

# 投资型人力资源管理系统与企业绩效的关系研究

刘善仕, 刘辉健

(华南理工大学工商管理学院, 广东 广州 510640)

**摘要:** 本文根据对中国 116 家企业的人力资源实践状况的调查结果, 分析了人力资源管理实践与企业绩效之间的关系。本文通过因素分析, 揭示了投资型人力资源管理系统的内容结构, 同时基于人力资源实践的组合, 划分了高低水平人力资源实践组别并对其进行了比较。接着本文进行了相关分析和回归分析, 分析投资型人力资源管理系统、人力资源战略整合与企业绩效之间的关系。研究发现, 企业绩效不仅与部分人力资本投资活动存在积极的联系, 而且与人力资源管理系统和企业战略的整合程度有关。论文的研究结果增加了我们在高绩效工作系统方面的知识, 为当前我国企业的人力资源管理实践提供了重要的启发。

**关键词:** 高绩效工作系统; 投资型人力资源管理系统; 企业绩效

**中图分类号:** F272.92 **文献标识码:** A **文章编号:** 1004-6062(2008)04-0008-11

## 0 引言

20 世纪 80 年代, 美国制造业的劳动生产率在工业化国家中处于落后水平, 而日本的劳动生产率却高居首位。为迅速提高生产率, 恢复昔日的竞争力, 美国学术界开始关注日本企业的管理系统, 开始重视体现高度员工参与的培训、工作保障和团队合作等人力资源管理措施对企业绩效的影响<sup>[1]</sup>。1995 年, Huselid 提出了具有“通用性”的人力资源管理研究方法, 该方法假定存在最佳的人力资源管理实践模式, 这种“理想模式”有助于企业绩效最大化<sup>[2]</sup>。这个观点的提出, 引起了许多人力资源管理学者的注意, 国际上越来越多的学者加入“理想模式”的构建研究中。

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<sup>[2-4]</sup>。而且这一系列互补的实践活动除了可以避免因互相矛盾而可能产生混淆, 从而导致较低的激励水平和较低的生产率等结果之外, 其产生的效果比单独运用各种实践活动的效果总和还大<sup>[5]</sup>。学者们将这种人力资源管理系统称为“高绩效工作系统”<sup>[6]</sup>。

在我国企业的制度转型过程中, 越来越多的企业纷纷效仿国外人力资源管理的理念和方法<sup>[7]</sup>, 而这些理念和方法在很大程度上都与本文探讨的高绩效工作系统有着直接或间接的关系。以往的研究主要以西方国家为背景, 而至于在中国文化背景下, 高绩效工作系统与企业绩效的关系如何, 这方面的研究并不多见。因此, 在我国背景下研究高绩效工作系统与企业绩效的关系, 无疑可以帮助我国企业在学习国外

人力资源管理理论和实践的过程中避免生搬硬套, 从而真正发展出适合我国国情的人力资源管理的政策措施。

## 1 文献回顾与假设的提出

### 1.1 投资型与利诱型人力资源管理系统

内部契合是高绩效工作系统研究的一个重要理论, 也是该领域研究的一个重点, 它是指各项人力资源实践活动之间的横向匹配。MacDuffie 提出组织内存在组织逻辑 (organizational logic), 使得系统内各要素间趋向一致性, 并且达到互补的效果。他认为研究人力资源单一构面对企业绩效的影响将可能产生误导效果, 人力资源实践活动组合而成的“包裹” (bundle) 才是研究应该关注的重点<sup>[8]</sup>。因此, 为寻找高绩效工作系统, 许多学者基于内部契合的观点, 分类探讨不同的人力资源管理系统。

根据 Dyer 的观点, 人力资源管理系统可以区分为两种基本的类型, 即投资型 (investment) 和利诱型 (inducement)<sup>[9]</sup>。采用投资型人力资源管理系统的企业以长期、培育的观点来对待员工, 也期望员工能对企业忠诚, 进而产生长期贡献, 企业与员工建立在长期的雇佣关系上。而采用利诱型人力资源管理系统的企业以短期、交易的观点来看待雇佣关系, 劳资关系建立在相互利用、各取所需的基础上。

在以往的研究中, 很多学者对以上两种基本人力资源管理系统的内容进行了探讨。Cascio 指出: 人力资源实践活动基本上是企业进行人力资本投资的主要途径<sup>[10]</sup>。企业之间人力资源实践活动的差异即反映了人力资本投资水平的高低, 以及人力资本投资类型的不同<sup>[11]</sup>。人力资本的观念最常应用到诸如招聘和培训等各种人力资源实践活动上<sup>[10]</sup>。但

收稿日期: 2007-12-01 修回日期: 2008-06-24

基金项目: 国家社会科学基金资助项目 (70472040); 广东省自然科学基金项目 (04020107)

作者简介: 刘善仕 (1966—), 男, 汉, 江西吉安人, 华南理工大学工商管理学院教授、博士, 研究方向: 组织行为学与人力资源管理。

实际上,企业并不真正拥有人力资本,员工在企业之间是可以自由流动的<sup>[12]</sup>。即使员工留在企业内,他们的绩效也需要需视其贡献的意愿高低而定,因此,控制员工、激励员工以及留任员工的活动,也应被视为是对人力资本的投资<sup>[13]</sup>。

综合 Huselid 和 Delaney 等学者的研究成果,投资型人力资源管理系统往往具有如下典型特征:为了提升员工能力,企业严格招聘新员工,注意员工技能的培训和开发;为了激

励员工,企业采取基于绩效的分配方式,关注员工在企业内的职业发展,关注员工的职业稳定和安全;为了给员工参与创造更多机会,企业致力于组织结构和设计工作方面的改善,通过包括工作团队、沟通和信息共享机制等的安排,来吸引员工积极参与企业的决策<sup>[2,3]</sup>。就利诱型人力资源管理系统而言,其所实施的人力资源实践活动是完全不同的。表 1 简单地描述了这两种人力资源管理系统区别。

表 1 两种基本人力资源管理系统区别

系统	投资型人力资源管理系统	利诱型人力资源管理系统
职能		
招聘	强调应聘者的特征和发展潜能	强调技能
培训	应用范围广泛的知识和技巧	应用范围有限的知识和技巧
绩效评估	行为导向,关注员工发展	结果导向,强调员工控制
薪酬	对内公平,权变,强调以绩效为基础	对外公平,固定,强调以工作或年资为基础
晋升	内在劳动市场,广泛、灵活	外在劳动市场,狭窄、不易转换
工作安全	高工作保障	低工作保障
工作组织	高参与,宽广的工作定义,自我管理团队	低参与,狭窄的工作定义,个人工作

