

DOI 编码: 10.3969/j.issn.1672-884x.2016.05.008

人力资源柔性构念开发与测量的理论推进

陈坤 杨斌
(南开大学商学院)

摘要: 人力资源柔性是将战略柔性观点融入战略人力资源管理理论的产物,具有重要的理论和实践价值,但其构念开发目前仍处于进一步发展状态,存在构念定义缺乏、维度构成含混和测量模型未定等问题。基于此,通过梳理人力资源柔性的理论脉络,深度解析了战略柔性、先动性、构念测量模型等重要相关概念或观点,并与人力资源柔性深度关联,进一步澄清了人力资源柔性的理论内涵并重塑了其定义,阐释并强调了人力资源柔性的战略柔性导向和先动性内涵,进而重构了人力资源柔性的维度,提出了重构后的量表初始题项,然后在此基础上判定并初步讨论了有关测量模型。研究结果能在一定程度上解决目前人力资源柔性构念所存在的问题,并使相关重要观点在人力资源柔性中得到涵盖与继承、整合与发展。

关键词: 人力资源柔性; 战略人力资源管理; 战略柔性; 先动性; 构念测量模型

中图分类号: C93 **文献标志码:** A **文章编号:** 1672-884X(2016)05-0689-08

Theoretical Advances of Human Resource Flexibility's Conceptualization and Measures

CHEN Kun YANG Bin

(Nankai University, Tianjin, China)

Abstract: As a product of integrating the view of strategic flexibility into strategic SHRM, Human Resource Flexibility (HRF) is of great value in theory and practice. Based on the retrospection of HRF's theoretical evolution and extant operationalization & measurement literature, we revealed that HRF was in a state of under-conceptualization; unestablished definition, ambiguous dimensions, and unspecified measurement model. Based on in-depth analysis of its evolution and the most related views or theories, we furthered its intension and reshaped its definition with the emphasis on strategic flexibility orientation and proactiveness, reconstructed its dimensions and prospected for its scale initial items, specified and tentatively discussed its formative measurement model.

Key words: human resource flexibility; strategic human resource management; strategic flexibility; proactiveness; construct measurement model

1 研究背景

在市场竞争日趋剧烈和创新发展日益重要的今天,企业柔性尤其是战略柔性对企业的兴衰成败愈发重要^[1,2]。所谓战略柔性是指组织快速响应和适应重大、不确定、能深刻影响组织绩效的环境变化的能力^[1,2]。这种能力不仅能够维持或形成竞争优势,而且能够为组织提供更大的战略选择自由^[1,2]。

企业柔性归根结底是企业中的人对内外部环境变化的适应或主动作为,因此,人力资源

(HR)以及人力资源管理(HRM)的作用至关重要^[3,4]。BAIRD等^[3]认为,HRM职能要能快速有效地响应企业需求,思考企业全局性问题、进行长期规划,以便在企业决策中扮演积极角色。需要指出的是,HRM,包括战略人力资源管理(SHRM)在研究和实践方面都深受战略规划思想的影响,因此,匹配范式也成为HRM研究和实践的传统和主流^[5]。

匹配范式习惯于把HR置于被动回应的位置且倚重于“强耦合”,这不但会带来一定的“刚性”,而且难以突出HR的特殊性,更难以发挥

收稿日期: 2015-10-16

基金项目: 国家自然科学基金资助项目(71372095);中央高校基本科研业务费专项资金资助项目(NKZXTD1102)

HR的特殊功效。由此,匹配范式不仅越来越难以满足企业日益增长的柔性需求,而且也会束缚研究思路,难以实现SHRM理论的新突破。事实上,在SHRM形成之初就有学者将战略柔性的观点蕴含其中,有关研究不仅阐述了HR应以企业战略为纲的匹配观,而且也强调了HR职能应主动同企业战略互动,为企业战略的形成与演变提供支持的柔性思想^[6]。

直至SHRM兴起近20年后,战略柔性观点在SHRM理论和语境体系中才逐步得以系统性融入,其标志是WRIGHT等^[7]于1998年发表的论文。其后的“人力资源柔性”(human resource flexibility,HRF)研究基本都基于文献^[7]展开^[8,9]。HRF代表着SHRM研究的柔性方向,能弥补或克服匹配范式的不足,为SHRM带来新的进展。

然而,目前HRF的有关理论和研究虽取得了一些成果^[8,9],但仍存在以下不足:①缺乏一个能够充分继承重要相关观点、明确清晰的构念定义(即构念理论开发不充分、定义尚未完全确立);②在HRF维度构成及划分上仅对文献^[7]做了机械照搬式的简易处理;③对HRF构念及其测量模型缺乏判定。鉴于此。本研究对战略柔性、先动性^[10~12]、协调柔性、构念测量模型等理论或观点进行深度解析和关联,力图进一步对上述问题进行完善^①。

