

文章编号:1003-207(2015)05-0134-09

DOI:10.16381/j.cnki.issn1003-207x.2015.05.017

# 高绩效工作系统、组织学习能力与 企业绩效的关系研究

张徽燕,姚 秦,吴继红,何 楠

(电子科技大学经济与管理学院,四川 成都 610054)

**摘 要:**以往对组织学习能力进行研究的较多,但同时涉及前因及后果变量,从系统的角度对其进行的研究相对较少。本研究导入系统的观点,建立起以高绩效工作系统为前因变量,以企业绩效为结果变量的研究模型;对782个中国企业样本的实证研究结果表明,组织学习能力在高绩效工作系统和企业绩效之间起部分中介作用。本研究为高绩效工作系统以及组织学习能力的相关理论研究提供了新的视角,提示企业应与现代管理方式接轨,注重组织学习能力与各项人力资源管理实践相互协同的作用。

**关键词:**高绩效工作系统;组织学习能力;企业绩效;人力资源管理

**中图分类号:**F270 **文献标识码:**A

## 1 引言

过去二十年中,人力资源管理领域发生了显著的变化。人力资源管理相关研究最初以微观层面的研究占主导地位,现逐渐转换为从宏观或战略视角进行研究,学者们称这种战略视角下的人力资源管理为战略人力资源管理。对于一个企业而言,人力资源是最大也是最难控制的成本,它是影响企业绩效的核心要素之一<sup>[1]</sup>。如何通过有效地管理人力资源,提升企业的生产率和创造力,这已成为人力资源管理领域中的一个重要问题。因此,研究高绩效工作系统对企业绩效的作用机制具有重大的理论和实践意义。

目前,高绩效工作系统和企业绩效之间的作用机制已成为战略人力资源管理中的研究重点,已有研究也普遍认为高绩效工作系统对企业绩效显著正相关。Zhao Shuming等<sup>[2]</sup>提出高绩效工作系统通过影响员工的创造力,进而影响组织创新。

程德俊<sup>[3]</sup>从组织信任的视角,通过实证研究检

验了组织信任在高绩效工作系统与企业绩效间的中介作用。但是,高绩效工作系统通过哪些变量对企业绩效产生影响,至今还没有明确的回答。迄今为止,学者们仍在积极地探索高绩效工作系统和企业绩效之间的作用机制问题<sup>[4]</sup>。因此,本文基于前人研究,在中国情境下开发的高绩效工作系统量表的基础上<sup>[5]</sup>,探究高绩效工作系统与企业绩效之间的作用机制问题<sup>[6]</sup>,以期丰富人力资源管理理论。

在当前复杂多变的社会环境中,组织学习和学习型组织的重要性已得到了人们的普遍认可,已有实证研究表明,企业的组织学习能力能够对企业绩效产生积极影响<sup>[7-8]</sup>。学习型的组织善于发现和选择机会,通过获取知识、创造知识和分享知识,确保组织能够获得可持续发展。以往研究主要探讨了技术、结构、文化等影响组织学习的支持因素等前因变量对组织学习能力的影响,以及组织学习能力对组织绩效和组织核心竞争力等后果变量的影响<sup>[7,9-10]</sup>,迄今为止,对组织学习能力本身进行研究的较多,但是同时涉及前因后果变量,从系统的角度对其进行研究相对较少<sup>[11]</sup>。已有学者开始关注学习导向人力资源管理对组织学习能力的作用,提出学习导向人力资源管理由学习导向的招聘、学习导向的培训、学习导向的绩效管理与学习导向的员工利益和发展构成,并通过实证验证了这四个维度对组织学习能力均有显著的正向影响<sup>[12]</sup>。目前关于

收稿日期:2013-03-28; 修订日期:2014-03-25

基金项目:国家自然科学基金面上项目(71072082);四川省科技厅软科学课题(2009ZR0077);电子科技大学研究生教研改基金资助项目(ZY20120014)

作者简介:张徽燕(1954-),女(汉族),山西夏县人,电子科技大学经济与管理学院副教授,硕士生导师,研究方向:组织行为与人力资源管理、组织创新、组织变革。

高绩效工作系统如何作用于组织学习能力,进而对企业绩效产生影响的实证研究就还比较缺乏。鉴于此,本研究以组织学习能力为中介变量,从一个新的视角探讨高绩效工作系统与企业绩效之间的作用机制,以期为后续的实证研究提供一些借鉴意义。