资料来源:根据相关文献整理

1.2 人力资源管理系统与企业绩效的关系

相关的实证研究大多采用系统的观点,探讨企业总体的人力资源实践与企业绩效间的关系。在西方国家中,迄今发表的研究成果对高绩效人力资源管理系统对企业绩效的促进作用方面提供了一定程度的支持。学者们较一致的看法是,高绩效人力资源管理系统能促进生产率、产量、人均销售额等的提高,同时对离职率、员工保持率、工作满意感等重要人力资源指标有影响<sup>[5]</sup>。

在我国,对改革开放初期在我国建立的一些外商投资企业的研究显示,尽管不少西方跨国公司调整他们的人力资源管理政策和措施来适应中国的具体环境<sup>[14]</sup>,但 20 世纪 90 年代以来,外商投资企业更多地直接引入西方人力资源管理实践已经成为一种趋势<sup>[15]</sup>。这种趋势表明,与中国本地的人事管理政策和实践相比,高绩效人力资源管理系统对企业绩效应该具有正面的影响。尽管学者们对于高绩效的人力资源管理实践还没有形成一个统一、明确的定义,但通常认为,严格的招聘和挑选程序、基于业绩的奖酬体系、广泛的开发及培训活动、员工参与等是高绩效人力资源管理系统的重要组成部分<sup>[16]</sup>。由此可见,投资型人力资源管理系统实质上就是一种高绩效工作系统。因此,提出以下假设:

假设 1:企业运用投资型人力资源管理系统和企业绩效之间存在积极的关系。

在人力资源战略管理领域,高绩效人力资源管理实践对所有类型企业的绩效都有积极的作用,还是取决于它同企业战略的适应程度,长期以来存在争论<sup>[17]</sup>。战略适应学派认为,要实现不同的企业战略需要不同的员工行为,如果人力资源管理实践能够支持企业战略,企业的高绩效就有了保证<sup>[18,19]</sup>。因此,人力资源管理措施应围绕企业已选定的竞争战略来设计,使员工的行为有利于战略的执行。

我国加入 WTO 以后,市场环境发生巨大的变化,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。企业管理者们越来越认识到:追求成功,最关键的因素在于改变员工的行为。而且,中国剧烈变化的竞争环境必然导致企业变换竞争战略。由于这个特点,决定了当前我国企业在人力资源管理中,需要更多地关注人力资源管理如何配合企业战略这个问题<sup>[48]</sup>。

在以往验证战略适应效应的实证研究中,学者们通常采用 Miles 和 Snow 或 Porter 提出的战略形态来划分企业战略。Becker 与 Huselid<sup>[16]</sup>指出:与特定战略的静态适应的观点“在一个高度变化的世界中似乎是不合适的”。近来的一些研究也证明一个企业采取的战略形态可能是模糊的,特别是在中国当前变化莫测的竞争环境下,很多企业尝试实践不同的管理系统,往往采取多种不同的战略形态。由此看来,与现有研究中考察人力资源管理与企业通用战略之间关系相比,将分析的焦点集中在人力资源管理与企业战略整合的程度也许更为恰当。因此,提出以下假设:

假设 2:关注人力资源管理与企业战略整合的程度比只关注人力资源管理的系统性能更能对企业绩效产生积极的影响。

2 研究方法

2.1 样本和数据收集

本研究的企业样本均位于珠江三角洲。由于较大规模的企业比小规模的企业更可能采取规范化的人力资源管理<sup>[20]</sup>,因此,本研究选定拥有 100 个员工规模以上的企业作为研究对象。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 116 家企业样本,回收率达到了 68%。

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 25.0%,中层管理人员占 47.4%,基层管理人员占 27.6%。就回收样本所涉及的行业而言,一般制造业占 37.1%,高新技术企业占 36.2%,各类服务业占 26.7%。在企业规模方面,平均人数为 2681 人,最少为 100 人,最多达 44804 人。在企业性质方面,国有企业占 47.4%,民营企业占 23.3%,三资企业占 29.3%。企业成立至今的平均年限为 16 年。

## 2.2 测量工具

### (1) 人力资源管理系统

考虑到当前我国企业人力资源管理发展的状况,本研究结合文献研究、个案调查和专家匿名评定的方法,自主开发了人力资源管理系统策略问卷。我们参考了 33 项最近有关高绩效工作系统的实证研究所采用的调查问卷,其中西方背景的研究 18 项,中国背景的研究 15 项。对各项调查问卷的条目进行了频率统计,分别找出国内外研究中使用较多的问卷条目,并对其进行了比较。通过统计分析发现,目前研究普遍关注的人力资源实践有:招聘的程序和测试,内部招聘的比例,培训的内容和方式,绩效评估的标准及评估结果的运用,薪酬的水平、公平性以及绩效挂钩的程度,员工参与的渠道,团队工作,工作保障,工作分析与定义,人力资源战略等。

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 家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。访谈结果表明:目前我国企业人力资源管理最为关注的两个问题是招聘和培训,其次是工作分析、绩效评估和薪酬政策,而在西方国家得到广泛重视的信息共享和授权人力资源实践极少被提及。综合国外文献对中国背景企业的实证研究,我们认为:在目前我国企业的人力资源管理中,严格的招聘政策、与绩效挂钩的薪酬政策、与工作紧密结合的职务分析、团队授权以及跨职能培训等人力资源实践可能比较有效,而一些在西方文献中得到证实的人力资源活动,如广泛的信息共享、内部劳动力市场和工作保障等可能效果不明显。

在文献研究和个案访谈的基础上,我们设计了一份初始问卷,并在 52 个企业中进行了预试。通过对调查结果进行统计分析,我们对问卷条目进行筛选,删除了 12 个条目,形成了一份正式的调查问卷。

在人力资源管理系统方面的测量中,我们让被调查者根据他们公司的实际情况,就问卷各项目有关人力资源实践活动的描述符合公司实际情况的程度,从 1(非常不符合)到 5(非常符合)分五个等级进行判断。问卷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 3 到 5 个人力资源实践活动来测量。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<sup>[21,22]</sup>。

在统计中,我们将上述问卷项目答案的标准化平均值作为人力资源管理系统指数,用来代表人力资源管理系统变量的数值,该复合变量的系数为 0.9063。因此,人力资源管理系统各方面的一致性是非常理想的。

### (2) 人力资源战略整合

在人力资源战略整合方面,本研究参考 Huselid、Becker 和 Khatri 等学者的做法<sup>[2,16,23]</sup>,使用以下 3 个问题进行测量:1) 公司高层非常重视人力资源工作;2) 在企业战略制定的过程中,人力资源部门的参与程度很高;3) 人力资源实践与企业经营战略紧密结合。我们让被调查者根据他们公司的实际情况,就问卷各项目有关人力资源实践活动的描述符合公司实际情况的程度,从 1(非常不符合)到 5(非常符合)分五个等级进行判断。