2 HRF 构念定义的开发和重塑

2.1 尚未完全确立 HRF 的构念

MILLIMAN等^[15]首次较为正式地把HRF作为一个概念并将其定义为“HRM促进组织有效且及时适应由环境或组织内部所产生的变化和多种需求的能力的能力”(即促进能力的能力)。但该定义只是简单地将其其他学者关于柔性的定义依附在HRM上,过于笼统而且缺乏内涵,很少被后续研究认同或使用。

文献^[7]借鉴SANCHEZ^[10]的研究,第一次系统地把SHRM研究与战略柔性观点结合起来,以柔性视角探讨SHRM贡献于企业柔性而应具有的能力、内容和过程,分别阐述了“资源柔性”和“协调柔性”在“员工技能”、“员工行为”和“人力资源实践”3种语境中的含义。但在文献^[7]中并没有直接使用HRF这种表达,甚至没有将HRF作为一个概念,而仅是表达为“SHRM中的柔性可以构想为人力资源所拥有技能和行为的储备能够提供给企业在竞争环境中选择追求可选战略方案之自由的程度,以及

必要的人力资源管理实践得到快速识别、开发和实施以最大化人力资源内在柔性的程度”(简称“W-S论述”)。

后续HRF研究者基本上都将文献^[7]作为HRF研究的基础,且大都直接或间接地将“W-S论述”视为HRF的定义(虽然各自表达上有所不同)。这些研究看起来形成了对HRF较为一致或趋同的理解和认识,但与此形成鲜明对照的相关研究在HRF操作化和测量研究上存有显著差异。这种反差背后的深层原因值得进一步探究。

本研究认为:①文献^[7]中并没有把“W-S论述”用作HRF的定义,而且依据构念定义的标准^[16],该论述还不够清晰明确,难以用于进一步的测量研究,因此,不适合作为HRF的构念定义(这并非是对“W-S论述”的否定);②现有HRF相关研究中尚无能有效反映HRF理论构思与边界、清晰准确、可用于进一步测量的构念定义,这正是HRF操作化和测量研究存在巨大差异的根源之一。由此,本研究认为HRF尚未完成由概念构思向构念转化的过程,HRF构念仍有待于进一步开发和确立。

2.2 HRF 与战略柔性和先动性

(1)HRF与运营柔性和战略柔性 企业柔性包括运营柔性和战略柔性,前者是指企业应对日常活动变化的能力,常常具体到生产制造、产品设计、营销、采购等不同方面^[17];后者则为前者的升华,更加综合和关乎企业的战略抉择和发展方向。纵览国内外关于战略柔性的定义(如文献^[1,2])可以发现,学者们虽然表述不尽相同,但几乎都首先将其定义为企业快速有效地应对内外部环境变化和不确定性的能力(即回应性);而且,有学者认为它还是先于环境变化而变化、展开进攻性操纵、甚至干预环境的能力(即先动性)。具备战略柔性的企业在面临内外部不确定性时拥有更大的战略自由程度,以实现企业的(长期)生存或竞争优势的保持^[1,10]。

毋庸置疑,HRF首先是面向企业运营柔性的,但是这不足以凸显和发挥HR的战略性的,HRF还要以提高企业的战略柔性为目标,这也是文献^[7]中所强调的。为了获得或保持战略柔性,企业必须及时了解环境变化并预判环境的趋势,必须拥有可配置和使用的资源,必须具

① 当前国内HRF相关研究不但较为少见,且总体上滞后于国外相关研究^[13,14]。国内出现的“HR柔性管理”、“柔性HRM”、“HRM柔性化”等文献大都是在倡导以人本方式来管理人力资源,与本研究探讨的相关度不大。

有能够高效配置、再配置和使用资源的机制^[18]。HR 作为一种特殊资源在以下层面都非常重要：①在环境感知上的作用无可替代，尤其是在瞬息万变的互联网信息时代，企业员工应该在这方面发挥更大作用，而并非仅仅依靠管理层；②企业必须具有可配置和使用的人力资源尤其是人才资源；③企业必须具备高效灵活的人力资源系统和实践来释放人力资源的能力。

(2)HRF 与回应性和先动性 完整的战略柔性应该包括回应性和先动性两个方面。前者是指对已经发生变化的应对能力(在态度和方式上可能积极主动也可能消极被动)；后者为控制态势在变化发生之前主动进行变化或干预的更高阶的能力，是一种在时间上的超前主动性，往往是以回应性为基础。先动性已经被证明非常重要，具有先动性的企业往往能获得更强的竞争力、更高的收益、更长的生存周期或更好的发展^[11]。此外，先动性还是“创业导向”被广泛认同的基本维度之一^[11]。

HR 对企业先动性有着无可比拟的(潜在)优势和价值。文献[7]强调把员工作为准确、及时的信息源(如识别顾客需求和竞争者行动等)，通过参与设施发挥员工对企业决策和战略制定的影响力。但这并不能充分实现 HR 的价值。在 HRF 语境下，有关先动性的关键问题是员工能否提供准确及时的信息，员工能否进行创新；HR 职能能否协助或领导组织创新和内部创业的员工平台搭建，HR 职能能否敏锐、主动地发现员工培训和开发的需求；HR 职能能否思考企业整体性问题并进行长期规划，系统地扫描环境变化^[3]等。HR 的这些主动行为对企业柔性和战略变革无疑能产生更为直接、有力的影响。由此，如同先动性是战略柔性的重要组成部分，HR 先动性也应该成为 HRF 的重要组成部分。

