

# 权变视角下人力资源管理 与组织绩效关系研究评述

王艳平<sup>1</sup>, 徐济超<sup>2</sup>

(1. 西北工业大学 管理学院, 西安 710071; 2. 河南省科学技术协会, 郑州 450008)

**摘要:**对近期国内外权变视角下人力资源管理与组织绩效关系的研究文献进行了回顾,从权变因素的选择、理论模型的发展和实证研究三方面对已有研究进行了分析和评价,并讨论了权变视角下人力资源管理与组织绩效关系进一步研究的方向。

**关键词:**人力资源管理;组织绩效;权变视角

**中图分类号:** F240

**文献标识码:** A

**文章编号:** 1001 - 8409 (2007) 03 - 0132 - 06

## Review of the Research on the Relationship between Human Resource Management and Organizational Performance with Contingency Perspective

WANG Yan - ping<sup>1</sup>, XU Ji - chao<sup>2</sup>

(1. School of Management, Northwestern Polytechnic University, Xi'an 710071;

2. Henan Association for Science and Technology, Zhengzhou 450008)

**Abstract:** Based on the research literature on the relationship between human resource management and organizational performance from the contingency perspective, this paper analyzes and appraises recent studies from three aspects, which are, the choice of contingency factors, the development of theory mode and empirical research. It also proposes some promising research directions on the relationship between human resource management and organizational performance.

**Key words:** human resource management; organizational performance; contingency perspective

### 1 引言

人力资源是企业中最重要的资源,但同时也是稀缺和昂贵的资源。由于战略性的贡献、竞争和成本控制日益受到重视,企业人力资源利用的有效性,企业现有的人力资源实践、活动和方案的有效性越来越需要加以合理的说明和证实,因此,考察人力资源管理对组织绩效的影响已成为企业实践中日益关注的重要问题。

从理论研究角度看,近二十年来,人力资源管理领域的研究已经从微观层面转向宏观层面,战略人力资源管理已成为研究的主流<sup>[1][2]</sup>,其中人力资源管理<sup>[1]</sup>与组织绩效(human resource management and fom performance, HRM&FP)关系问题从20世纪90年代初期至今一直受

到学者普遍关注,研究HRM&FP关系的论文在国内外管理类权威期刊中经常占有重要位置。

根据不同的研究假设,Delery和Doty<sup>[3]</sup>将HRM&FP关系研究分为三种方法,即普遍方法、权变方法和形态方法。

最佳人力资源实践、高绩效工作系统的相关研究采用的是普遍方法,该方法认为存在几种最佳人力资源实践,这些实践对组织绩效的影响是直接的,并且它们的影响非常普遍且强有力,以至于它们不管组织条件或环境如何都可以提高绩效。学者采用该假设进行了大量研究,但是关于什么是最佳人力资源实践组合没有取得一致结论,而且在部分实证研究中高绩效系统不能得到证实<sup>[3]</sup>。

收稿日期:2006-10-17

基金项目:国家自然科学基金项目(70572073);西北工业大学高教基金项目(200408)

作者简介:王艳平(1972-),女,甘肃天水人,副教授、博士生,研究方向为战略人力资源管理,(E-mail)Wangyp72@nwpu.edu.cn;徐济超(1958-),男,河南郑州人,教授、博士生导师,研究方向为管理决策与风险管理。

权变方法的基本观点是:HRM&FP关系受到组织战略等权变因素的影响,人力资源管理应当和组织需求一致,结合组织战略、组织发展阶段等外部因素,即保持与外部的一致性,才能达到组织目标。权变方法比普遍方法复杂,表明了HRM与其它因素之间的交互作用,该方法在近期得到较多采用,这些研究分别考虑行业、战略、所有制形式、地域文化等权变因素,对HRM&FP关系在一定情景下的作用机理和实证研究都取得了较大进展。

形态方法在研究HRM&FP关系时,不是将人力资源管理种种实践作为独立的活动,而是视为一个与特定主题紧密相连的各个要素所构成的系统来考虑,强调组织必须采用适合组织战略的一种理想化人力资源管理系统,即组织必须同时最大化人力资源管理内部和外部的一致性,才能增强组织绩效。由于形态研究方法在一定程度上还原了组织的本质特征,并克服了将组织“分割”为不同部分进行研究的局限性,因此近年来受到了越来越多学者的关注,在HRM&FP关系研究中,同时考虑内部一致性和外部一致性成为一个主要研究思路,也有一些学者将形态方法进一步细分,分为最佳形态模式、权变形态模式和完全形态模式。