对本研究中人力资源战略整合所包括的三个问题进行信度分析,标准化后的系数值为 0.9049,该信度值是令人满意的。

### (3) 企业绩效

本研究用 5 个指标来衡量企业绩效,其中包括 2 个财务绩效指标,3 个人力资源绩效指标。参考 Khatri 等学者的做法<sup>[23]</sup>,本研究用利润增长率和销售增长率来衡量企业的财务绩效。参考 Walton、Huselid 等学者的研究<sup>[24,21]</sup>,我们采用员工满意度、员工生产率和员工流失率三个指标来衡量企业的人力资源绩效。

对人力资源绩效和财务绩效之间的一致性进行分析,其值为 0.4274,该信度值较低,与一些同类研究所得的结果类似<sup>[25]</sup>,考虑到同时采用主观指标和客观指标,该信度值是可取的。

### (4) 控制变量

由于大型企业比小型企业的人力资源管理水平可能更高,进而影响企业绩效<sup>[20]</sup>,因此需要控制企业规模。研究表明,样本所属的行业类别和所有制类型也可能影响企业人力资源管理水平<sup>[26]</sup>。因此,本研究采用三个控制变量:企业规模(用员工人数衡量)、行业类型和所有制类型。

## 3 研究结果

### 3.1 投资型人力资源管理系统的内容结构

数据分析结果表明,本研究的 KMO 值为 0.820,大于 0.5,表明适合进行因素分析;Bartlett's 球形检验的卡方值为 795.626,达到了显著水平,表明项目相关矩阵间有共同因素的存在,也适合进行因素分析。对人力资源管理问卷项目进行探索性,采用的方法是主成分正交最大旋转法。以特征根大于 1 为标准,抽取了 5 个因素,累计方差贡献率达到了 71.775%。各因素的构成、因子负荷及值如下表所示。

表 2 因素分析结果

项目	因素 1	因素 2	因素 3	因素 4	因素 5	
1. 多样化培训						
公司有针对提高新员工工作技能的系统培训计划	0. 831					0. 8261
公司为管理人员提供除岗位技能以外的广泛的培训项目	0. 745					
培训项目主要关注长期目标而非短期目标	0. 742					
管理人员经常参加跨职能培训或工作轮换	0. 668					
2. 内部招聘						
招聘中使用了包括宣传、挑选、录用和评估在内的正式招聘程序		0. 768				0. 6992
公司的雇佣保障程度很高		0. 743				
招聘中使用了包括笔试、心理测评和结构化面试在内的标准化测试方法		0. 708				
关键岗位出现空缺时,公司主要从内部进行填补而非外部招聘		0. 516				
3. 基于绩效的薪酬						
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			0. 865			0. 8022
管理人员的奖励工资与团队绩效挂钩的程度很大			0. 846			
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			0. 643			
公司强调报酬的内部公平			0. 574			
4. 基于员工发展的绩效评估						
绩效评估使用长期而非短期的衡量标准				0. 832		0. 8138
绩效评估的重点是鼓励员工发展而非员工奖惩				0. 785		
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				0. 570		
5. 员工参与						
员工高度参与绩效标准的设置					0. 882	0. 6929
员工可以完全自主安排自己的工作					0. 709	
上级主管经常邀请员工参与生产运营决策					0. 498	

因素分析结果表明,投资型人力资源管理系统可以分为 5 个维度,分别命名为:多样化培训、内部招聘、基于绩效的薪酬、基于员工发展的绩效评估、员工参与。从表中的系数可以看出,上述 5 个维度测量的信度达到了令人满意的水平。

因素分析结果所揭示的内容结构对于我们理解投资型人力资源管理系统本质内涵具有重要的意义。第一,投资型人力资源管理系统不是多个单独的人力资源实践活动,而是由几个人力资源管理实践维度构成的系统。第二,综合考察投资型人力资源系统的因素分析结果,我们可以将其归纳为两个功能层面:第一个层面包括多样化培训、内部招聘、基于员工发展的绩效评估等三个因子的内容,这些人力资源实践活动解决的是员工能力问题;第二个层面包括基于绩效的薪酬、员工参与,其解决的是员工激励问题。通过投资于员工的能力发展,企业可以获取更高素质的员工队伍,这是企业获得高绩效的基础;员工动机直接影响到其工作努力水平,从而影响到企业绩效,它是员工创造高绩效的驱动力。

Bailey 等学者指出:企业的人力资源经常没有得到充分的利用,其原因是员工在工作中并没有发挥他们的最大潜

能;如果企业的人力资源管理措施能够影响员工的动机和能力,就可以进而影响员工对企业的贡献水平,从而促进企业的整体绩效水平<sup>[27]</sup>。可见,企业的人力资源管理通过提高员工动机和员工能力来增强企业的竞争优势是具有普遍意义的,员工动机和员工能力是投资型人力资源系统的两个核心维度。

3.2 高低水平人力资源实践组别的差异

将 5 个因素的得分加总作为总体人力资源指数,根据总体人力资源指数的高低,取最高的 27 %和最低的 27 %的分数,作为高低分组的界线。高分组有 36 个样本,我们将这些企业采用的人力资源管理系统命名为投资型人力资源管理系统;低分组有 35 个样本,我们将这些企业采用的人力资源管理系统命名为利诱型人力资源管理系统。表 3 给出了高低水平人力资源实践组别的对比情况。

在两个企业组别之间,所有人力资源实践活动都存在显著的差异。高分组的企业优先通过内部渠道来招聘高层次员工,为员工提供广泛的培训项目,绩效评估的重点是鼓励员工发展,将薪酬与绩效结果紧密挂钩,并为员工提供广泛的参与机会,并非常关注人力资源管理的系统性和战略性;而低分组的企业主要通过外部渠道来招聘高层次员工,较少

对员工进行培训,主要把绩效评估当作对员工进行控制的工具,为员工提供的薪酬主要以工作为基础,让员工参与的机会很少,并较少关注人力资源管理的系统性和战略性。两个企业组别在绩效指标方面,除了在销售增长率和利润增长率之外,其他三个绩效指标均存在显著的差异。人力资源实践的差异反映了人力资本投资的水平差异,企业在人力资源管理方面的投入是影响企业员工绩效的重要因素。