## 2 理论与假设

### 2.1 高绩效工作系统

学术界至今对高绩效工作系统还没形成一个严格一致的定义,如称高绩效工作系统、高参与工作系统、高承诺工作系统、创新型人力资源管理实践等。Preffer<sup>[13]</sup>基于普适观的研究视角,认为高绩效工作系统是由一系列人力资源管理实践组成,这些实践对企业绩效均存在积极影响。Jackson 和 Schuler<sup>[14]</sup>基于权变观的视角,认为高绩效工作系统是内部高度一致的、确保人力资源为企业战略目标服务的一系列管理政策和活动。Datta, Guthrie 和 Wright<sup>[15]</sup>从系统的观点出发,认为高绩效工作系统是由一系列人力资源管理实践组成的一个相互补充与相互协同的系统,用于提升企业竞争力,成为企业获得可持续竞争优势的源泉。在战略人力资源管理研究中,招聘、培训、绩效与薪酬等各项高绩效工作实践不再被视为孤立的实践,而是相互补充与协同的整体。互补和协同的高绩效工作实践构成的系统对企业绩效的影响作用比单项高绩效工作实践的影响作用更为显著<sup>[16-17]</sup>。

综上所述,对高绩效工作系统定义的界定主要有以下几个方面:首先,从系统的观点研究高绩效工作系统,并强调高绩效工作实践的“内部一致性”;其次,强调高绩效工作系统与组织战略的匹配程度,也就是“外部一致性”;最后,高绩效工作系统关注其对企业绩效的影响,而不是对单个员工绩效的影响。由此,本研究认为高绩效工作系统是由一系列人力资源管理实践组成的一个相互补充与相互协同的系统,用于提升企业竞争力和可持续竞争优势。

### 2.2 组织学习能力

面对日益激烈的竞争环境,组织学习和获取知识的能力已成为影响企业生存的关键因素,组织学习能力是企业不断获取可持续竞争优势的来源<sup>[18]</sup>,受到管理人员和学习型组织理论研究人员的广泛关注。由于学者们研究视角的差异,组织学习能力的内涵也有所不同。目前,对于组织学习能力的内涵主要有以下三种研究视角。

(1)基于知识传播的视角。Huber<sup>[19]</sup>认为组织

学习能力是指组织获取、分享和运用知识并用于保持和提升企业绩效的能力或过程。牛继舜<sup>[20]</sup>认为,组织学习能力是组织在整合个人学习能力的基础上形成的学习能力,表现为组织作为学习主体获取、传播、共享和转化知识的能力。(2)基于适应环境的视角。Goh<sup>[21]</sup>认为组织学习能力表现为促进企业不断适应、及时调整和创造有利环境。王育名<sup>[22]</sup>认为组织学习能力是组织通过调整自身的内在结构以适应变化着的外部环境的能力。(3)基于创新的视角。Ulrich<sup>[23]</sup>认为组织学习能力是组织领导者产生并利用多种管理方法、跨越各种边界传播有影响力的思想的能力。该定义充分肯定了创造性学习的作用和意义,强调跨越多种边界传播知识并实现知识的群体化,同时隐含着挖掘组织内部的隐性知识。

陈国权<sup>[8]</sup>在综合国内外现有研究成果的基础上,基于中国情境进行深入考察,将组织学习能力定义为“组织成员作为一个整体不断地获取知识、改善自身的行为和优化组织的体系,以在不断变化的内外环境中使组织保持可持续生存与健康和谐发展的能力”。本研究认为,这一定义包含了知识传播、适应环境和创新三个视角的观点,较为全面的描述了组织学习能力的内涵和作用,在中国情境下也更具有操作性和现实指导性。因此,本研究采用陈国权的组织学习能力定义。

### 2.3 企业绩效

在高绩效工作系统和企业绩效关系研究中,企业绩效的界定和测量还存在分歧。Dyer 和 Reeves<sup>[24]</sup>认为存在四种企业绩效指标:(1)人力资源绩效,包括离职率、满意度和缺勤率等;(2)组织绩效,包括顾客满意度、劳动生产率、产品和服务的质量等;(3)财务会计绩效,包括资产回报、利润等;(4)资本市场绩效,包括股票价格、资本收益等。程德俊<sup>[3]</sup>主要从员工离职率、创新绩效和市场绩效三个方面对企业绩效进行测量。张方华<sup>[25]</sup>综合前人研究的结果,提出采用创新产品的成功率、新产品的开发速度和新产品占销售额的比重三个指标对创新绩效进行测量。

Wang Duanxu<sup>[25]</sup>的研究表明,客观绩效指标和主观绩效指标之间有较强的相关关系。由于客观绩效指标较难获得,并且本研究的样本企业涉及多个行业,不同行业间的客观绩效指标也较难比较,可通过主观绩效指标衡量人力资源管理绩效指标、组织运作绩效指标<sup>[27]</sup>。因此本研究采用主观测量指标,让每个企业的高中层管理人员评估本企业在该行业

中的相对绩效。参考 Dyer 和 Reeves<sup>[24]</sup>、程德俊<sup>[3]</sup>、张方华<sup>[25]</sup> 等人的研究,本文从人力资源绩效(员工满意度、员工忠诚度、员工吸引)、创新绩效(新产品开发速度、创新产品成功率、新产品占销售总额比例)、财务绩效(资产回报率、投资收益率)等多个角度对企业绩效进行测量。