(3)HRF 与 HR 的多重角色模型 目前，HR 由事务性角色向战略性角色转变已得到学界共识。换言之，HR 职能不仅要满足运营所要求的事务性角色和战略规划下的配合性角色，还要能够更为直接地贡献于企业运营和战略演变，这将关乎 HR 对企业绩效贡献和 HR 职能在组织中的位置和“存在意义”^[19]。由 BROCKBANK^[12]提出了 HR 职能的四重角色模型(见图 1)。由图 1 可知，这些观点事实上与战略柔性的观点和逻辑极为契合，也同文献[7]的观点一致。由此，HR 角色模型应该作为发展 HRF 构念发展的重要架构。

在 HR 角色模型中，HRF 在横向上从左至右、纵向上从下至上都应该是上升的，或者说被要求的水平越来越高；横向上的提升主要体现为 HRF 的先动性或主动性以及其意识性的提高，在纵向上的提升主要反映在 HRF 于活动范围上的扩大(见图 1)。

2.3 HRF 与资源柔性和协调柔性

(1)资源柔性和协调柔性 SANCHEZ^[10]对资源柔性和协调柔性(简称“两类柔性”)的区分取得了广泛认可和影响力。他认为，战略柔性取决于企业可获得资源的内在柔性(即“资源柔性”)和企业应用这些资源于可选行动方案的柔性(即“协调柔性”)。鉴于此，战略管理者一方面要能够识别柔性资源及其用途，并获得和使用柔性资源；另一方面，要开发协调柔性以使用这些资源并最大化资源柔性。

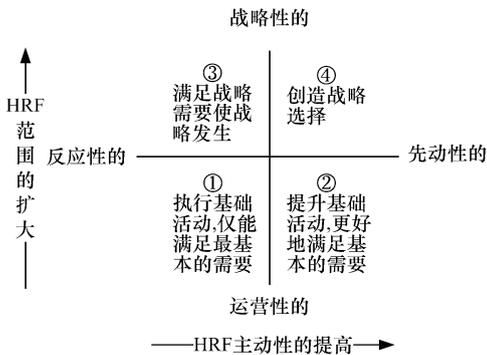


图 1 HRF 与 HR 角色模型

SANCHEZ^[10]将资源柔性定义为资源不同用途的多少、转换资源使用用途成本和难度的高低以及所需时间的长短。用途越多，切换成本和难度越低，时间越短，资源柔性越高。由此，资源柔性主要是关于资源在技术上可被使用的能力。SANCHEZ^[10]将协调柔性定义为“重新定义策略、再配置和调度资源的能力”，主要突出了资源使用(管理)上的创造性和协同性。企业战略柔性依赖于其资源柔性和协调柔性的联合作用，但本研究认为资源柔性和协调柔性具有更一般的意义，对于运营柔性同样适用。

(2)现有 HRF 研究对两类柔性的混淆 资源柔性和协调柔性是分析 HRF 的重要途径同时也是 HRF 的重要内容^[7,9]。文献[7]将其分别应用到了 HR 实践、员工技能、员工行为这几个方面，意在讨论资源柔性和协调柔性在这几个层面上的含义、运作及实现。但是，像 WAY 等^[9]那样机械地对 HR 实践、员工技能、员工行为，分别进行资源柔性和协调柔性的区分不但难以继承文献[7]作者的本意，而且还可

能令人费解。鉴于此,应对 HRF 中这两类柔性进行辨析和明确从而得到正确理解和恰当把握。

(3) HRF 中两类柔性的廓清 BARNEY^[19]认为,企业资源几乎无所不包,企业控制的所有资产、组织结构和过程、控制和协调系统、员工的知识与经验等都是企业资源。但是,有些资源价值不限于其资源属性而更在于其对其他资源的“驾驭”。WRIGHT 等^[20]对人力资源和 HR 实践进行了区分,将前者定义为在企业直接雇佣关系控制之下的人力资本池(员工的知识、技能和能力;在 HRF 中以员工技能集中代表);将后者定义为管理人力资本池和确保人力资本为实现组织目标所用的活动。员工技能处于被 HR 实践使用和协调的资源位置,因此,员工技能柔性应体现为“资源柔性”,而 HR 实践应突出其“协调柔性”。

员工(工作)行为是员工技能和体能某种程度的转化(依赖于员工内在动机,以及外在技术和环境条件),也是员工为企业提供服务的过程。员工行为本身虽然无法存储,但是却有强度的大小(好比资源的数量)、效用和效率的高低(好比资源的价值和质量),而且也可以像其他资源一样被协调、利用和开发。由此,员工行为可被视为一定程度上可被观察、直接决定工作绩效、更为高级的特殊(过程性)资源;有些非工作员工行为(如自主获得新技能)也可视为资源。行为脚本(不同情境下的行为惯例或在给定情境中被期待的行为及其发生顺序)作为一种储备更可视作为一种资源;其储备及多样性水平、被熟知和熟练程度将对员工行为发生及其过程产生重要影响^[7]。由此,员工行为处于被 HR 实践使用和协调的资源位置,其柔性应该体现为“资源柔性”。