从已有研究可以看出,权变方法无论是传统模式,还是权变形态模式,已成为HRM&FP关系研究的主要方法。这符合人力资源管理发展的要求,首先人力资源实践是随着企业演化而逐渐形成的,不可避免地要受到企业战略、行业、地域等因素影响;其次,作为一种管理模式来讲,每个企业的人力资源管理都具有自己的独特特征,因此,考虑到战略、行业等情境因素的影响是对人力资源管理研究

的基本要求;再次,人力资源管理形成过程的模糊性、复杂性、路径依赖性和不易模仿性,也使得将人力资源管理作为一个整体来研究成为一种客观要求,同时考察系统内部一致性和外部一致性,成为揭示HRM&FP作用机理和实证研究的重要切入点。

本文通过对国内外近期采用权变方法研究HRM&FP关系的文献回顾,从权变因素的选择、理论模型的发展和实证研究成果三方面进行分析和评价,总结已有研究的结果及不足,并对需要进一步研究的问题进行讨论。

## 2 研究概况

### 2.1 权变视角下HRM&FP关系研究的主要问题

从管理学科发展来看,无论是战略管理领域,还是人力资源和组织行为研究领域,权变观点都是研究的重要视角。从企业拥有的人力资源类型看,不同组织所拥有的人力资源具有的差异性决定了在招聘选择、激励等方面人力资源实践的不同;从企业人力资源管理形成的过程看,由于行业背景、地域文化、所有制形式等各方面的差异以及组织发展阶段、战略侧重点的不同,使得各个组织形成了自己独特的人力资源管理实践,即使同一种实践其过程也会出现各式各样的应用或不同形态,进而产生不同效果。

因此,权变视角下HRM&FP关系研究需要对情景进行具体界定,分析不同权变因素影响下人力资源管理实践的选择及其对组织绩效的影响,所研究的问题主要包括:

(1)特定背景环境下,权变因素的选择和界定;(2)在所选择权变因素影响下HRM对FP的作用机理分析;(3)人力资源活动的内部一致性和外部一致性研究;(4)权变因素影响下HRM&FP关系的实证研究。如图1所示:

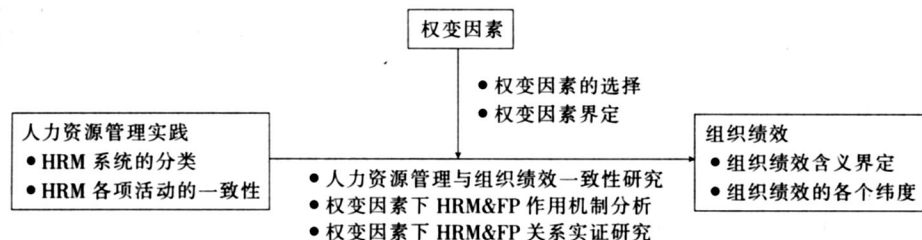


图1 权变视角下HRM&FP关系研究的主要问题

### 2.2 权变因素的选择

#### (1) 行业因素

聚焦于某一具体行业,实际上是对组织竞争环境和市场环境进行了限定。近年来大多HRM&FP关系研究都是置于某特定行业背景之下展开的,如Choa和Woodsb<sup>[4]</sup>对餐饮行业, Collins、Smith和Stevens<sup>[5]</sup>对高新技术企业, Batt、Doellgast和Kwon<sup>[6]</sup>对客户呼叫中心行业,国内刘善仕、周巧笑、晁罡<sup>[7]</sup>对连锁行业进行的研究,以及Ahmad、Schroeder<sup>[8]</sup>对电子、机械制造和汽车行业的比较研究等。综合性研究还有Datta、Guthrie和Wright<sup>[9]</sup>通过对971家企业高绩效工作系统对组织绩效影响的实证分析,证实了行业资金密集度、行业增长速度、产品的多元化、行业的动态性对高绩效工作系统的应用效果都产生了重要影响。