## 2.4 高绩效工作系统与企业绩效

Zacharatos<sup>[28]</sup> 的研究发现,工作设计、团队合作与信息分享等高绩效工作实践有助于提升员工的满意度。高绩效工作系统能够提升员工的知识、技能和能力,并通过授权让员工充分利用他们的知识、技能与能力,进而提升企业绩效<sup>[29]</sup>。Huselid<sup>[30]</sup> 为了检验高绩效工作系统和企业绩效之间的关系,对 968 家公司进行分析,发现高绩效工作系统通过影响员工绩效(提高生产率,降低员工离职率),进而提升公司的长期和短期财务绩效。Lee<sup>[31]</sup> 为探究人力资源管理实践对与经营战略和企业绩效之间的关系,通过调查台湾钢铁公司的 236 位经理人后发现,人力资源管理实践分别对经营战略和企业绩效显著正相关,经营战略与企业绩效也显著正相关,因此,人力资源管理实践通过经营战略中介影响企业绩效。国外大量实证研究结果表明,高绩效工作系统对企业绩效有显著的正向影响。

国内学者对于高绩效工作系统与企业绩效之间的关系研究也进行了很多有意义的探讨。苏中兴<sup>[32]</sup> 的研究表明,中国企业的高绩效工作系统由承诺和控制相结合的高绩效工作实践构成,其中员工招聘、结果导向的考核与员工竞争流动和纪律管理等高绩效工作实践对企业绩效的影响作用大于培训、信息分享和员工参与管理等西方典型的高绩效工作实践对企业绩效的影响作用。程德俊<sup>[33]</sup> 从社会资本的角度进行研究,证实情感信任在高参与工作系统和创新绩效之间存在中介作用。Zhao Shuming<sup>[2]</sup> 使用中国 106 家企业样本数据来研究人力资源管理实践如何作用于员工的创造力,进而影响组织创新;为了避免同源误差,他们分别邀请不同层面的受访者填答问卷中相对应的题项;该研究结果发现,四项人力资源管理实践(包括招聘和选拔、薪酬、工作设计与团队合作)与员工创造力正相关,而培训和绩效评估与员工创造力没有正相关关系;员工创造力在这四项人力资源管理实践与组织创新中起到完全中介的作用。因此,在中国企业,人力资源管理实践能够通过有效管理员工,进而提升组织绩效。因此,本研究提出以下假设:

假设 1:高绩效工作系统与企业绩效显著正相关。

## 2.5 高绩效工作系统与组织学习能力

组织学习能力作为组织获得可持续竞争优势的源动力,已受到普遍关注<sup>[34]</sup>。组织成员质量的高低直接影响组织学习能力的强弱。企业通过人力资源管理实践构建学习型的组织,例如,在学习导向的招聘方面,企业重点考察应聘者的潜在学习能力和团队协作能力,这样有利于组织成员迅速掌握新知识和技能,成员间经常分享知识和经验,从而增强组织的整体学习能力;在学习导向的培训方面,采用多种培训方式,如交流讨论、建立知识库和共享机制,并把培训和晋升相结合;在学习导向的绩效管理方面,从员工的工作能力、行为和结果方面进行全面考核,对考核结果给予反馈,并在此基础上对员工进行辅导,帮助其从过去的经验中进行反思和学习;在学习导向的员工发展方面,企业对员工进行激励,为其提供多种晋升通道,使其有持续学习发展空间<sup>[12]</sup>。

已有学者指出:人力资源管理实践活动能够提升组织学习能力。López<sup>[35]</sup> 通过对 195 家西班牙企业的研究发现,选择性的招聘、策略性的培训、员工参与决策、权变薪酬等人力资源管理实践都能提升组织的学习能力。陈国权<sup>[12]</sup> 自行开发了学习导向人力资源管理量表,通过探索性和验证性因素分析检验了该量表的信度与效度;对 223 家样本企业的数据进行回归分析后发现:学习导向的人力资源管理实践对组织学习能力存在显著的正向作用。因此,本研究提出以下假设:

假设 2:高绩效工作系统与组织学习能力显著正相关。

## 2.6 组织学习能力与企业绩效

在变化莫测的环境中,组织学习能力已成为组织获取和保持可持续竞争优势的关键因素。一个企业的组织学习能力越高,其可持续竞争力和企业绩效就越好<sup>[8]</sup>。企业通过组织学习能够不断创造新知识,进而对企业绩效的提升奠定基础。通过组织学习,企业让员工相互分享知识、经验及教训,这样可以减少或杜绝重复性的错误,有效地组织和协调企业内部活动;通过组织学习,企业能快速地发现各种机会和威胁,并从内部和外部获取知识和信息,以不断满足市场变化的需求,快速响应市场。组织学习的过程实质上就是构建学习型组织的过程,旨在增强企业的核心竞争力,进而提升企业绩效。实现组织学习功能的过程中,实际上

