企业持久的竞争优势非常重要(MacDuffie, 1995)^[19]。但在现阶段,我国的市场环境急速变化,企业的发展也非常迅速,企业人力资源管理所面临的最大挑战就是适应无休止的变化。如果人力资源管理能够配合企业业务的发展,渗透到研发、生产和销售的员工管理中,就可以提升企业内部的组合效应,帮助企业增加利用市场的机会,促进企业战略目标的实现(Arthur, 1994)^[21]。在我们的研究中,我们也看到一些优秀的企业,例如前程无忧、科达机电、达安基因等,它们在人力资源的规范化方面做得很弱,甚至有的企业没有建立正式的人力资源部门,但企业绩效很好、发展非常快速。其最重要的原因是它们的员工管理能够与业务结合起来,尤其是在研发、生产和销售这三个方面结合得很好。

6 局限性与未来研究的方向

本研究结论的普遍化应慎重地解释说明。在本研究中,所有的企业样本所显示的人力资源实践活动水平的差别并不大,四种人力资源管理系统在平

均值和标准差方面的差异不明显。可能的原因是这些人力资源管理系统并不是互斥的,同一个企业可能同时采用多种人力资源管理系统。目前,理论界对于哪种人力资源管理系统应该包括哪些具体的人力资源实践活动并没有取得一致的意见。由于观点的不一致导致了不同研究在人力资源管理系统与企业绩效的关系上的结果出现了分歧。因此我们在构建人力资源管理系统时要慎重考虑。产生分歧的另一个可能原因是在所研究样本中人力资源管理系统的执行模式有很多种。高层管理者往往是意识到了人力资源措施的重要性,但却忽视了人力资源活动的执行。以后的研究需要从评价企业的人力资源实践执行水平入手来进行研究。

人力资源管理系统与财务绩效之间的关系在本研究只得到较弱的证据。一个可能的原因是测量上存在问题,特别是本研究采用主观评价的方法。虽然利润率被普遍认为是评价一个企业财务绩效的典型指标(Kimbara 1991),但中国企业管理者往往对财务信息非常敏感,这导致客观数据的获取相当困难。本研究采用企业绩效的主观衡量方法有助于管理人员根据企业的目标来评价绩效。虽然这种感性的数据可能会增加测评的误差和主观偏见,但总的看,还是利大于弊。在以往的类似研究中,已经有这样的先例(Bae & Lawler 2000; Delaney & Huselid 1996; Harel & Tzafrir 1999)^[1,31]。此外,以往的研究表明,企业绩效的主观性指标与客观性指标具有高度的相关性。

此外,本研究并没有采用纵向方法收集研究数据,因果关系较难识别。来自不同行业的数据使独立变量之间的差异变大,同时也导致研究结果的笼统性。由于企业采取的人力资源管理系统和企业战略是动态变化的,通过纵向研究有助于提高研究反映客观事实的程度。

本研究的发现为人力资源管理系统与企业战略的契合对企业绩效的影响提供了实证依据。这项研究增加了人们对人力资源管理的内部契合和外部契合问题的理解,这丰富了人力资源管理方面的研究。就实践启发来说,这项研究的发现为管理人员在制定有效的人力资源管理战略方面提供了重要的观点。

参考文献:

- [1] Delaney, J. M., & Huselid, M. A. The impact of human resource management practices on perceptions of