表 3 高低水平人力资源实践组别的差异

人力资源实践	高分组(N=36)		低分组(N=35)		T 检验
	平均值	标准差	平均值	标准差	
人力资源系统	19.27	1.49	12.60	1.73	17.42***
人力资源战略	12.19	1.31	8.20	2.90	7.52***
多样化培训	3.90	0.55	2.60	0.62	9.39***
内部招聘	4.24	0.37	2.99	0.56	11.16***
基于绩效的薪酬	3.77	0.58	2.51	0.79	7.69***
基于员工发展的评估	4.09	0.57	2.66	0.65	9.89***
员工参与	3.27	0.85	1.85	0.69	7.71***
绩效指标					
员工满意度	3.75	0.65	2.70	0.68	6.56***
员工生产率	3.94	0.68	3.21	0.71	3.96***
销售增长率	22.01	19.68	28.43	25.50	-0.895
利润增长率	41.95	133.44	40.58	73.32	0.045
员工流失率	6.58	6.27	17.40	20.02	-2.87*

注：\*  $P < 0.05$ ；\*\*\*  $P < 0.001$

3.3 各研究变量之间的相关分析

表 4 给出了各研究变量之间的相关分析结果。员工满

意度与员工生产率、员工生产率与销售增长率、销售增长率与利润增长率之间存在的显著的相关性。三个控制变量中,除了所有制类型与员工流失率显著相关之外,其它都与绩效指标不相关。多样化培训与员工满意度显著相关,内部招聘与员工流失率显著负相关,基于绩效的薪酬政策与销售增长率显著正相关,员工参与和绩效评估与所有绩效指标均不相关。

多样化培训只与员工满意度相关,而与员工生产率不相关,与销售增长率和利润增长率均存在负的相关关系。可能的原因有以下方面:首先,人力资源实践对绩效的影响可能不是线性的<sup>[28,21]</sup>,培训的使用也有一个最佳的拐点;其次,培训存在滞后效应,在某一时间点上培训与绩效的状态并不表明这两者的因果关系<sup>[28]</sup>。除此之外,我们认为,这或许也印证了各项人力资源实践活动“捆绑”起来才能起作用的假设。在我国有不少企业较为重视培训资金的投入问题或者如何改善培训的方法和技术问题,但是不少企业没有将精力放在培训与其他人力资源实践活动的配合上,造成了培训与实际生产服务脱节。这样一来,企业在培训上的巨大投入并没有收到预期的回报,而仅仅是提高了员工的满意度。

内部招聘与员工流失率显著负相关,这与最近的一些研究结果较为一致。Li 对中国外资企业的研究认为:加强战略性人力资本的投入,如更有竞争力的薪酬和有效的培训会导导致高绩效,基于长期雇佣关系的内部招聘策略会降低员工离职率<sup>[29]</sup>。内部招聘与员工流失率显著负相关,但与其他绩效指标不相关,这支持了黄同圳在中国的一项相关研究的结果<sup>[30]</sup>,该研究比较高绩效与低绩效企业之间的人力资源管理差别,但没有发现采取内部招聘策略的企业绩效比采取外部招聘策略的企业绩效高。因此,企业可以根据实际需要

表 4 各研究变量之间的相关性

	员工 满意度	员工 生产率	销售 增长率	利润 增长率	员工 流失率	行业	所有制	员工 总数	多样化 培训	内部 招聘	薪酬	绩效 评估	员工 参与	人力资 源指数
员工生产率	0.50**													
销售增长率	0.13	0.25*												
利润增长率	-0.02	0.11	0.54**											
员工流失率	-0.38	-0.09	0.02	-0.04										
行业	-0.05	-0.08	-0.06	0.23*	-0.12									
所有制	-0.10	0.14	0.15	-0.16	0.25*	-0.29**								
员工总数	-0.03	0.14	-0.11	0.08	-0.05	0.05	-0.23*							
多样化培训	0.38**	0.17	-0.26*	-0.33**	-0.13	-0.21	0.05	0.14						
内部招聘	0.20	0.20	-0.15	-0.02	-0.24*	0.02	-0.17	0.14	0.00					
薪酬	0.05	0.22	0.32*	0.06	-0.01	-0.30**	0.40**	-0.22	0.00	0.00				
绩效评估	0.13	0.20	0.07	-0.01	-0.07	-0.01	0.20	0.04	0.00	0.00	0.00			
员工参与	0.11	0.22	0.05	0.16	-0.06	0.09	-0.42**	0.10	0.00	0.00	0.00	0.00		
人力资源系统	0.50**	0.49**	-0.02	0.01	-0.29**	-0.12	0.01	0.16	0.48**	0.50**	0.40**	0.47**	0.40**	
人力资源战略	0.36**	0.32**	0.06	0.25*	-0.06	0.01	-0.18	0.17	0.15	0.51**	0.09	0.29**	0.37**	0.66**

注：\*  $P < 0.05$ ；\*\*  $P < 0.01$

决定采取外部招聘还是内部招聘。基于绩效的薪酬政策与销售增长率显著正相关,这与黄同圳和 Gong 等学者的研究结论是一致的。在当前我国企业的人力资源实践中,将薪酬与绩效挂钩的做法很有效,它体现了薪酬的公平原则,可以充分调动员工的工作积极性,使企业取得较高的绩效。

员工参与与所有绩效指标不相关。造成这种现状的原因,可能是国家社会文化的差异。许多中国企业习惯采用家长式领导来管理员工,养成了员工对企业或上级的依附心理。企业中员工对管理和决策的参与程度很低。与这种企业文化相匹配,西方式强调民主参与的人力资源实践就不一定有效。在集体取向文化中,权威式的管理方式往往比民主参与式的方式有效。基于员工发展的绩效评估与所有绩效指标的相关性没有得到验证,一个可能的原因是在我国集体取向的文化背景下,员工之间把和谐的人际关系看得非常重要,这使得绩效考核成为多数企业人力资源管理工作的“软肋”<sup>[31]</sup>。

3.4 投资型人力资源管理系统对企业绩效的影响

我们采用逐步回归分析法分析投资型人力资源实践对企业绩效的影响,统计结果见表 5。需要指出的是,一些自变量之间存在较高的相关性,可能会导致多重共线性问题。为了避免这一问题的发生,本研究参考 Delery 与 Doty 的做法<sup>[26]</sup>,先将行业、所有制类型和企业规模作为控制变量输入回归方程自变量中。三个控制变量中,只发现所有制类型对员工生产率有影响( = 0.222 ,  $P < 0.05$ )。Tsui 等学者的研究发现:在中国,国有企业、外资企业和民营企业倾向于采取不同的雇佣关系系统,从而采取不同的员工管理方法<sup>[22]</sup>。这可能是导致不同所有制企业生产率差异的一个重要原因。