也就是组织学习能力发挥的过程,是其对企业直接作用的结果<sup>[36]</sup>。

陈国权<sup>[37]</sup>对2305家中国样本企业进行调查分析,发现组织综合学习能力对企业创新绩效、运作绩效和财务绩效都有显著的正向影响。陈国权<sup>[38]</sup>在回顾组织学习相关理论及其与企业绩效关系的基础上,以我国201家企业为研究对象,通过实证研究检验了组织学习过程模型(6P-1B),即发现、发明、选择、执行、推广、反馈这6个阶段(6 Process)和知识库和知识管理(1 Knowledge base),与企业绩效都存在显著的正相关。陈国权<sup>[8]</sup>又进一步对该模型进行了改进,提出任何组织的学习能力是由发现、发明、选择、执行、推广、反思、获取知识、输出知识和建立知识库这九个分能力组成;该研究发现九个组织学习分能力均有助于提升企业绩效和可持续竞争力,企业需要使组织学习各能力之间保持协同关系,以提高企业总体的组织学习能力。何会涛<sup>[39]</sup>从知识管理和组织学习的角度,指出人力资源管理实践通过行为导向对组织学习方式和知识共享产生影响,通过能力导向对组织学习能力产生影响,进而再影响企业的创新绩效,但是其研究结论仅限于理论研究,缺乏实证检验。

因此,本研究提出以下假设:

假设3:组织学习能力与企业绩效显著正相关。

综上所述,高绩效工作系统与企业绩效显著正相关,高绩效工作系统与组织学习能力显著正相关,而组织学习能力与企业绩效显著正相关。因此,本研究认为,组织学习能力可能在高绩效工作系统和企业绩效之间存在中介作用。

假设4:组织学习能力在高绩效工作系统和企业绩效之间存在中介效应。

### 3 研究方法

#### 3.1 样本与数据收集

本研究问卷填答人主要来自于EMBA、MBA、MPM、EDP、DBA班的在职学员和已毕业学员。考虑到各省经济和文化的差异性,以及数据的可获得性,样本来源于全国10个地方(四川、云南、广西、重庆、广东、上海、福建、山西、陕西、甘肃)。调查问卷主要通过电子邮件、邮寄和现场填写回收等三种方式进行发放,每个企业发放一份问卷。为了确保回收的问卷能准确反映企业人力资源管理、组织学习能力、企业绩效等信息,要求问卷填写人必须是该企业的高中层管理人员。本次研究回收850份,其中

剔除填答缺漏较多、同一维度中题项得分既有最高分也有最低分、对连续数题均选择同一选项等无效问卷,实际回收有效问卷782份,有效问卷在回收问卷中占比92%。

对782份有效问卷进行描述性统计分析,样本企业基本信息如下:在企业所有权性质部分,本次研究以国有或国有控股、民营或民营控股企业为主,分别为33.8%和44.9%,占此次样本问卷总数的78.7%,能较好地体现中国企业的特质。在企业所属行业部分,样本企业涉及到各个行业,其中以电子/通信/计算机/软件和制造业为主,分别为20.2%和18%,两者共占38.2%。在企业成立年限、生命周期及相对规模部分,有80.4%的样本企业成立5年以上,有79.1%的样本企业处于成长阶段或成熟阶段,有70.8%的样本企业为中等及以上规模。随着企业规模的扩大,特别是企业进入成长或成熟期以后,企业会逐渐重视人力资源管理系统的建设,以便充分利用企业的人力资源,这样的企业有助于我们收集到更可靠的人力资源管理信息。在企业员工数量部分,200人以下的样本企业占比较大,为37%,201-500人的样本企业为17.5%,501-1000人的样本企业为12.1%,1001-2000人的样本企业为11.5%,2001人以上的样本企业为19.2%。

#### 3.2 变量的测量

高绩效工作系统、组织学习能力、企业绩效的测量问卷采用七点Likert量表,让被试者根据自己所在企业情况判断每个题项的符合程度,其中1代表“完全不符合”,7代表“完全符合”。

(1)高绩效工作系统。采用张徽燕<sup>[40]</sup>开发的中国情境下的高绩效工作系统测量量表,分别为共同发展的培训体系、系统的绩效管理、严格的招聘/甄选、及时的信息分享、清晰的工作设计、完善的福利保障、基于员工业绩的激励等7个维度33个题项。该量表的Cronbach's  $\alpha$ 系数为0.953。

根据探索性因素分析结果,采用LISREL8.80对样本数据进行验证性因素分析,结果表明, $\chi^2/df$ 为2.91, RMSEA为0.07, GFI为0.85, CFI为0.97, NNFI为0.96,各测量题项的因子载荷都显著,这表明高绩效工作系统量表具有较好的信度和效度。