实践就是惯例和做法,在种类和方式等储备上可能丰富也可能匮乏。BARNEY^[19]认为,所有的实践都可视为资源,或者说具有资源属性。但是,正如 WRIGHT 等^[20]对人力资源和 HR 实践的区分,HR 实践除了其资源属性方面,更在于它对员工技能、员工行为及其自身实践(储备)进行动态配置、开发、协调和创新的方面,以及这些过程中的创造性方面。由此,HR 实践柔性应该同时包括“HR 实践协调柔性”和“HR 实践资源柔性”,而且前者对后者有着内在的要求,或者说后者要服务于前者(即 HR 实践的种类、方法的储备要服务于有目的地进行配置、开发、协调的 HR 实践执行和过程)。

综上,企业员工的总体技能和行为,以及 HR 实践(储备)都处于被 HR 实践(执行)所协调的资源位置;“员工或临时性雇员的技能或行为”中的协调柔性^[9]都是关于 HR 实践协调柔性的。由此,员工技能、员工行为的柔性本质上就是资源柔性,无需赘述“资源”二字;而“HR 实践柔性”则需区分为“HR 实践资源柔性”和“HR 实践协调柔性”。

2.4 HRF 构念的定义

基于前文论述,本研究沿用 SANCHEZ^[10]关于两类柔性及二者关系的观点并继承战略柔性的观点,结合 HR 角色模型、尤其是明确先动性在 HRF 中的位置,将 HRF 定义为“由员工技能、员工行为、HR 实践 3 个方面的资源柔性和(并通过)HR 实践协调柔性共同形成、应对企业内外部环境变化和不确定性,以提升企业运营柔性和战略柔性为目的的回应和先动能力”。

根据文献^[7],以及其他有关研究(如文献^[8~10])等对柔性的相关定义或描述,HRF 定义中的资源柔性是指企业员工的总体技能和行为、HR 实践(储备)等资源能被调整并用于多种不同情形的程度,包括通用性(潜在可能用途的多少)、可调性(在通用性基础上的经过调整与新情境契合的程度)、可控性(对管理协调行为和环境变化响应的速度)。

文献^[7]将“HR 实践协调柔性”定义为对 HR 实践(储备)再配置、再部署和再协同的能力。在此基础上,本研究依据 SANCHEZ^[10]关于协调柔性的观点,将其拓展为“为应对企业运营或战略变化以及外部环境变化回应地或先动地对员工技能、员工行为和 HR 实践(储备)进行动态配置和部署、再协同、再定义的能力,以及在这些过程中体现出的创造性”,其中蕴含着对 HR 实践(储备)资源柔性的内在要求。HR 实践协调柔性在 HRF 起着中枢性的关键作用。由此,本研究在提出的 HRF 定义中使用了“和(并通过)”的表达。

3 HRF 的维度开发和重构以及量表开发

3.1 HRF 现有维度构成

BHATTACHARYA 等^[8]基于文献^[7]简要引出 HRF 的 3 个维度,即员工技能柔性、员工行为柔性和人力资源实践柔性(简称“三维说”)。WAY 等^[9]则指出,“三维说”舍弃了文献^[7]对“资源柔性”和“协调柔性”的区分是个严重的理论问题。

WAY 等^[9]认为,由于文献^[7]中指出临时

性雇员的使用和更替可以带来协调柔性,HRF还应该增加临时性雇员的相关内容。鉴于此,WAY等^[9]基于文献[7],抽取出员工技能与行为中的资源柔性、员工技能与行为的协调柔性、HR实践的资源柔性、HR实践的协调柔性、临时性雇员技能与行为的协调柔性5个维度(简称“五维说”)。

本研究认为,“三维说”和“五维说”都存在以下几个方面的问题:①都没有发展出清晰的HRF定义;②在HRF维度构成和划分上对资源柔性和协调柔性都存在错误理解和含混不清;③所抽取的HRF维度构成对HRF应有理论内涵都存在不同程度的缺陷。总之,“三维说”和“五维说”没有进一步发展HRF构念,而且还无法覆盖HRF应有的内涵和边界,其相关量表也自然会存在相应的问题。

3.2 HRF的维度重构

清晰的构念定义是HRF维度形成和测量研究的重要前提。“三维说”和“五维说”都缺乏对HRF构念的发展和确立,建立在较为模糊的概念表达上,只能在一定程度上解释已有HRF维度构成及划分和量表中出现的问题和争议。