#### (2) 组织战略

在考虑组织战略的已有HRM&FP关系研究中,对于组织战略类型的界定大多数都采用了Miles和Snow<sup>[10]</sup>的理论,根据组织在产品、服务和市场上的创新程度对组织战略类型进行划分,如创新型、分析型和防御型战略。Harris和Ogbonna<sup>[11]</sup>研究了战略人力资源管理、市场定位和组织绩效的关系,证明了市场定位和组织绩效具有直接的关系,而人力资源管理与组织绩效的关系受到组织市场定位程度的影响。Chung-Ming Lau和Hang-Yue Ngo<sup>[12]</sup>指出组织文化影响着人力资源系统、新产品开发与创新收入之间的关系。Campos e Cunha和Miguel Pina e Cunha<sup>[13]</sup>分析了人力资源系统、组织创新战略和组织绩效之间的关系。Olson和Slater<sup>[14]</sup>对商业战略、营销组织结构和战略

行为之间的匹配关系进行了深入研究。

### (3)所有制形式

所有制形式影响着企业人力资源活动的各个方面,在对大多数 HRM&FP 关系的研究中,共有制和私有制在分析样本中给予了明确的限定,如苗青<sup>[15]</sup>建立了民营企业学习型导向人力资源模型,并验证了该模型对组织绩效的影响。

### (4)组织结构及管理因素

部分研究中还考虑了领导模式、团队运用、组织结构等管理因素作为影响 HRM&FP 关系的重要的中间变量。Liu, Lepak, Takeuchi 和 Sims Jr<sup>[16]</sup>研究了领导模式;Boone 和 Olfen<sup>[17]</sup>研究了团队、领导结构、信息获取;Snell 和 Youndt<sup>[18]</sup>研究了管理控制;Joonmo Cho<sup>[19]</sup>研究了公司治理结构对 HRM&FP 关系的影响。

### (5)地域文化因素

越来越多的研究开始关注地域文化背景对 HRM&FP 关系的影响,尤其是人力资源管理实践在不同国家的比较研究。如 Khatiri<sup>[20]</sup>对新加坡;Fey 和 Björkman<sup>[21]</sup>对俄国;Boselie 和 Paauwe<sup>[22]</sup>对欧洲 12 个国家人力资源实践的研究;Joonmo Cho<sup>[19]</sup>对韩国、日本和美国;Ahmad 和 Schroeder<sup>[8]</sup>对德国、意大利、日本和美国的 HRM&FP 关系进行的比较研究;魏立群、刘忠明<sup>[23]</sup>对中国人力资源管理的基本实践进行了分类,验证了人力资源管理与组织绩效的关系。

## 3 理论模型的发展

### 3.1 关于 HRM&FP 作用机理的研究

早期学者对 HRM&FP 关系中间机制的探索有 Becher<sup>[24]</sup>考虑人力资源管理通过影响员工技能和行为来影响操作层的绩效,最终导致市场绩效的提高。Ferris<sup>[25]</sup>等考虑到组织文化、组织气候以及灵活性等因素的更复杂的社会背景模型,认为 HRM 通过灵活性、雇员行为以及组织声望对组织绩效作出贡献。后来,许多学者的注意力更多集中在 HRM 系统的特性以及组织能力作为中间变量的研究<sup>[3]</sup>,如 Bowen 和 Ostroff<sup>[26]</sup>提出的人力资源系统“强度”是影响 HRM&FP 关系的重要因素,他们界定了人力资源系统“强度”所包含的独特性、一致性和共识性这三个特征的具体含义,指出在这三个方面程度都比较高的人力资源系统会创造一种强烈的情境,使身处其中的员工分享该情境的观念,从而产生一种强烈的组织气候。人力资源系统强度的概念有助于阐明个体员工行为如何对组织绩效产生影响。Wright 和 Boswell<sup>[27]</sup>指出 HRM&FP 关系研究应该是多层面的,员工个体层面是重要关注点。Bowen 和 Ostroff<sup>[26]</sup>在员工行为对组织绩效影响的作用机理方面进行了有益的探索,启发了后来者进一步的研究思路。

### 3.2 内部一致性和外部一致性的理论及模型

基于权变视角的 HRM&FP 关系研究所持的基本假设是 HRM&FP 的关系受组织战略等权变因素影响,只有实现外部匹配,才能增强人力资源活动对组织绩效的积极影响;权变的形态模式不但强调外部一致性,而且强调人力

资源活动之间的相互补充和支持,即内在一致性。因此对人力资源管理外部一致性和内部一致性的研究已成为权变视角下 HRM&FP 关系研究的重点,在一些研究中也称为纵向一致性和横向一致性。