(2)组织学习能力。采用陈国权<sup>[7]</sup>开发的组织学习力量表中经常采用的9项简化条目,每一个条目代表一个学习分能力。采用样本数据进行验证

性因素分析,结果表明, $\chi^2/df$  为 2.78, RMSEA 为 0.068, GFI 为 0.98, CFI 为 0.99, NNFI 为 0.98, 各测量题项的因子载荷都显著,这表明组织学习能力量表具有较好的信度和效度。

(3)企业绩效。主要借鉴 Dyer<sup>[24]</sup>、程德俊<sup>[3]</sup>、张方华<sup>[25]</sup> 等人的量表,从人力资源绩效、财务绩效与创新绩效等方面来综合测量企业绩效。采用样本数据进行验证性因素分析,结果表明, $\chi^2/df$  为 2.511, RMSEA 为 0.062, GFI 为 0.88, CFI 为 0.97, NNFI 为 0.97, 各测量题项的因子载荷都显著,这表明企业绩效量表具有较好的信度和效度。

(4)控制变量。主要参考 Arthur<sup>[41]</sup> 与 Guthrie<sup>[42]</sup> 等学者的研究,选取所有制形式、行业特征、成立时间、企业规模、员工数量等作为控制变量。

## 4 实证结果

### 4.1 相关分析

本研究各变量的 Person 相关系数矩阵、平均数

与标准差详见表 1。高绩效工作系统与企业绩效显著正相关,相关系数为 0.533( $P < 0.01$ );高绩效工作系统和组织学习能力显著正相关,相关系数为 0.758( $P < 0.01$ );组织学习能力和企业绩效显著正相关,相关系数为 0.62( $P < 0.01$ )。

### 4.2 假设检验

(1)高绩效工作系统和企业绩效之间关系的回归分析

本研究假设高绩效工作系统与企业绩效显著正相关。在回归分析中,以企业绩效为因变量,在自变量中首先放入本研究的控制变量,得到模型 1,然后再放入高绩效工作系统,得到模型 2,回归分析结果详见表 2 所示。结果显示,加入高绩效工作系统后, $\Delta F$  为 284.864,且在 0.001 水平上显著,模型 2 的整体解释变异量显著增强,高绩效工作系统对企业绩效的标准化回归系数  $\beta$  为 0.518( $P < 0.001$ ),表明高绩效工作系统对企业绩效有显著的正向影响,假设 1 得到验证。

表 1 相关系数矩阵(N=782)

变量	所有权性质	所属行业	成立年限	生命周期	员工数量	企业规模	高绩效工作系统	组织学习能力	企业绩效
所有权性质	1								
所属行业	0.140**	1							
成立年限	-0.125**	-0.027	1						
生命周期	-0.087*	-0.056	0.549**	1					
员工数量	-0.154**	-0.076*	0.564**	0.339**	1				
企业规模	0.167**	0.001	-0.432**	-0.303**	-0.648**	1			
高绩效工作系统	-0.074*	-0.086*	0.129**	0.035	0.200**	-0.191**	1		
组织学习能力	-0.063	-0.062	0.098**	-0.011	0.169**	-0.168**	0.758**	1	
企业绩效	0.037	-0.108**	0.02	-0.055	0.124**	-0.158**	0.533**	0.620**	1
Mean	1.966	5.242	2.897	2.477	2.735	1.966	5.213	5.062	4.479
SD	0.986	3.788	1.431	0.908	1.812	0.743	0.903	1.067	1.064

注:1.\*表示  $P < 0.05$ ; \*\*表示  $P < 0.01$ ; \*\*\*表示  $P < 0.001$ ,下同。

表 2 高绩效工作系统对企业绩效的回归分析结果(N=782)

变量名称	企业绩效						组织学习能力	
	模型 1	模型 2	模型 5	模型 6	模型 7	模型 8	模型 3	模型 4
控制变量			$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
所有权性质	0.08*	0.094**	0.08*	0.095**	0.095**	0.096**	-0.025	-0.004
所属行业	-0.122**	-0.082**	-0.122**	-0.088**	-0.088**	-0.083**	-0.056	0.001
成立年限	-0.02	-0.046	-0.02	-0.052	-0.052	-0.053	0.052	0.014
生命周期	-0.119**	-0.081*	-0.119**	-0.051	-0.051	-0.052	-0.112**	-0.058*
员工数量	0.066	0.007	0.066	0.007	0.007	0.001	0.097	0.012
企业规模	-0.173***	-0.115**	-0.173***	-0.105**	-0.105**	-0.101**	-0.112*	-0.028
高绩效工作系统		0.518***				0.143**		0.75***
组织学习能力				0.606***	0.606***	0.5***		
F 值	7.928***	49.977***	7.928***	76.291***	76.291***	69.064***	6.322***	151.375***
R <sup>2</sup>	0.058	0.311	0.058	0.408	0.408	0.417	0.047	0.578
$\Delta F$	7.928***	284.846***	7.928***	458.393***	458.393***	11.34**	6.322***	974.066***
$\Delta R^2$	0.058	0.253	0.058	0.35	0.408	0.009	0.047	0.531