借鉴“三维说”和“五维说”等已有研究,依据本研究提出的HRF定义,员工技能、员工行为和HR实践(储备)3个方面的资源柔性分别构成HRF3个内容不同且不可相互替代的维度,即“员工技能柔性”、“员工行为柔性”和“HR实践资源柔性”,体现了HRF中资源的多样性以及在技术上所允许或能达到的可被使用的能力。“HR实践协调柔性”则构成HRF的另一个不同且不可代替的维度,主要体现为对员工技能、员工行为和HR实践(储备)的使用、管理和开发能力及其这些过程中的创造性。需要说明的是,这里提出的HRF的4个维度虽然同“三维说”和“五维说”中的某些维度表述相同,但是这4个维度是建立在本研究发展出的HRF清晰定义基础上,经过较为严密的理论探讨和演绎,在含义和范围上会更加清晰和准确,因此,能够避免量表发展时可能会出现的问题混乱问题。

无论是战略柔性还是SHRM中战略性角色,主动性都是其中重要的组成部分;HRF作为两者相结合的产物也要给予主动性应有的位置。员工技能、员工行为和HR实践既能用于回应性,也能用于主动性,但在匹配范式下往往都被聚焦于回应性。此外,HR也的确存在分

散于员工行为、技能和HR实践这些方面的主动性(如员工的某些组织公民行为等)。为了更加鲜明地继承战略柔性的观点以及体现HR战略性作用,本研究认为,可将“HR主动性”作为HRF的一个维度,即HR先于组织内外部环境变化而进行准备和变化的能力。这一维度的单独提出能使主动性在HRF中得到凸显和强化,在一定程度上利于弥补当前理论研究和企业实践中对HR主动性的重视不足和缺乏。

至此,本研究重塑的HRF也由5个构成维度构成。本研究的HRF定义重塑和维度重构不仅可以解决以往有关概念开发不充分、缺乏清晰定义的问题,还可以解决已有操作化测量研究中维度构成和划分不合理等问题,突出了HR的主动性和HRF的战略柔性导向,使得重要相关观点在HRF中得以涵盖与继承、整合与发展,有利于HRF今后研究的发展和深入。

3.3 HRF定义和维度重构后的量表开发展望

量表是构念各个维度的外延,应该具有可被接受的效度和信度,但是具备了高的信度和效度,可能仍然不能忠实、完整地反映构念定义的边界^[16],也可能会超出构念的边界;尤其是当构念的维度构成和划分在理论和内容上已经存在问题时,量表有效性将不可避免地受到严重影响。由此,无论声称量表的开发过程如何科学和严格,所形成的量表还是应该回到构念的理论构思和定义中进行再次审视。

除了前文已经指出的“三维说”或“五维说”存在多方面不足外,“五维说”量表还缺少像“三维说”量表中那样一些直接测量HR适应环境变化的题项,这显然降低了量表对HRF理论构思初衷的体现程度。值得肯定是,“三维说”或“五维说”各自的量表题项都是关于“能够”的,这同“柔性是某种能力”的观点保持了一致。借鉴HRF的已有量表和其他成果,本研究在对HRF重构后,展望了其未来量表的初始题项(见表1)^①。

4 HRF的构念测量模型

4.1 构念以及测量模型类型和判定

反映型测量模型(reflective measurement model, RM)和构成型测量模型(formative measurement model, FM)是测量多指标或多维度不可直接观测潜变量的两类基本模型^[16]。两者的不同在于构念和指标或维度之间的关系:

^① 有关初始题项还有待进一步探讨和检验,仅作参考初步参考之用。

表 1 HRF 重构后量表初始题项展望

<p>员工技能柔性(资源柔性)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 员工能在短时间内切换到新的工作 2. 员工能在短时间内使用新的技能 3. 大部分员工拥有能在不同工作中使用的多种技能 4. 员工能在短时间内学习新的技能 5. 几乎所有员工都能快速获得必要的技能以执行所分派的不同工作 6. 几乎所有员工都能快速获得必要的技能以在工作中采取不同技术 7. 企业拥有一定比例的能够创造性地解决问题或改进工作的员工 8. 员工能够应对工作本身的变化以帮助企业保持竞争力 	<p>HR 实践协调柔性</p> <ol style="list-style-type: none"> 27. 企业能迅速并有效地实施不同的人员配备程序,并雇佣到所需员工 28. 企业能快速、准确地识别对临时性雇员的需求,并快速、高效益地获得临时性雇员 29. 企业能迅速并有效地实施不同的薪酬结构 30. 企业能迅速并有效地实施不同的工作结构 31. 企业能迅速并有效地实施不同的授权程序 32. 企业能迅速地把新工作活动分派给那些拥有执行任务所必需技能的员工 33. 企业能通过多种合理的方式及时有效地对待那些绩效未达到要求的员工 34. 企业能高效使用临时性雇员并实现临时性雇员和正式雇员之间的协调配合
<p>员工行为柔性(资源柔性)</p> <ol style="list-style-type: none"> 9. 员工的工作习惯柔性能帮助企业根据市场需求进行调整 10. 员工能根据市场竞争环境的变化调整各自工作习惯 11. 员工愿意按照工作环境变化的要求改变各自工作习惯 12. 员工能在短时间内应对变化的情境 13. 大部分员工有足够的柔性以适应动态的工作要求 14. 几乎所有员工都愿意接受企业内不同的工作 15. 几乎所有员工都能执行需要不同行为的工作 16. 员工能在短期内适应工作要求 17. 员工能根据顾客的要求改变个人的行为 18. 员工能产生较高的周边绩效(如建言、互助等) 	<ol style="list-style-type: none"> 35. 企业能够迅速遣散不再被需要的临时性雇员 36. HR 部门能够深入一线,并与其他部门合理分工和密切合作 37. HR 职能注重对 HR 实践的渐进优化、探索、创新和尝试 38. 非 HR 部门管理者具备一定的 HR 专业技能 39. HR 职能可独自或与其他职能一起发现员工培训和开发的需求 40. HR 职能可获得高层或其他部门的认可,并在运营和战略决策中发挥重要作用 41. HR 职能能及时响应企业内外部环境的变化并积极进行 HR 实践或系统上的调整 42. HR 实践和系统的调整能够使企业保持竞争力 43. HR 系统和实践在整体上具有柔性
<p>HR 实践资源柔性</p> <ol style="list-style-type: none"> 19. 企业拥有丰富的招聘和甄选经验能有效满足多样化的员工需求 20. 企业拥有丰富的 HR 培训与开发可用资源(如形式、内容、方法等) 21. 企业的培训和开发过程能使员工学习新的或不同的工作技能和行为,以满足企业需要 22. 企业当前的薪酬结构能回报那些执行不同工作活动并取得不同结果的员工 23. 企业当前的绩效管理过程能激励员工进行不同的工作活动 24. 企业当前的工作结构能易于员工产生执行新的或不同工作活动所需要的行为 25. HR 人员具有较强的专业能力 26. 企业的 HR 系统化和信息化程度高 	<p>HR 先动性</p> <ol style="list-style-type: none"> 44. HR 职能可独自或与其他职能一起前瞻人才和技能需求趋势,并提前进行规划 45. HR 职能能(奖)励员工获得新技能、产生创新或创意 46. HR 职能能及时(发起)对新技术、创新或创意的评估,以触发流程、产品等变革 47. HR 职能可敏锐感知企业内外部环境的变化并主动进行 HR 业务上的调整 48. HR 职能有能力触发一些创新或组织变革,甚至催化战略变革 49. HR 职能可帮助企业全体员工、尤其是核心员工提高顾客和市场意识 50. HR 职能注重了解市场动态和聆听顾客需求 51. 企业大部分员工有主动获得新技能的意愿 52. 企业核心员工有较强的创新意识并积极地尝试创新 53. 企业核心员工(尤其是非销售市场人员)有较强的顾客意识 54. 企业核心员工注重市场、竞争对手等情报搜集,并愿意汇报这些信息

①在 RM 模型中,指标或维度是由潜变量引起的,即潜变量是各指标或维度的主因子,其存在并不依赖于各个指标或维度(见图 2 中模型 A);
 ②在 FM 模型中,潜变量是由各个指标或维度引起的,即潜变量由各指标或维度不可或缺的共同构成,无法离开其指标或维度而独立存在(见图 2 中模型 B)^[16,21]。对于多维构念的 RM 或 FM 都还有一阶指标和维度关系为反映型或构成型两种情况;图 3 展示的是一阶反映型 FM^[21]。RM 在方法上成熟且认可度高,运用较多,而 FM

则在方法上尚有待完善而且更为复杂^[22,23]。

虽然构念不必(内在地或本质地)是构成型或反映型,但是一旦构念需要操作化和测量,其同维度(指标)之间的关系就应进行探讨和判定,其构念类型及适用测量模型也将随之得到判定^[23]。构念及其测量模型的判定也即构念与其维度或指标之间关系的判定,一般可从构念的理论构思和定义中得到判断,在操作上并不困难。综合多位学者的研究^[21~23],本研究对多维构念模型的主要判定见表 2。

表 2 多维构念测量模型的主要判定依据

类别	反映型	构成型
构念的本质	构念是独立存在的(作为共同因子)	构念是形成的
构念与维度关系	构念独立于其维度或测量指标 构念的变化引起维度变化 维度的数量对构念影响不大 增加或减少维度不会影响构念的内涵	构念是由子维度组合而成的 维度的变化引起构念的变化 维度的数量对构念影响很大 增加或减少维度会严重影响构念的内涵
维度的特点	维度间高度相关(存在共同方差) 维度间是可以互换的	维度间可能相关也可能不相关 维度间是不可相互替代的
单个维度与构念前因/结果变量的关系	与构念和构念前因变量或结果变量间的关系相同或相近	同构念和构念前因变量或结果变量之间的关系可能不同
假设的形成	基于前因变量对构念的影响 基于构念对结果变量的影响	基于前因变量对维度的影响 基于各个维度对结果变量的综合影响

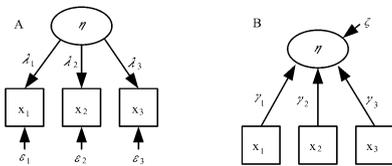


图 2 单维构念的反映型模型(A)和构成型模型(B)