Delety<sup>[28]</sup>认为在内部一致性方面需要辨别人力资源管理活动之间的几种关系,一种是各种活动在形成所期望的结果时简单相加关系,即独立发挥作用,不存在交叠效果;另一种是相互作用关系,具体可分为替代关系、正协同和负协同作用关系。Werbel 和 Demarie<sup>[29]</sup>分析了由人员—工作匹配、人员—群体匹配和人员—组织匹配所构成的三种人员—环境匹配形式,并构建了人力资源管理实践内部战略一致性概念模型;Waya 和 Johnson<sup>[30]</sup>指出在战略人力资源管理研究中,系统一致性理论和战略参考点理论为横向和纵向一致性研究提供了很好的理论基础。系统一致性理论提供了分析方法,如人力资源管理内部一致性研究需要从结构一致性方面进行考察,人力资源管理外部一致性研究需要通过文化一致性、绩效一致性和环境一致性进行分析;战略参考点理论则从概念上解释了实现横向和纵向一致的决策过程。他们具体描述了图 2 所示战略人力资源研究的框架,确定了权变视角下 HRM&FP 关系研究的内容和思路。

### 3.3 关于人力资源活动类型及人力资源系统形态类型的研究

对人力资源活动的分类是讨论不同情景下人力资源活动对组织绩效影响的前提,但同时也是权变视角下 HRM&FP 关系研究中难度较大的内容之一,尤其是基于形态理论的人力资源系统形态类型研究具有一定的挑战性。对战略人力资源活动的分类,较有影响的是 Alan W. Speaker<sup>[31]</sup>提出的模型,即按照关系或交易的倾向程度以及具有战略价值的高低将人力资源活动分为四类,Speaker 认为低战略价值/交易型活动的执行必须及时准确,讲究效率,可以根据其灵活性和成本方面的评价考虑外包,但是高战略价值/关系象限活动的成功进行可以为公司提供竞争优势的来源,而且这些活动依赖于长时间形成的相互信任关系,因此不能外包。关于人力资源系统形态研究,学者们主要参照 Jeffrey 和 Peiperl<sup>[32]</sup>的职业生涯体系类型,根据人力资源实践运用的系统性差别将公司分为俱乐部、棒球队、学院和堡垒四种类型,对应于 Miles 和 Snow<sup>[10]</sup>提出的防守者、探索者、分析者和反应者四种战略。Ather<sup>[33]</sup>在他的研究中进一步指出组织人力资源管理实践越是与相应的战略类型相似,组织绩效越高。

以上两种对人力资源管理类型的划分提出都较早,随着人力资源管理实践的发展变化,已经不能涵盖日益复杂的人力资源管理内容。团队管理、知识管理和学习型组织的构建对组织人力资源管理活动产生了较大影响,一方面体现为人力资源管理活动更加丰富化,另一方面也由于组织行业、战略等不同的背景而体现为组织人力资源管理实践的个性化和差异化。因此,对人力资源活动进行分类,尤其是将人力资源管理作为一个系统来考虑进行人力资