表 5 人力资源实践与企业绩效的回归分析结果

	员工满意度		员工生产率		销售增长率		利润增长率		员工流失率	
行业	- 0.029	- 0.009	0.003	- 0.005	- 0.001	- 0.019	0.222	0.215	- 0.120	- 0.130
所有制	- 0.101	- 0.070	0.204	0.222 *	0.146	0.184	- 0.060	- 0.143	0.182	0.159
规模	- 0.049	- 0.127	0.189	0.159	- 0.075	- 0.051	0.057	0.093	- 0.004	0.068
多样化培训		0.372 *		0.309 **		- 0.001		0.075		- 0.048
内部招聘		0.121		- 0.110		- 0.214		0.063		- 0.174
薪酬		0.098		0.244 *		0.022		0.199		- 0.046
绩效评估		0.072		- 0.046		0.018		- 0.109		0.015
员工参与		0.156		0.225		0.148		- 0.167		- 0.166
$R^2$	- 0.021	0.230	0.030	0.234	- 0.011	- 0.047	0.029	0.007	0.028	0.080
F	0.315	4.696 ***	2.028	4.822 ***	0.751	0.610	1.766	1.071	1.887	2.026

注: \*  $P < 0.05$ ; \*\*  $P < 0.01$ ; \*\*\*  $P < 0.001$

3.5 人力资源管理系统与人力资源战略整合对企业绩效的影响

对五个绩效指标进行因素分析,得到两个因子,这两个因子的累计方差贡献率达到了 66.417 %。第一个因子包括员工满意度、员工生产率和员工流失率三个变量,我们称其为人力资源绩效;第二个因子包括销售增长率和利润增长率

增加所有的人力资源实践活动时,发现对员工满意度和员工生产率解释变异量的提高均达到显著水平(  $R^2$  分别为 0.230 和 0.234)。对于单个的人力资源活动,通过标准 Beta 系数说明,多样化培训均对员工满意度和员工生产率产生显著影响( = 0.372 ,  $P < 0.05$ ; = 0.309 ,  $P < 0.01$ )。基于绩效的薪酬政策对员工生产率产生显著的影响( = 0.244 ,  $P < 0.05$ )。这个结果部分支持了假设 1 的预测。

目前在中国,有竞争力的薪酬和奖金比其他激励因素更能有效地吸引员工<sup>[32]</sup>。我们最近的一项关于员工分配偏好的调查也表明,中国员工在分配上正逐步从平等原则的认同转变到公平原则的认同,越来越能接受企业将薪酬与个人绩效挂钩,拉开收入分配差异的做法。因此,在现阶段,为员工个人或团队设定目标来进行考核,并将考核结果与薪酬挂钩,已经成为我国企业人力资源开发过程的重要环节。通过对个人的评估和奖励,一方面企业可以逐步增强员工的责任感,增强员工对自身、所在部门和企业发展的责任心,另一方面可以充分调动员工的工作积极性,同时也有利于吸引业绩导向的求职者。

为西方大量研究所证实的内部招聘和高度的雇佣保障策略,在本研究中并没有显示对企业绩效的促进作用,其主要原因可能是:一方面,受国家劳动政策、劳动力市场与企业高速发展等因素的影响,我国企业基本上都是以外部劳动力市场为导向,采取外部招聘策略,来满足高人员流动背景下的企业用人需求。以内部劳动力市场为导向,采取内部招聘策略,在短期内可能难以凑效。另一方面,随着我国经济的发展和外资企业的不断涌入,我国员工的就业机会大大增加,因此员工较少关心工作的稳定性问题。

两个变量,我们称其为财务绩效。本研究进行了两组回归分析,一组考虑人力资源绩效,另一组考虑财务绩效。我们采用逐步回归分析法,分析人力资源系统、人力资源战略整合对企业绩效的影响,统计结果见表 6。

先将行业、所有制类型和企业规模作为控制变量输入回归方程自变量中。随后,在初始模型中增加人力资源管理系统

统和人力资源战略整合这两个变量,首先单独放入,然后同时放入模型。

结果显示:只包含控制变量的回归没有意义,因为没有  
一个控制变量在统计上是显著的(模型 1 和 5)。在人力资源  
绩效的回归方程中,把人力资源管理系统加入到回归方程  
后,模型发生显著的变化(模型 2),人力资源绩效被解释变  
量的提高已达 0.01 的显著水平(  $R^2 = 0.269$ )。通过标准  
Beta 系数说明,人力资源管理系统是对人力资源绩效具有显  
著决定性的因素(  $P < 0.01$ )。

使用人力资源战略整合来代替人力资源管理系统。模型  
3 的结果比模型 2 显示出更高的统计上的显著性,人力资  
源绩效被解释变量的提高已达 0.01 的显著水平(  $R^2 =$   
0.291)。这表明人力资源战略整合成为人力资源绩效的一  
个重要的预测因子(  $P < 0.01$ )。最后,对包括控制变量、人力  
资源管理系统和人力资源战略整合的回归方程进行分析(模  
型 4),其结果也是显著的,人力资源绩效被解释的变量提  
高已达 0.05 的显著水平(  $R^2 = 0.297$ )。Beta 系数表明,人力  
资源战略整合是对企业人力资源绩效影响最大的因素(  $=$   
0.294,  $P < 0.05$ ),而人力资源管理系统虽然与人力资源绩效

正相关,但未达到显著水平,此分析结果支持了假设 2 的预  
测,即关注人力资源管理系统与企业战略整合的程度比只关注人  
力资源管理的系统性能更能对企业绩效产生积极的影响。

在财务绩效的回归方程中,同样先将控制变量置入回  
归方程自变量中,然后再在初始模型(模型 5)中增加人力资  
源管理系统和人力资源战略整合这两个变量,统计结果显示,  
模型并没有发生显著的变化(模型 6、7、8)。

通过上述分析发现,虽然人力资源管理系统和人力资  
源战略整合对企业绩效均有显著影响,但其影响程度是不  
同的。就本研究调查的企业来看,人力资源战略整合对企业  
绩效的影响更大些。这与西方大多数类似研究的结论不  
同<sup>[20,26,33]</sup>,西方研究发现关注人力资源管理系统内部一  
致性,采用适当的人力资源管理“包裹”,企业更能取得较  
高的绩效。但本研究的结论与范秀成基于中国背景的研究  
结论是一致的。出现这一结果的原因可能是:第一,中国快  
速变化的竞争环境使得企业必须频繁变化竞争战略,为了  
保持竞争力,企业必须相应调整人力资源管理措施;第二,  
同西方国家相比,某些“高绩效”的人力资源管理措施在  
中国文化背景下效果并不明显,这在本研究前面的分析已  
经得到了验证。