## (2)组织学习能力与企业绩效之间关系的回归分析

本研究假设组织学习能力与企业绩效显著正相关。在回归分析中,以企业绩效为因变量,在自变量中首先放入本研究的控制变量,然后放入组织学习能力,形成模型5和6,回归分析结果详见表2。结果表明,加入组织学习能力后, $\Delta F$ 为458.393,且在0.001水平上显著,组织学习能力对企业绩效的标准化回归系数 $\beta$ 为0.606( $P < 0.001$ ), $\Delta R^2$ 为0.35,表明组织学习能力与企业绩效显著正相关,假设3得到验证。

## (3)组织学习能力的中介效应分析

根据Baron和Kenny的研究<sup>[43]</sup>,要验证组织学习能力所起到的中介作用,需要满足四个条件:(1)高绩效工作系统与企业绩效之间的相关关系是显著的;(2)高绩效工作系统与组织学习能力之间的相关关系是显著的;(3)组织学习能力与企业绩效之间的相关关系是显著的;(4)在组织学习能力这个变量加入到理论模型中以后,高绩效工作系统与企业绩效之间的关系比没有加入组织学习能力时显著变弱(即为部分中介作用)或变得不显著(即为完全中介作用),但组织学习能力与企业绩效间的关系仍然显著。

基于上述标准,本文已经验证了假设1和假设3,即满足了中介变量所需的第一和第三个条件。接下来依次用模型3、模型4检验高绩效工作系统和组织学习能力之间的关系,用模型7和模型8检验组织学习能力的中介效应,回归分析结果详见表2。从模型4中可以看出,加入高绩效工作系统后, $\Delta F$ 为947.066,且在0.001水平上显著,高绩效工作系统对组织学习能力的标准化回归系数 $\beta$ 为0.75( $P < 0.001$ ), $\Delta R^2$ 为0.531,表明高绩效工作系统对组织学习能力显著正相关,假设2得到验证。模型8是一个全模型, $\Delta F$ 为11.34,且在0.01水平上显著,高绩效工作系统与企业绩效之间的标准化回归系数 $\beta$ 从0.518( $P < 0.001$ )下降到0.143( $P = 0.001$ ),组织学习能力对企业绩效的标准化回归系数 $\beta$ 为0.5( $P < 0.001$ ),仍与企业绩效显著正相关,这表明,当控制组织学习能力后,高绩效工作系统对企业绩效的影响程度降低,而组织学习能力部分替代了高绩效工作系统对企业绩效的影响作用。因此,本研究认为组织学习能力在高绩效工作系统与企业绩效之间存在部分中介作用,假设4得到验证。

## 4.3 结果与讨论

本研究旨在探索高绩效工作系统与企业绩效之

间的关系及其作用机制。通过对国内782家样本企业的数据进行回归分析,结果表明:(1)高绩效工作系统对企业绩效有显著正向影响,该结论与西方学者的研究结论基本一致。这表明,在中国情境下,高绩效工作系统对企业绩效做出显著贡献;(2)高绩效工作系统对组织学习能力存在显著正向影响,这与陈国权<sup>[8]</sup>和López<sup>[35]</sup>的研究结论一致。这表明,有效的人力资源管理实践能直接影响组织学习能力。(3)组织学习能力对企业绩效有显著正向影响,即组织学习能力越强,企业绩效也就越高;(4)组织学习能力在高绩效工作系统和企业绩效之间起部分中介作用。这表明,为了实现更高的绩效水平,企业需要加强对人力资源的投资,开展高绩效的人力资源管理实践,提升组织的整体学习能力。

## 5 结语

以往的研究大多是以欧美国家的企业为研究对象,或直接采用西方的高绩效工作系统量表对国内人力资源管理系统进行测量。本研究采用中国情境下的高绩效工作系统量表,检验了组织学习能力在高绩效工作系统和企业绩效之间的中介作用,为高绩效工作系统的有效性提供了新的实证依据。

此外,以往研究对组织学习能力本身进行研究的较多,但是同时涉及前因与后果变量,对其进行系统的研究相对较少。本研究导入系统的观点,建立起以高绩效工作系统为前因变量,以企业绩效为结果变量的研究模型,研究结果发现高绩效工作系统对组织学习能力有正向影响,组织学习能力对企业绩效有正向影响。

我们从该研究中得到的管理实践启示:

(1)西方国家强调的高绩效工作系统在中国情境中对企业绩效也有显著贡献。企业通过实施有效的人力资源管理实践或政策可以在人力资源绩效、创新绩效和财务绩效等三个方面获得相应的回报。因此,企业应注重各项人力资源管理实践的相互作用和相互协同所带来的集成效果,单一的人力资源管理举措往往不易达到预期的目标。