- organizational performance[J]. *Academy of Management Journal*, 2006, 39(4), 949-949.
- [2] Becker, B. E., & Huselid, M. A. High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications [C]. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management*. Stamford, CT: JAI Pres, 1998, 53-1-2.
- [3] Guthrie, J. P. High involvement work practices, turnover and productivity: Evidence from New Zealand[J]. *Academy of Management Journal*, 2001, 44(1): 180-190.
- [4] Delaney, J. T. & Huselid, M. A. The impact of human resource management practices on perceptions of performance in for-profit and nonprofit organizations[J]. *Academy of Management Journal*, 1996, 39: 949-96.
- [5] Lepak D P, Snell S A. The Human Resource Architecture: Toward A Theory of Guman Capital Allocation and Development[J]. *Academy of Management Review*, 1999, 24(1): 31-48.
- [6] Delery, J. E. Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research[J]. *Human resource management review*, 1999, 8(3): 289-309.
- [7] Meyer, A. D., Tsui, A. S., & Hinings, C. R. Configurational approach to organizational analysis[J]. *Academy of Management Journal*, 1993, 36: 1175-1195.
- [8] Miles, R., & Snow, C. C. Designing strategic human resource systems [J]. *Organizational Dynamics*, 1984, 13: 36-52.
- [9] Wright, P. M., & Snell, S. A. Toward an integrative view of strategic human resource management[J]. *Human Resource Management Review*, 1991, 1: 203-225.
- [10] Lepak, D. P. & Snell, S. C. Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations[J]. *Journal of Management*, 2002, 28(4): 517-543.
- [11] Huselid M A. The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance [J]. *Academy of Management Journal*, 1995, 38: 635-672.
- [12] Koch, M. J., & McGrath, R. G. Improving labor productivity: Human resource management policies do matter[J]. *Strategic Management Journal*, 1996, 17: 335-354.
- [13] Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. *Manufacturing advantage: Why high performance work systems pay off*[M]. Ithaca, NY: Cornell University Press, 2000.
- [14] Berg, P. The effects of high performance work practices on job satisfaction in the United States steel industry[J]. *Relations Industrielles*, 1999, 54(1): 111-134.
- [15] Bae, J., & Lawler, J. J. Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy[J]. *Academy of Management Journal*, 1999, 43(3): 502-517.
- [16] MacDuffie, J. P. Human resource bundles and manufacturing performance: Organisational logic and flexible production systems in the world auto industry[J]. *Industrial and Labor Relations Reviews*, 1995, 48: 197-221.
- [17] Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W. Jr., & Lepak, D. P. Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance[J]. *Academy of Management Journal*, 1996, 39: 836-866.
- [18] Arthur, J. B. Effects of human resource management systems on manufacturing performance and turnover [J]. *Academy of Management Journal*, 1994, 37: 670-687.
- [19] Bird, A., & Beechler, S. Links between business strategy and human resource management[J]. *Journal of International Business Studies*, 1995, 26(1): 23.
- [20] Porter, M. E. *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*[M]. New York: Free Press, 1985.
- [21] Schuler, R. S., & Jackson, S. E. Linking competitive strategies with human resource management[J]. *Academy of Management Executive*, 1987, 1(3): 207-219.
- [22] Gunnigle, P. & Moore, S. Linking business strategy and human resource management: Issues and implications[J]. *Personnel Review*, 1994, 23(1): 63-84.
- [23] Delery J E, Doty D H. Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Perspectives[J]. *Academy of Management Journal*, 1996, 39(5): 802-805.
- [24] Finkelstein S, Hambrick D. *Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations*[M]. Minneapolis: West Pub, 1996: 7-8.
- [25] Tsui A S, Wang D, Zhang Y. Employment Relationships With Chinese Middle Managers: Exploring Differences Between State-owned and Non-state-owned Firms[M]. *The Management of Enterprises in the People's Republic of China*, 2002: 347-374.
- [26] Huang, T. C. The effects of linkage between business and human resource management strategies[J]. *Personnel Review*, 2001, 30(2): 132-151.
- [27] Dyer, L. & Reeves, T. Human resource strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go[J]. *International Journal of Human Re-*

- source management, 1995, 6, 656—670.
- [28] Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Lee, J. Y. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2003, 85(5): 879—903.
- [29] Bird A, Beechler S. Links between business strategy and human resource management[J]. *Journal of International Business Studies*. 1995, 26(1): 23.
- [30] Takeuchi, N., Wakebayashi, M. & Chen, Z. The strategic HRM configuration for competitive advantage: Evidence from Japanese firms in China and Taiwan[J]. *Asia Pacific Journal of Management*, 2003, 20, 447—480.
- [31] Bae J, Lawler J J. Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy[J]. *Academy of Management Journal*, 2000, 43(5): 502—518.

The Effects of Business Strategy and HRM Strategy on Organizational Performance

LIU Shan-Shi¹, IRENE Hau-sin Chow², HUANG Jia-zhen³, LIU Xue¹

(1. Department of Business Management, south china University of Technology, Guangzhou 510640, China;

2. Irene Hau-siu Chow, Department of Management, Chinese University of Hong Kong, Shatian, Hong Kong, China;

3. Department of Business Administration, Soochow University, Taiwan, China)

Abstract: The strategic HR literature suggests that a firm will perform better through internal appropriate fit among HRM practices (the configuration fit) and through external appropriate fit between a firm's business strategy and HRM practices. The present study adopts a configuration approach to identify unique patterns of HR practices and business strategy which are posited to be maximally effective. research findings show not only competitive strategies have significant effect on HR configuration, but also significant interaction effects of HR configurations and business strategy on profit and sales growth are observed. The results from the present study offer some support to the point of that integrating HR configuration with business strategy is conducive to the enhancement of organizational performance.

Key words: human resource configuration; business strategy; firm performance