源系统形态类型的划分,也是权变视角下 HRM&FP 关系 研究需要解决的重要问题之一。

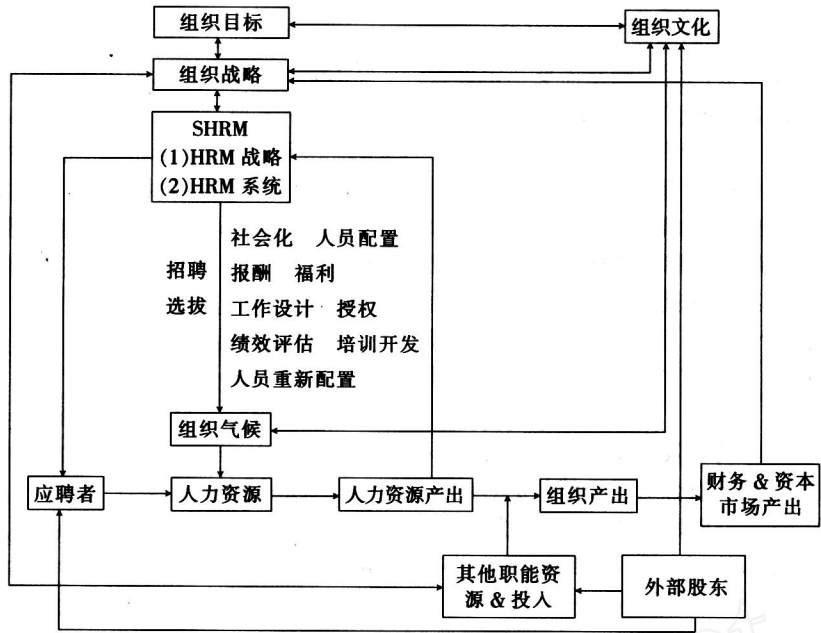


图2 Waya 和 Johnson 提出的战略人力资源研究框架

3.4 理论模型的总结

综上所述,在 HRM&FP 关系理论模型构建、HRM&FP 关系作用机制分析以及人力资源系统内部一致性和外部一致性的概念模型研究方面都取得了较大进展,并进行了相关的实证分析,有待进一步研究的问题主要有:随着人力资源管理的实践变化,需要对人力资源管理系统要素重新界定和类型划分;人力资源管理对组织非财务绩效影响的研究较少,考虑不同组织间战略目标的差异,研究人力资源管理实践对组织创新绩效、竞争绩效、学习和成长的影响是权变视角下 HRM&FP 关系进一步研究的方向,同时也为后续研究提供了较大的发展空间。

4 已有的实证研究

尽管近十年来更多注意力都转向对 HRM&FP 关系的理论模型和研究方法的探讨,对人力资源管理影响组织绩效的验证不如早期那样成为该领域的焦点,但实证研究是 HRM&FP 关系分析的落脚点。近期的实证研究体现出以下特点: (1) 注重对特定情景下 HRM&FP 关系的验证,考虑权变因素的影响; (2) 考虑了人力资源系统而不是单独的各种人力资源活动对组织绩效影响的验证; (3) 不是简单验证人力资源实践与组织绩效的相关关系,而是注重引入中间变量,对 HRM&FP 的作用机理和作用结果进行验证; (4) 在对 HRM&FP 关系验证过程中更加注意研究设计和方法的改进,在时间和研究层面的选择上作了相应考虑。

4.1 关于行业视角的研究

近期如 Collins, Smith 和 Stevens<sup>[51]</sup>对 78 家高新技术企业的研究结果证明,知识创造能力中人力资本、员工激励、信息汇集和交换三个纬度相互作用,对销售增长产生积极影响,而且关键人力资源活动包括有效的获得人力资源、

员工开发、提高组织承诺、以网络小组形式工作,通过影响知识创造能力影响着销售的增长。Heijltjes 和 Witteboostur-ijn<sup>[24]</sup>在“战略—结构—绩效”范式下对化工和食品业建立了“市场环境—竞争战略—制造技术和人力资源管理”的分析模型,通过对荷兰和英国化工及食品行业的实证研究,证明无论是在化工行业还是食品行业,实现人力资源管理活动之间内部匹配以及人力资源管理与战略、环境外部匹配的企业都取得了超过其它企业的组织绩效。

4.2 关于中间机制的研究

Harris 和 Ogbonna<sup>[11]</sup>的研究证实了市场定位对组织绩效有直接的影响关系,而人力资源管理与组织绩效的关系受到组织市场定位程度的影响。Chung - Ming Lau 和 Hang - Yue Ngo<sup>[12]</sup>通过对香港 332 家企业的调查,证实有目的的培训、以绩效为基础的报酬、团队开发以及开发和创新导向组织文化对组织的创新绩效存在积极影响,而组织文化又是人力资源系统和组织创新绩效的中间变量。

4.3 关于人力资源战略和人力资源系统的研究

Wright, Snell 和 Jacobsen<sup>[26]</sup>通过对财富 500 强中 20 家企业样本的调查,发现企业人力资源战略的形成过程存在由外到内和由内到外两种情况,具体又可以归为商业驱动、与商业相关、与员工相关和以人力资源为聚焦点四种方式。Rita Campos e Cunha 和 Miguel Pina e Cunha<sup>[11]</sup>根据 Bowen 和 Ostroff<sup>[25]</sup>提出的人力资源系统的“强度”理论,以主要集中在欧洲的 1822 家企业为样本,建立了结构方程模型,验证了人力资源系统的“强度”与组织绩效和创新绩效的相关关系,指出战略管理定位和作为战略因素的创新对人力资源职能灵活性和绩效管理都产生了积极影响,进而增强了人力资源系统的“强度”,最终对创新绩效和