(2)在复杂多变的环境中,如何提升组织整体的学习能力是企业管理人员面临的重要课题,这对于中国企业而言具有十分重要的意义。本文的研究结论表明,在高绩效工作系统影响企业绩效的过程中,组织学习能力扮演着重要的中介作用。如何通过高绩效工作系统实施,进一步提升组织的发现与选择机会的能力、获取与分享知识的能力,是企业必须关

注和急待解决的问题。即如何根据企业发展不断调整组织结构,界定工作职责,并适时进行业务流程优化,便于员工的交流与信息的分享;如何在招聘过程中更加关注应聘者的学习能力,与他人合作的价值观,以期提升员工整体素质;如何给予在工作中不断思考、改进、创新、业绩突出的员工加薪、升职、培训等奖励,以期鼓励员工的创新行为;如何在评估中鼓励员工与他人分享知识与技能,鼓励各级管理者与员工分享企业发展战略、生产、财务等方面的信息等,以期提升组织学习能力,进而提升组织的竞争优势。

本文的局限性与未来研究方向:(1)本文定位于组织层面的研究,大面积的问卷发放与回收是一项较困难的工作,在样本选取上没有采取随机抽样,因此,本文的研究结论是否具有普适性还需要进一步的检验。(2)从理论上来说,高绩效工作系统影响组织学习能力,进而影响企业绩效,这应该存在着时间上的滞后;由于时间和能力的限制,本文没有进行纵向研究设计,而是直接在同一时间点上进行高绩效工作系统、组织学习能力与企业绩效的数据收集,因此,未来的研究可以考虑采用纵向数据进行跟踪研究。(3)本文对所有变量的数据收集大多数都来自于同一个被调查人员,虽然本文采用容忍度和方差膨胀因素等指标检验了变量间不存在多元共线性问题,但是如果有可能,高绩效工作系统、组织学习能力和企业绩效数据的收集应尽量采用不同的来源。

## 参考文献:

- [1] Pfeffer J. The human equation: Building profits by putting people first[M]. Boston: Harvard Business Press, 1998.
- [2] Jiang Jianwu, Wang Shuo, Zhao Shuming. Does HRM facilitate employee creativity and organizational innovation? A study of Chinese firms[J]. The International Journal of Human Resource Management, 2012, 23(19):4025-4047.
- [3] 程德俊. 高绩效工作系统对企业绩效的作用机制研究-组织信任的中介作用[J]. 软科学, 2011, 4(25): 96-105.
- [4] 赵曙明. 人力资源管理实践与企业绩效-基于动态环境的实证研究[J]. 管理学报, 2011, 8(7): 990-996.
- [5] 张徽燕, 何楠, 李端凤, 等. 高绩效工作量表开发: 基于中国企业样本的研究[J]. 中国管理科学 2013, 21(11): 46-51.
- [6] 张徽燕, 许维林, 姚秦, 等. 高绩效工作系统与企业绩效关系实证研究: 以中山市纺织服装企业为例[J]. 中大管理评论, 2011, 6(4): 46-58.
- [7] 陈国权. 领导行为-组织学习能力与组织绩效关系研究[J]. 科研管理, 2009, 3(5): 148-154.
- [8] 陈国权. 组织学习和学习型组织-概念-能力模型-测量及对绩效的影响[J]. 管理评论, 2007, 21(1): 107-116.
- [9] 张立新. 组织学习能力与企业绩效关系研究[D]. 杭州: 浙江大学, 2006.
- [10] Gold A H, Malhotra A, Segars A H. Knowledge management: An organizational capabilities perspective[J]. Journal of Management Information Systems, 2001, 18(1): 185-214.
- [11] 陈国权. 中国组织学习和学习型组织研究与实践的现状和发展方向[J]. 管理学报, 2009, 6(5): 569-579.
- [12] 陈国权. 学习型组织的学习能力系统、学习导向人力资源管理及其相互关系研究[J]. 管理学报, 2007, 4(6): 719-728.
- [13] Pfeffer J. Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people[J]. The Academy of Management Executive, 1995, 9(1): 55-69.
- [14] Huselid M A, Jackson S E, Schuler R S. Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance [J]. Academy of Management Journal, 1997, 40(1): 171-188.
- [15] Datta D K, Guthrie J P, Wright P M. Human resource management and labor productivity: Does industry matter? [J]. Academy of Management Journal, 2005, 48(1): 135-145.
- [16] MacDuffie J P. Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry[J]. Industrial and Labor Relations Review 1995, 48(2): 197-221.
- [17] Wright P M, Gardner T M, Moynihan L M, et al. The Relationship between HR Practices and Firm Performance: Examining Causal Order Personnel Psychology [J]. 2005, 58(2): 409-446.
- [18] 吴开亚, 陈晓剑. 企业学习能力模糊评价方法研究[J]. 预测, 2002, 21(2): 71-75.
- [19] Huber G P. Organizational learning: The contributing processes and the literatures[J]. Organization Science, 1991, 2(1): 88-115.
- [20] 牛继舜. 论组织学习能力的内涵[J]. 科技与管理, 2004, 6(5): 32-34.
- [21] Goh S, Richards G. Benchmarking the learning capability of organizations [J]. European Management Journal, 1997, 15(5): 575-583.