表 6 人力资源系统、人力资源战略与企业绩效的回归分析结果

	人力资源绩效				财务绩效			
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6	模型 7	模型 8
行业	- 0.031	0.003	- 0.045	- 0.028	0.006	0.005	- 0.022	- 0.051
所有制	- 0.104	- 0.051	- 0.053	- 0.032	0.154	0.152	0.136	0.128
规模	- 0.050	- 0.064	- 0.098	- 0.096	- 0.074	- 0.074	- 0.091	- 0.109
人力资源系统		0.317 **		0.104		- 0.016		- 0.183
人力资源战略			0.353 **	0.294 *			0.087	0.229
$R^2$	- 0.021	0.269	0.291	0.297	- 0.011	- 0.026	- 0.019	- 0.019
F	0.327	2.785 *	3.486 **	3.095 *	0.755	0.562	0.680	0.741

注: \*  $P < 0.05$ ; \*\*  $P < 0.01$ ; \*\*\*  $P < 0.001$

4 结论与讨论

4.1 结论

本研究的目的是为了扩展在中国环境下对人力资源实  
践与企业绩效关系方面的认识。西方提供了大量有关高  
绩效工作系统的文献,但本研究的结论却并不像西方那  
么绝对和清晰。这个发现增加了亚洲环境中不断增多的  
实证研究证据。本研究主要得到如下四方面的结论:

(1) 部分人力资本投资活动与企业绩效正相关

本研究结果表明,多样化培训和基于绩效的薪酬政策  
与企业绩效有非常密切的关系。此研究结果支持了过去  
相关研究所得的结论<sup>[3,26]</sup>,显示这些人力资源实践活  
动可能成为提升企业竞争优势的“利器”。本研究还表  
明人力资源管理系统内部契合与企业绩效有显著的关联  
性。这支持了如 Arthur、Huselid、MacDuffie 等学者的  
观点<sup>[2,8,33]</sup>,显示人力资源管理活动间的互补效果是  
构建人力资源管理系统时不容忽视的要件。

(2) 内部招聘、绩效评估和员工参与等策略的实践效果  
没有得到证实

在西方文献中,内部招聘和员工参与在高绩效工作  
系统的成功中充当重要的角色<sup>[34,35]</sup>。本研究的结果表  
明,内部招聘只与员工流失率存在显著的相关关系,员工  
参与和基于员工发展的绩效评估与所有绩效指标的相  
关性均不显著,这是与国外的情况非常不同的。Budhwar  
和 Debrah 指出:内部培养型的人力资源管理体系受经  
济实力、国家劳动政策和劳动力市场等因素的影响,也  
受社会关系网络、权利距离和员工价值观等文化因素  
的影响<sup>[36]</sup>。

(3) 关注人力资源战略整合比关注人力资源系统的内  
部一致性更有效

本研究的结果显示,在现阶段我国企业的人力资源  
管理实践中,相比较于关注人力资源管理的系统性来  
说,关注人力资源管理系统与企业战略的整合更能对  
企业绩效产生积极的影响。为了构建持久竞争优势的  
基础,人力资源管理系统与企业战略的整合应该是特  
质化的、复杂的和路径依赖的<sup>[37]</sup>。

而在我国当前市场环境快速变化,企业频繁变换竞争战略的背景下,构建一个与企业战略相匹配的人力资源管理系统似乎是不合适的<sup>[35]</sup>。相对而言,提高人力资源管理的战略参与程度,并配合企业业务的发展,更能取得明显的效益。

#### (4) 财务绩效的提升在本研究只得到较弱的证据

在本研究中,投资型人力资源管理系统对企业财务绩效的提升只得到较弱的证据。这除了与调查数据的准确性有关之外,可能的原因是:第一,高绩效工作系统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<sup>[33,38,39]</sup>。员工能力、员工满意度、员工离职率等都有可能影响高绩效工作系统与财务绩效之间关系的中间变量,这是将来有待深入研究的课题。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,还会受到行业竞争环境和企业外部关系能力等因素的影响<sup>[40,41]</sup>。

## 4.2 讨论

我国大多数企业的人力资源管理能力很弱,人力资源竞争力整体偏低,一些企业所进行的改革也多处于运作层,注重解决眼前的实际问题,而未上升到战略层。我国加入 WTO 以后,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。而过去低投入、利诱型的人力资源管理系统已经无法适应新的竞争形势的需要。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,本研究的结果对我国企业的人力资源管理实践有如下启示:

(1) 本研究对基于内部市场的人力资源管理系统在中国的适用性提出了质疑

西方的研究表明,基于内部市场的人力资源管理系统有利于发展长期的员工关系,降低员工流动率,有利于培养高一致性的理性化的员工管理系统<sup>[42]</sup>。但本研究结果表明,员工关系持内部发展策略,企业绩效并不一定比那些市场导向、低投入的企业好。一项关于亚洲国家人力资源实践的比较研究也认为,中国、印度等亚洲国家建立传统的内部劳动市场有困难<sup>[36]</sup>。目前在我国,由于受国家劳动政策、劳动力市场与企业高速发展等因素的影响,企业基本上都是以外部劳动力市场为导向,采取外部招聘策略来满足高人员流动背景下的企业用人需求。在中国高权利距离的文化背景下,管理者往往不情愿与下属共享权利,决策中不愿意授权,习惯于采用控制的方法来管理员工<sup>[14]</sup>。另外,员工为了和谐的工作关系而不愿意在工作场所和其他人发生冲突<sup>[36]</sup>。这些都给内部发展型的人力资源管理系统在现阶段我国背景下的生存能力和效果提出了疑问。

在现阶段的人力资源管理实践中,我国企业往往倾向于采取内部市场与外部市场相结合的策略<sup>[14]</sup>。在调查中我们也发现,当前我国企业的人力资源管理实践中,一方面,内部培养非常重要,很多企业都建立了接班人培养计划;另一方面,一个充满活力的企业又离不开人才的竞争机制。近年

来,很多国有企业都采用了竞岗、干部考核等方式来加强人力资源管理,使员工“能上能下,能进能出”,形成合理的人员流动,并取得了良好的成效。

(2) 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

在高绩效工作系统的核心维度构成方面,西方学者取得了较为一致的观点:企业的人力资源管理通过提高员工能力和员工动机来增强企业的竞争优势是具有普遍意义的,员工能力和员工动机是高绩效工作系统的两个核心维度<sup>[8,43]</sup>。本研究的结果显示,在人力资源管理的两大核心领域,当前我国企业的趋势是:一方面,企业开始重视对员工培训的投入,以提高员工的工作能力;另一方面,企业非常注重采取薪酬与绩效挂钩的策略来调动员工的积极性,并初步在这种人力资源实践中尝到了甜头。

中国加入 WTO 以后,企业面临着来自国内外的更大挑战,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。黄同圳在台湾的一项相关研究表明,注重对员工进行培训的企业取得更高的绩效<sup>[30]</sup>。面对巨大的竞争压力,我国不少企业开始加大对员工培训的投入,例如美的公司在 2000 年就对 70% 以上的员工进行了培训,并鼓励员工进行工作轮换<sup>[44]</sup>。