组织绩效都产生了正面效果。

#### 4.4 已有的实证研究中存在的问题

人力资源管理对组织绩效影响验证的准确性问题。人力资源管理实践对组织绩效产生影响是需要一定过程的,人力资源管理作用要考虑一定的时间范围,大多数研究在数据选择过程中对时间因素很少考虑或只作了粗略的考虑,例如对人力资源管理的测量和组织绩效数据采用同一时期,或者组织绩效的数据选择一年或两年以后的数据<sup>[33][34]</sup>。横向研究多于纵向的研究,这样对人力资源管理和组织绩效关系衡量的准确性就产生了一定影响。而且,研究中难以解决的一个问题是组织绩效高的企业一般会提高对人力资源的投资,因此,它们之间的交互作用进一步导致了验证的复杂性<sup>[35]</sup>。

已有研究大多集中在对高绩效工作系统的验证和不同行业不同人力资源管理实践组合对组织绩效的影响验证,对基于权变模式的 HRM&FP 关系实证研究较少,关于人力资源系统内部一致性和外部一致性对组织绩效影响的实证分析较少。

#### 5 研究展望

人力资源管理对组织绩效的影响研究成为持续近二十多年来的热点问题,一方面是人力资源对企业日益增长的重要性所致,另一方面是人力资源管理实践的发展变化以及对组织绩效更为全面的考虑使得 HRM&FP 关系研究成为不断变化、不断求证的过程。本文通过权变因素的选择、理论模型和实证研究三方面对权变视角下 HRM&FP 对研究成果的分析评价,认为进一步的研究需要以下两个方面。

##### 5.1 从思路上突破,对人力资源管理和组织绩效概念重新审视

战略人力资源管理突破了传统上按职能界定人力资源管理含义及内容的方式,它强调投资视角,对人力资源管理实践的运用需要从投入产出的角度考虑。因此,涉及到引导员工更好地实现当前业绩和未来业绩,从而为组织作出贡献的一系列设计、组织、控制活动都应该归于人力资源管理范畴内,如组织设计、团队开发、组织文化建设等。人力资源管理既是人力资源部门的职责,也是各级管理人员的首要任务。战略人力资源管理承担了比传统人事管理更多的角色,对它的衡量也应该包含更为丰富的内容,而且对人力资源活动类型的划分也更为复杂。

人力资源管理的内涵要从多角度分析,需要考虑人力资源部门的有效性、考虑员工及管理人员所感知的人力资源实践与组织人力资源战略的区别,以及人力资源管理效果的衡量、人力资本增长等内容。而且,无论是理论分析还是实证研究,考察人力资源系统而不是人力资源单个活动对组织绩效的影响已成为研究的主流。人力资源系统的特征分析、指标建立和衡量对探索 HRM&FP 关系具有重要作用,可以从 Bowen 和 Ostroff 的研究及后续研究看出这一点。另外,研究人力资源系统内部匹配和外部匹配的一致性,从形态理论定义各种人力资源系统的类型还需要

做大量的工作,包括具体指标的建立和相关测量工具的开发。

从组织绩效研究的进展来看,只对财务绩效的衡量已经不能满足理论研究和企业实践的要求,创新绩效、竞争绩效在一些研究中逐渐受到关注。对组织绩效的分析需要采用平衡的视角。组织生存与发展越来越依赖于对环境的适应能力,由相关人力资源活动形成的高承诺、高参与的人力资源本身就构成了组织绩效的内容。因此,权变视角下 HRM&FP 关系研究需要关注人力资源实践对包括组织成长、灵活性、组织学习等组织绩效多维度的影响。

##### 5.2 需要加强中国情境下企业人力资源实践对组织绩效影响的深入研究

虽然国外文献对 HRM&FP 关系已有大量研究,但是已有的部分研究证明地域文化因素是影响 HRM&FP 关系的重要权变因素,西方理论和实证研究的结果能不能用来指导我国的理论研究者 and 实践者,必须要在我国背景下加以验证。