- [22] 王育民. 企业的生存能力与学习能力[J]. 经济科学, 2000,(4): 115—120.
- [23] Ulrich D. High-impact learning: Building and diffusing learning capability[J]. *Organizational Dynamics*, 1993, 22(2): 52—67.
- [24] 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 resource management*, 6(3): 656—670.
- [25] 张方华. 知识型企业的社会资本与技术创新绩效研究[D]. 杭州, 浙江大学, 2004.
- [26] Wang Duanxu. X. Employment relationship and firm performance: Evidence from the People's Republic of China[D]. HongKong: The Hong Kong University of Science and Technolog, 2001.
- [27] 张徽燕, 李端凤, 姚秦. 中国情景下高绩效工作系统与企业绩效关系的元分析[J]. 南开管理评论, 2012, 15(3): 139—149.
- [28] Zacharatos A, Barling J, Iverson R D. High-performance work systems and occupational safety[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2005, 90(1): 77—93.
- [29] Becker B E, Huselid M A. High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications[J]. *Research in Personnel and Human Resources Journal*, 1998, 16(1): 53—101.
- [30] 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.
- [31] Lee F H, Lee T Z, Wu W Y. The relationship between human resource management practices, business strategy and firm performance: evidence from steel industry in Taiwan[J]. *The International Journal of Human Resource Management*, 2010, 21(9): 1351—1372.
- [32] 苏中兴. 中国情境下人力资源管理与企业绩效的中介机制研究-员工的角色外行为还是规范员工的角色内行为? [J]. 管理评论, 2010, 22(8): 76—84.
- [33] 程德俊. 认知信任还是情感信任-高参与工作系统对组织创新绩效的影响[J]. 经济管理, 2010, 32(11): 81—90.
- [34] 王铁男, 陈涛, 贾榕霞. 组织学习、战略柔性对企业绩效影响的实证研究[J]. 管理科学学报, 2010, 13(7): 42—59.
- [35] López S P, Peón J, Ordás C. Human resource management as a determining factor in organizational learning [J]. *Management Learning*, 2006, 37(2): 215—239.
- [36] 刘良灿. 互惠性组织学习与企业绩效相关性研究[J]. 技术经济与管理研究, 2010(6): 82—85.
- [37] 陈国权, 李兰, 郝大海, 等. 企业学习: 现状、问题、以及对创新和竞争优势的影响[J]. 管理世界, 2006, (6): 92—100.
- [38] 陈国权, 郑红平. 组织学习影响因素、学习能力与绩效关系的实证研究[J]. 管理科学学报, 2005, 8(1): 41—54.
- [39] 何会涛, 彭纪生. 人力资源管理实践对创新绩效的作用机理研究——基于知识管理和组织学习视角的整合框架[J]. 外国经济与管理, 2008, 30(8): 53—59.
- [40] 张徽燕, 何楠, 姚秦. 中国情境下高绩效工作系统的量表开发[J]. 管理学家(学术版), 2013, (4): 57—68.
- [41] Arthur J B. Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover[J]. *Academy of Management Journal*, 1994, 37(3): 670—687.
- [42] Guthrie J P. High-involvement work practices, turnover and productivity: Evidence from New Zealand[J]. *Academy of Management Journal*, 2001, 44(1): 180—190.
- [43] Baron R M, Kenny D A. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical consideration [J]. *Journal of personality and social psychology*, 1986, 51(3): 1173—1182.

## The Relationship among High Performance Work System, Organizational Learning Capability and Firm Performance

ZHANG Hui-yan, YAO Qin, WU Ji-hong, HE Nan

(School of Management and Economics University of Electronic Science and Technology of China, Chengdu 610054, China)

**Abstract:** There are many researches on organizational learning before, but relatively little research can involve both Antecedent variables and outcome variables, especially from the perspective of its system. From a systematic view, a model is built, which based on that a high-performance work systems is Antecedent variables, while firm performance is outcome variables. The empirical study on 782 samples shows that organizational learning plays a mediating role in the relationship between HPWS and firm performance. The



study provides new management ideas to theoretical development in the field of organizational learning and HPWS. The enterprise should be in line with the modern management, focusing on the integrated effect from organizational learning and human resource management practices.

**Key words:** high performance work system; organizational learning capability; firm performance; human resource management