早期进行的几项研究曾指出,我国员工的主动性和责任感普遍不强,这种行为很可能与中国的文化和企业经营的制度环境有关<sup>[45]</sup>。Fisher 和 Yuan 指出:目前在中国企业,金钱是最有效的员工激励因素<sup>[46]</sup>。通过将薪酬与绩效挂钩的做法,一方面企业可以充分调动员工的工作积极性,增强员工的竞争意识;另一方面企业可以逐步增强员工的责任感,增强员工对自身、所在部门和企业发展的责任心。

(3) 我国企业需要更多地关注人力资源实践的外部契合问题

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的挑战就是适应无休止的变化。因此,企业不应太过于注重人力资源管理的系统化,而应该更多地着眼于如何配合企业的业务战略这个问题。

虽然以往的研究证明,构建高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<sup>[8]</sup>。但构建一个完善的人力资源管理系统需要投入大量的时间和金钱,系统的有效实施对管理者和员工的执行能力要求都比较高,要求管理者能够有效进行授权,要求员工之间有充分的信任与合作<sup>[2]</sup>,这对当前我国大多数企业来说是一个巨大的挑战。而且,外部环境不确定性和复杂性程度的加剧使得企业频繁变换竞争战略,这有可能导致人力资源管理系统失去原有的一致性<sup>[47]</sup>。当前市场环境和企业发展特点决定了企业经营者更愿意把有限的资金投入研发、生产和销售等方面,以实现业务的快速发展和市场的扩张。在现阶段,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<sup>[33]</sup>。

在我们的研究中,我们也看到一些优秀的企业,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。在《福布斯》公布的“2005 中国潜力 100 榜”的企业中,如前程无忧、科大机电、达安基因等优秀企业都反映了这样一个问题:人力资源管理要参与到企业的业务中,配合企业业务发展的需要。因此,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。

#### 4.3 局限性与未来研究的方向

本研究具有一定的局限性。首先,由于人力资源管理研究特别是宏观层次的人力资源管理研究在我国还处于刚刚起步的阶段,可以借鉴的研究基础还非常少。其次,我们的研究和发现仅仅源于珠江三角洲企业中被调查的情况。只要数据是从一个渠道收集而来的,方法和标准的普遍性问题就是一个潜在的问题。另外,本研究虽然在一定程度上支持了人力资本投资活动与企业绩效的关系,但是横截面性质的调查数据还较难进行因果关系的推论。由于上述的局限性和研究的探索特性,结论的普遍化应慎重地解释说明。

本研究分析的焦点是人力资源管理系统、人力资源战略整合与企业绩效之间的关系,没有涉及前两者是通过什么机制对绩效发挥作用的。为了更好地理解人力资源管理作为企业绩效重要决定因素所扮演的战略性角色,建议在未来的研究中对人力资源管理、人力资源管理的直接结果和企业绩效三者之间的关系进行实证分析。在研究方法上,未来的研究应该考虑到人力资源实践的滞后效应,尽量采用历史研究的方法,在不同的时间段中分别收集人力资源实践活动与企业绩效的数据,在分析方法上建议使用 Lisrel 等结构方程分析技术,以深入揭示人力资源管理与企业绩效之间的关系,并提高研究结果的说服力。

#### 参 考 文 献

- [1] Cappelli P, Neumark D. Do “high-performance” work practices improve establishment-level outcomes [J]. *Industrial and Labor Relations Review*, 2001, 54(4): 737 ~ 775.
- [2] 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.
- [3] 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 ~ 969.
- [4] Wright P, McMahan G C, McCormick B, Sherman W S. Strategy, core competence, and HR involvement as determinants of HR effectiveness and refinery performance [J]. *Human Resource Management*, 1998, 37: 17 ~ 29.
- [5] Huselid M A, Becker B E. Methodological issues in cross-sectional and panel estimates of the HR-firm performance link [J]. *Industrial Relations*, 1996, 35: 400 ~ 422.
- [6] Huselid M A. Documenting HR's effect on company performance [J]. *Human Resource Management Journal*, 1994, 38: 72 ~ 635.
- [7] Godall K, Warner M. Corporate governance in sino-foreign joint ventures in the PRC: The view of Chinese directors [J]. *Journal of General Management*, 2002, 27(3): 77 ~ 94.
- [8] 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.
- [9] Dyer L. A strategic perspective human resource management: evolving role and responsibility [J]. *ASPA, BNA Series*, 1988: 20 ~ 21.
- [10] Cascio W F. Costing human resources: the financial impact of behavior in organizations [M]. Boston: PWS-Kent, 1991.
- [11] Lepak D P, Snell S A. The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development [J]. *Academy of Management Review*, 1999, 24(1): 31 ~ 48.
- [12] Becker G S. Human capital [M]. New York: National Bureau of Economic Research, 1964.
- [13] Snell S A, J W Dean. Integrated manufacturing and human resource management: A human capital perspective [J]. *Academy of Management Journal*, 1992, 35(3): 467 ~ 504.
- [14] Godall K, Warner M. Enterprise reform, labor-management relations, and human resource management in a multinational context [J]. *International Studies of Management and Organization*, 1999, 29(3): 21 ~ 36.
- [15] Bjorkman L, Lu Y. Institutionalization and bargaining power explanations of human resource management practices in national joint ventures-the case of Chinese-Western joint ventures [J]. *Organization Studies*, 2001, 22: 491 ~ 512.
- [16] 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 Resource Management*, 1998, 16: 53 ~ 101.
- [17] Guest D E. Human resource management and performance: a review and research agenda [J]. *International Journal of Human Resource Management*, 1997, 8: 263 ~ 276.
- [18] Schuler R S, Jackson S P. Linking competitive strategies with human resource management practices [J]. *Academy of Management Executive*, 1987, 1: 207 ~ 219.
- [19] Wright P W, McMahan G C. Alternative theoretical perspectives on strategic human resource management [J]. *Journal of Management*, 1992, 18: 295 ~ 320.
- [20] Youndt M A, Snell S A, Dean, J E, Lepak D P. Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance [J]. *Academy of Management Journal*, 1996, 39: 836 ~ 866.
- [21] Finkelstein S, Hambrick D. Strategic leadership: top executives and their effects on organizations [M]. Minneapolis: West Pub, 1996.
- [22] Tsui A S, Wang D, Zhang Y. Employment relationships with Chinese middle managers: Exploring differences between state-owned and non-