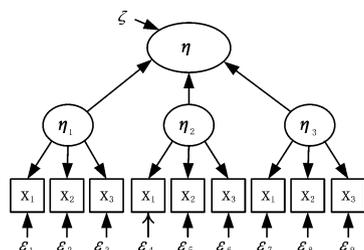


图 3 多维构念的构成型模型(一阶反映型)

4.2 HRF 测量模型判定

现有 HRF 的操作化和测量研究^[8,9]都是在其测量模型类型没有得到讨论和判定的情况下直接使用了 RM。然而,缺少对 HRF 测量模型的判定可能会发生模型错判、进而会损害研究结论的有效性,因此,其测量模型需要得到讨论和判定。

通过对文献^[7,10]的分析,本研究发现以下两个假设未被后续研究所重视:① SANCHEZ^[10]提出:“战略柔性同时依赖于资源柔性和协调柔性这两类柔性”;而且,根据这两类柔性的各自定义,它们是两类不同的、不可相互替代的柔性。②同 SANCHEZ^[10]的逻辑相类似,文献^[7]的基本逻辑是 SHRM 需要以自己的方式促进企业运营柔性和战略柔性,而这依赖于员工技能、员工行为和 HR 实践这几个组成部分的资源柔性或协调柔性。由此,沿着已有研究对 HRF 的维度划分思路,无论是从资源柔性和协调柔性角度,还是从员工技能、员工行为和 HR 实践的角度,HRF 与这些方面都是依赖关系。本研究所提出的“HR 先动性”对于 HRF 也是不可或缺的。换言之,HRF 是由员工技能、员工行为、HR 实践这几个组成部分的资源柔性或协调柔性,以及 HRF 先动性交互而生成,而且其中的每个部分不能相互替代且不可或缺。

事实上,已有相关 HRF 研究也能印证将 HRF 被判定为构成型模型的适当性。如果说“五维说”是对“三维说”进行补充不可或缺,那么这也就印证了 HRF 的构成性;如果 HRF 是反映型构念,那么它各个维度都是它的(无偏)体现,只有恰当与否的问题而不应是不可缺少的问题。事实上,WAY 等^[9]明确指出,HRF 是由员工技能、员工行为和 HR 实践的柔性组成的,但他们的研究都不恰当地使用了 RM。总之,无论是本研究重构的“新五维说”、还是“三(五)维说”中的各个维度,都是指向 HRF 构念的而不是被 HRF 所指向的,即不先存在一个共同因子“HRF”去影响这些方面。由此,HRF 是多维构成型构念、适用于构成型模型。类似地,HRF 的各个维度(相当于子构念)与它们各自题项之间的关系应判定为反映型。由此,更为确切地说,HRF 适用于图 2 中所示的模型。

4.3 HRF 测量模型的初步讨论

FM 的关键问题是不能独自对构念进行估计。也即,FM 除了要满足 RM 所需的条件

外^[21,22],还需增加由构念发出的 3 条路径才能得以识别。具体如下^[22,24]:①途径 1。为构念增加两个“反映型指标”组成与 RM 类似的多原因多指标模型(multiple indicators of multiple causes, MIMIC)。该模型较为精简且在结构方程模型中既可作外生变量也可作内生变量。其不足在于既可被视为一个测量模型,也可被视为测量模型和结构模型的混合体,从而产生同一个模型的解释歧义。该问题的解决有赖于理论上的构思。②途径 2。增加两个相互独立的反映型内生变量作为结果变量;③途径 3。综合前两种途径,为构念增加一个反映型指标同时找到一个反映型的结果变量。途径 2 和途径 3 会增加模型复杂程度。对于这 3 种途径的选择有赖于对理论构思和构念间关系的深刻理解,因此,在构念界定与操作测量之初就要考虑模型的识别问题^[22]。

对于 HRF 而言,途径 2 也许是应该得到优先考虑的,因为已有 HRF 研究已经提供了较多的结果变量可选。例如,市场绩效、财务绩效等在已有研究中都作为 HRF 的结果变量^[8,9]。但是,这条途径也并非乐观。市场绩效或财务绩效等变量都处于远离 HR 的末梢位置,中间还受到诸多其他(也许是更直接)变量的影响,因此,并不能很好地直接适切或反映 HRF 的初衷和要旨。此外,本研究认为所选结果变量要尽量与 HRF 直接相关或接近,能够反映 HRF 在企业柔性上的功效。由此,“员工创新绩效”、“组织创新绩效”、“战略柔性”等都是可以考虑的结果变量,而且这些测量都有较为成熟的量表。