国内文献的研究主要集中在中国企业人力资源管理对组织绩效影响的实证研究,而关于 HRM&FP 作用机制的研究和基于不同战略背景下 HRM&FP 关系研究的则很少。需要进一步研究的问题包括:中国企业人力资源管理系统形态类型的划分,不同战略背景下企业人力资源管理实践的选择以及对组织绩效影响的理论分析及实证研究,人力资源管理与组织绩效中介变量的研究。中国情景下的 HRM&FP 权变因素的选择可以考虑所有制形式、行业环境和组织战略等影响因素,中间变量的引入可以参考组织气候、人力资源系统特征、组织能力等变量。总之,在借鉴国外研究成果的基础上,进一步探索中国情景下的 HRM&FP 关系,对于丰富战略人力资源管理理论的发展和指导中国企业人力资源实践、提高组织绩效无疑具有重要意义。

#### 参考文献:

- [1] Gerald R Ferris, Wayne A Hochwarter, M Ronald Buckley Human Resources Management: Some New Directions[J]. Journal of Management, 1999, 25(3): 385 - 415.
- [2] Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research [J]. Journal of Management, 2002, 28(3): 247 - 276.
- [3] John E Delery, D Harold Doty. Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Test Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions [J]. Academy of Management Journal, 2005, 39(4): 802 - 835.
- [4] Seonghee Choa, Robert H Woodsb, SooCheong (Shawn) Jangc, Mehmet Erdemd. Measuring the Impact of Human Resource Management Practices on Hospitality Firms' Performances Hospitality Management [EB/OL]. www.elsevier.com/locate/ijhosman
- [5] Chris Collins Ken G, Smith Cynthia Kay Stevens Human Resource Practices, Knowledge - Creation Capability and Performance in High Technology Firms[A]. Working Paper 01 - 02 [Z/OL]. www.ilr.cornell.edu/CAHRS/.