- state-owned firms[J]. The management of enterprises in the People's Republic of China, 2002, 347 ~ 374.
- [23] Khatri N. Managing human resource for competitive advantage: a study of companies in Singapore[J]. International Journal of Human Resource Management, 2000, 11(2): 336 ~ 365.
- [24] Walton R E. Towards a strategy of eliciting employee commitment based on policies of mutuality, in R. E [M]. Harvard University Press: Boston, 1985: 35 ~ 65.
- [25] 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: 502 ~ 518.
- [26] 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: 802 ~ 805.
- [27] Bailey T. Discretionary effort and the organization of work: employee participation and work reform since hawthorne. Working Paper, Columbia University, New York, 1993: 2.
- [28] Guest D E, Pecci R. Partnership at work: Mutuality and the balance of advantage[J]. British Journal of Industrial Relations, 2001, 39(2): 207 ~ 236.
- [29] Li J. Strategic human resource management and MNEs' performance in China[J]. International Journal of Human Resource Management, 2003, 14(2): 157 ~ 173.
- [30] Huang T C. Are human resource practices of effective firms distinctly different from those of poorly performing ones? evidence from Taiwanese enterprises[J]. International Journal of Human Resource Management, 2000, 11(2): 436 ~ 451.
- [31] Chow I H S. An opinion survey of performance appraisal practices in Hong Kong and the People's Republic of China [J]. Asia Pacific Journal of Human Resources, 1994, 32(3): 69 ~ 79.
- [32] Xin K R, J L Pearce. Guanxi: connections as substitutes for formal institutional support [J]. Academy of Management Journal, 1996, 39: 1641 ~ 1658.
- [33] Arthur J B. Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover [J]. Academy of Management Journal, 1994, 37: 670 ~ 687.
- [34] 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: 502 ~ 518.
- [35] Hitrop J M. The impact of human resource management on organizational performance: theory and research [J]. European Management Journal, 1996, 14: 628 ~ 636.
- [36] Budhwar P S, Debrah Y. HRM systems in Asia: review and research agenda[J]. 4th Asia Academy of Management Conference, 2004: 16 ~ 18.
- [37] Barney J B. Firm resources and sustained competitive advantage[J]. Journal of Management, 1991, 17: 99 ~ 120.
- [38] Harel G H, Tzafrir S S. The effect of human resource management practices on the perceptions of organizational and market performance of the firm[J]. Human Resource Management, 1999, 38: 185 ~ 200.
- [39] 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, 39: 949 ~ 969.
- [40] Yeung I Y M, Tung R L. Achieving business success in confucian societies: the importance of guanxi [J]. Organizational Dynamics, 1996, Autumn: 54 ~ 65.
- [41] Luo Y. Partner selection and venturing success: the case of joint ventures with firms in the People's Republic of China [J]. Organization Science, 1997, 8(6): 648 ~ 662.
- [42] Osterman P. Internal labor markets: theory and change [M]. Cambridge, Massachusetts and London: Harvard University Press, 1994, 303 ~ 339.
- [43] Tomer J F. Understanding high performance work systems: the joint contribution of economics and human resource management [J]. Journal of Socio-economics, 2001, 30(1): 63 ~ 73.
- [44] Ding D Z, Lan G, Warner M. A new form of Chinese human resource management? personnel and labour-management relations in Chinese township and village enterprises: a case study approach[J]. Industrial Relations Journal, 2001, 32: 328 ~ 343.
- [45] Child J. Management in China during the age of reform [M]. Cambridge: Cambridge University Press, 1994.
- [46] Fisher C D, Yuan X Y. What motivates employees: a comparison of US and Chinese responses [J]. International Journal of Human Resource Management, 1998, 9(3): 517 ~ 528.
- [47] Tolbert P S, Zucker L G. Institutional sources of change in the formal structure of organizations: the diffusion of civil service reform[J]. Administrative Science Quarterly, 1983, 28: 22 ~ 39.
- [48] 范秀成, 英格玛. 比约可曼. 外商投资企业人力资源管理与其绩效关系研究[J]. 管理科学学报, 2003, (4): 54 ~ 60.

## The Relationship between Investment Human Resource Management System and Firm Performance

LIU Shan-shi , LIU Hui-jian

(Business Administration School , South China University of Technology , Guangzhou 510640 , China)

**Abstract:** Based on data collected from 116 firms in China , The present study examines the relationship between HR practices and firm performance. By the result of factor analysis , we announced the content structure of the investment human resource management system. And then we differentiated and compared the high and low adoption based on bundling of HR practices using cluster analysis. In order to examine the relationship between firm performance and investment human resource management system as well as human resource strategy , correlation analysis and regression analysis were made. A positive relation was found between firm performance and part human capital investment practices as well as the degree to which they engaged in the integration of human resource management and firm strategy. The result of this study has increased our knowledge in high performance work system , and also has offered important inspiration for human resources management practice of enterprises in our country.

**Key words:** high performance work system ; investment human resource management system ; firm performance

责任编辑：丛衍群

(上接第 7 页)

- [23] Levinthal D , March J.G. A model of adaptive organizational search[J]. Journal of Economic Behavior and Organization , 1981 ,2 :307 ~ 333.
- [24] Smith VL. Method in experiment : rhetoric and reality[ R]. 2001 , [http ://www. ssrn. com](http://www.ssrn.com)
- [25] Anish S , Shyam S. Directors' incentives and corporate performance[J]. 李建标译 ,南开管理评论 ,2004 ,7 :1 ~ 13.
- [26] Gillette AB , Thomas H. N , Michael JR. Board structures around the worle : an experimental investigation[ R]. 2004 , [http ://www. ssrn. com](http://www.ssrn.com)
- [27] David B , Michael M , Rudy S. Equity-based compensation and managerial fraud : an experimental investigation [ R]. 2005 , [http ://www. ssrn. com](http://www.ssrn.com)
- [28] Fehr E. Why social preferences matter-the impact of non-selfish motives on competition , cooperation and incentives [ J ]. Economic Journal , 2002 ,112 (478) :68 ~ 92.

## Choosing among Alternative Technological Innovation Strategies based on Its Strategic Motives : An Experimental Study

XU Xi-xiong<sup>1</sup> , WAN Di-fang<sup>2</sup> , GAN Wei-yui<sup>3</sup>

(1. School of Economics and Business Administration , Chongqing University , Chongqing 400030 , China ;

2. School of Management , Xi'an Jiaotong University , Xi'an 710049 , China ;

3. Suthwest University of Political Science &Law , Chongqing 400031 , China)

**Abstract:** From strategy angle , we construct a conceptual model about the relationship between the strategic motive of technological innovation and the choice of innovation strategies , and then we test the relevant hypotheses through an experimental study. The result shows that slack resource and bad performance lead to the increase of innovation intensity. What's more , problemistic innovation driven by performance prefers to choose technology purchase , but slack innovation driven by competition concern prefers to choose R&D.

**Key words:** slack innovation ; problemistic innovation ; strategic motive ; experimental study

责任编辑：杜 健