5 结语

作为 SHRM 和战略柔性相融合的 HRF 在企业创新与创业、竞争优势获得与保持等方面有着重要的理论和实践价值。基于对 HRF 的理论发展脉络、相关重要概念,以及构念测量模型等的深入分析,本研究进一步澄清了 HRF 的理论内涵并重塑了 HRF 定义,强调了 HRF 的战略柔性导向和先动性内涵,重构了 HRF 的维度并展望了其量表初始题项,判定并初步讨论了 HRF 的测量模型,不仅在一定程度上解决了 HRF 所面临的问题,还能使重要相关观点在 HRF 中得到继承与涵盖、整合与发展,这些都将是有益于 HRF 后续有关研究的进一步开展。

参 考 文 献

- [1] AAKER D A, MASCARENHAS B. The Need for Strategic Flexibility[J]. *Journal of Business Strategy*, 1984, 5(2): 74~82
- [2] HITT M A, KEATS B W, DEMARIE S M. Navigating in the New Competitive Landscape: Building Strategic Flexibility and Competitive Advantage in the 21st Century[J]. *Academy of Management Executive*, 1998, 12(4): 22~42
- [3] BAIRD L, MESHOULAM I. Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management[J]. *Academy of Management Review*, 1988, 13(1): 116~128
- [4] 杨斌, 魏亚欣. 战略 HRM 研究的新视野——从“战略下”HRM 到“战略性”HRM[J]. *南大商学评论*, 2015(30): 135~151
- [5] DELERY J E, DOTY D H. Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency and Configurational Perspective[J]. *Academy of Management Journal*, 1996, 39(4): 802~835
- [6] DEVANNA M A, FOMBRUN C, TICHY N. Human Resource Management: A Strategic Perspective[J]. *Organizational Dynamics*, 1981, 9(3): 51~67
- [7] WRIGHT P M, SNELL S A. Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management[J]. *Academy of Management Review*, 1998, 23(4): 756~772
- [8] BHATTACHARYA M, GIBSON D E, DOTY D H. The Effects of Flexibility in Employee Skills, Employee Behaviors, and Human Resource Practices on Firm Performance[J]. *Journal of Management*, 2005, 31(4): 622~640
- [9] WAY S A, TRACEY J B, FAY C H, et al. Validation of a Multidimensional HR Flexibility Measure[J]. *Journal of Management*, 2015, 41(4): 1 098~1 131
- [10] SANCHEZ R. Strategic Flexibility in Product Competition[J]. *Strategic Management Journal*, 1995, 16(1): 135~159
- [11] LUMPKIN G T, DESS G G. Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance[J]. *Academy of Management Review*, 1996, 21(1): 135~172
- [12] BROCKBANK W. If HR Were Really Strategically Proactive: Present and Future Directions in HR's Contribution to Competitive Advantage[J]. *Human Resource Management*, 1999, 38(4): 337~352
- [13] 聂会平, 王培根, 范靖. 企业人力资源柔性: 分析与测度[J]. *中国工业经济*, 2009(10): 93~95
- [14] 赵瑞美, 李新建. 人力资源管理柔性研究的主流观点及实践意义[J]. *科技管理研究*, 2008(12): 389~397
- [15] MILLIMAN J, VON GLINOW M A, NATHAN M. Organizational Life Cycles and Strategic International Human Resource Management in Multinational Companies: Implications for Congruence Theory[J]. *Academy of Management Review*, 1991, 16(2): 318~339
- [16] 罗胜强, 姜嫄. 单维构念与多维构念的测量[M]//陈晓萍, 徐淑英, 樊景立. 组织与管理研究的实证方法. 北京: 北京大学出版社, 2012: 356~394
- [17] TONI A D, TONCHIA S. Definitions and Linkages between Operational and Strategic Flexibilities[J]. *Omega*, 2005, 33(6): 525~540
- [18] TEECE D J, PISANO G, SHUEN A. Dynamic Capabilities and Strategic Management[J]. *Strategic Management Journal*, 1997, 18(7): 509~533
- [19] BARNEY J B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage[J]. *Journal of Management*, 1991, 17(1): 99~120
- [20] WRIGHT P M, MCMAHAN G C, MCWILLIAMS A. Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective[J]. *International Journal of Human Resource Management*, 1994, 5(2): 301~326
- [21] JARVIS C B, MACKENZIE S B, PODSAKOFF P M. A Critical Review of Construct Indicators and Measurement Model Misspecification in Marketing and Consumer Research[J]. *Journal of Consumer Research*, 2003, 30(2): 199~218
- [22] 王晓丽, 李西营, 邵景进. 形成性测量模型: 结构方程模型的新视角[J]. *心理学进展*, 2011, 19(2): 293~300
- [23] PETTER S, STRAUB D, RAI A. Specifying Formative Constructs in Information Systems Research[J]. *MIS Quarterly*, 2007, 31(4): 623~656
- [24] BOLLEN K A, DAVIS W R. Causal Indicator Models: Identification, Estimation, and Testing[J]. *Structural Equation Modeling*, 2009, 16(3): 498~522

(编辑 郭恺)

通讯作者: 杨斌(1967~), 男, 天津市人。南开大学(天津市 300071)商学院教授、博士研究生导师, 博士。研究方向为战略人力资源管理、比较经营史、公司治理等。E-mail: yangbin48@mail.nankai.edu.cn