- [6] Rosemary Batt, Virginia Doellgast, Hyunji Kwon. U. S. Call Center Industry Report 2004 - National Benchmarking Report: Strategy, HR Practices & Performance[A]. Working Paper 05 - 06[Z/OL]. [www.ilr.cornell.edu/CAHRS/](http://www.ilr.cornell.edu/CAHRS/).
- [7] 刘善仕,周巧笑,晁昱. 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, 13(1): 141 - 148.
- [8] Sohail Ahmad, Roger G Schroeder. The Impact of Human Resource Management Practices on Operational Performance: Recognizing Country and Industry Differences[J]. Journal of Operations Management, 2003(21): 19 - 43.
- [9] Deepak K Datta, James P Guthrie, Patrick M Wright. Human Resource Management and Labor Productivity: Does Industry Matter?[J]. Academy of Management Journal, 2005, 48(1): 135 - 145.
- [10] Miles R E, Snow C C. Design Strategic Human Resources Systems[J]. Organizational Dynamics, 1984, 13(1): 36 - 52.
- [11] Lloyd C Harris, Emmanuel Ogbonna. Strategic Human Resource Management, Market Orientation, and Organization Performance[J]. Journal of Business Research, 2001(51): 157 - 166.
- [12] Chung - Ming Lau, Hang - Yue Ngo. The HR System, Organizational Culture, and Product Innovation[J]. International Business Review, 2004(13): 685 - 703.
- [13] Rita Campos e Cunha, Miguel Pina e Cunha. Impact of Strategy, HRM Strength and HRM Bundles on Innovation Performance and Organizational Performance[A]. Working papers[Z/OL]. 2004, wp464, [www.ideas.repec.org/s/unl/unlwp.html](http://www.ideas.repec.org/s/unl/unlwp.html).
- [14] Eric M Olson, Stanley F Slater, G Tomas M Hult. The Performance Implications of Fit among Business Strategy, Marketing Organization Structure, and Strategic Behavior[J]. Journal of Marketing, 2005(69): 49 - 65.
- [15] 苗青. 民营企业的人力资源模型与绩效验证[J]. 科学学研究, 2005, 13(1): 141 - 148.
- [16] Wei Liu, David P Lepak, Riki Takeuchi, Henry P Sims Jr. Matching Leadership Styles with Employment Modes: Strategic Human Resource Management Perspective[J]. Human Resource Management Review, 2003(13): 127 - 152.
- [17] Christophe Boone, Woody Van Olffen. Team Locus - of - Control Composition, Leadership Structure, Information Acquisition, and Financial Performance: A Business Simulation Study[J]. Academy of Management Journal, 2005, 48(5): 889 - 99.
- [18] Scott A Snell, Mark A Youndt. Human Resource Management and Firm Performance: Testing a Contingency Model of Executive Controls[J]. Journal of Management, 1995, 21(4): 711 - 737.
- [19] Joonmo Cha. Human Resource Management, Corporate Governance Structure and Corporate Performance in Korea: A Comparative Analysis of Japan, US and Korea[J]. Japan and the World Economy, 2005, 17: 417 - 430.
- [20] Naresh Khatri. Managing Human Resource for Competitive Advantage: A Study of Companies in Singapore[J]. The International Journal of Human Resource Management, 2000, 4: 336 - 365.
- [21] Fey C F, Bjorkman. The Effect of Human Resource Management Practices on MNC Subsidiary Performance in Russia[J]. Journal of International Business Studies, 2001, 32: 59 - 75.
- [22] Paul Boselie, Jaap Paauwe. Human Resource Function Competencies in European Companies[A]. Working Paper 05 - 08[Z/OL]. [www.ilr.cornell.edu/CAHRS/](http://www.ilr.cornell.edu/CAHRS/).
- [23] 魏立群, 刘志明. 中国企业发展战略性人力资源管理的实证研究[J]. 科学学研究, 2005, 23(6): 816 - 819.
- [24] Becker B B, Gerhart. The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects[J]. Academy of Management Journal, 1996, 39: 779 - 801.
- [25] Ferris G R, Arthur M M, Berkson H M, Kaplan D M, Harrell - Cook G, Frink D D. Toward a Social Context Theory of the Human Resource Management - organization Effective Relationship[J]. Human Resource Management Review, 1998, 18(30): 311 - 331.
- [26] David E Bowen, Cheri Ostroff. Understanding HRM - FIRM Performance Linkages: The Role of "Strength" of the HRM System[J]. Academy of Management Review, 2004, 29(2): 203 - 221.
- [27] Patrick M Wright, Wendy R Boswell. Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research[J]. Journal of Management, 2002, 28(3): 247 - 276.
- [28] John E Deley. Issues of Fit in Strategic Human Resource Management: Implications for Research[J]. Human Resource Management Review, 1998, 8(3): 289 - 309.
- [29] James Werbel, Samuel M Demarie. Aligning Strategic Human Resource Management and Person - environment Fit: A Strategic Contingency Perspective[J]. Academy of Management Proceedings, 2001: 1 - 6.
- [30] Sean A Waza, T Diane E Johnson. Theorizing about the Impact of Strategic Human Resource Management[J]. Human Resource Management Review, 2005, 15: 1 - 19.
- [31] Alan W Speaker. Slight Modification of Model Developed by Alan W Speaker[A]. Synhrgy HR Technologies[C]. Alpharetta, GA, 2000.
- [32] Sonnenfeld, Jeffrey A, Peiperl, Maury A. Staffing Policy as a Strategic Response: A Typology of Career Systems[J]. Academy of Management Review, 1988, 13(4): 588.
- [33] Arthur J B E. The Link between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Mills[J]. Industrial and Labor Relations Review, 1992, 45: 488 - 506.
- [34] Marielle Heijltjes, Arjen Ven Witterloostuijn. Configurations of Market Environments, Competitive Strategies, Manufacturing Technologies and Human Resource Management Policies: A Two - industry and Two - country Analysis of Fit[J]. Scandinavian Journal of Management, 2003, 19: 31 - 62.
- [35] Patrick M Wright, Scott A Snell, Peder H. Jacobsen. Current Approaches to HR Strategies: Inside - Out vs Outside - In[A]. Working Paper 03 - 22[Z/OL]. [www.ilr.cornell.edu/CAHRS/](http://www.ilr.cornell.edu/CAHRS/).
- [36] Patrick M Wright, John J Haggerty. Missing Variables in Theories of Strategic Human Resource Management: Time, Cause, and Individuals[A]. Working Paper 05 - 03[Z/OL]. [www.ilr.cornell.edu/CAHRS/](http://www.ilr.cornell.edu/CAHRS/).
- [37] Patrick M Wright, Timothy M Gardner, Lisa M Moynihan, Matthew R Allen. The Relationship Between HR Practices and Firm Performance: Examining Causal Order[A]. Working Paper 04 - 06[Z/OL]. [www.ilr.cornell.edu/CAHRS/](http://www.ilr.cornell.edu/CAHRS/).

(责任编辑:秦颖)