

■ 个性化人力资源管理实践 对员工工作绩效的影响机制研究

■ 井 辉 著



科学出版社

个性化人力资源管理实践 对员工工作绩效的影响机制研究

井 辉 著

本书出版获得国家自然科学基金 (NSFC) -河南人才培养联合基金 (U1404704)、河南省高等学校青年骨干教师 (2015GGJS-165) 与河南省高校科技创新人才支持计划 (人文社科类) (2017-cxrc-026) 的支持

科 学 出 版 社

北 京

内 容 简 介

传统的人力资源管理理论的一个基本假设,即组织中的人力资源个体是同质无差异的,人力资源管理(HRM)实践具有普适性,并提倡遵循“一视同仁”的标准化管理模式。然而,随着社会的发展,员工与组织之间的雇佣关系和人力资源个体的价值观都发生了显著变化,导致该标准化模式面临着越来越多的挑战。

本书围绕近年来管理实践和研究文献中出现的一些差异化人力资源管理思想,提出并发展了个性化人力资源管理实践的概念及其测量工具,然后基于中国情境下的问卷调查数据,论述了个性化人力资源管理实践对员工行为态度和工作绩效的影响机制等内容,以期为促进人力资源管理理论的发展提供新的视角。

本书既可作为高等院校管理类专业,尤其是人力资源管理专业学生的学习用书,也可供相关科研人员参考。

图书在版编目(CIP)数据

个性化人力资源管理实践对员工工作绩效的影响机制研究/井辉著. —北京:科学出版社,2018.4

ISBN 978-7-03-054948-8

I. ①个… II. ①井… III. ①人力资源管理—研究 IV. ①F243

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 260589 号

责任编辑:王彦刚 都 岚 / 责任校对:王万红
责任印制:吕春珉 / 封面设计:东方人华平面设计部

科学出版社 出版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

三河市铭浩彩色印装有限公司印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2018 年 4 月第 一 版 开本: B5 (720×1000)

2018 年 4 月第一次印刷 印张: 11 1/2

字数: 231 000

定价: 69.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换〈骏杰〉)

销售部电话 010-62136230 编辑部电话 010-62135397-2016

版权所有,侵权必究

举报电话: 010-64030229; 010-64034315; 13501151303

序

进入 21 世纪以来,企业组织正面临着两大挑战:一是现代科学技术的飞速发展正影响着传统的商业模式,使得企业组织在市场中面临着日趋激烈的竞争,越来越多的企业组织日益意识到,应对竞争压力带来的挑战的最有效办法就是充分发挥企业组织人力资源管理(human resource management, HRM)系统的作用,通过 HRM 系统的构建和完善来激发人力资源的积极性,以人力资源为根本构建企业组织的核心竞争能力;二是经济全球化和一体化发展正改变着全球资源的配置方式,尤其是不同国家、民族和文化背景下人力资源的融合正成为一种趋势,加之不同年代的人在职场中的融合,使得企业组织中的劳动力日益呈现出多样性和多元化的特征,如何管理具有多样性和多元化特征的人力资源已成为各类企业组织面临的一个重要问题。

为应对这些变化和挑战,产生了许多相关理论和研究成果。关注组织宏观层面问题的战略 HRM 理论认为,人力资源具有“价值性、稀缺性、难于模仿性、不可替代性”四大特征,是企业核心竞争力的重要来源,并因此强调企业组织的 HRM 应与外部环境及组织战略相匹配,通过 HRM 系统的构建、人力资源潜力的挖掘和能力的发挥来提升企业组织的市场竞争和应变能力。关注组织微观层面问题的传统 HRM 研究则认为,组织中的人力资源个体是同质无差异的,HRM 系统具有普适性,并提倡遵循“一视同仁”的标准化管理模式:采用统一的招聘方案、实施整齐划一的培训、为从事类似工作的员工提供相近的薪酬、以标准化的工作作为评价员工绩效的基础等。然而随着社会的发展,员工与组织之间的雇佣关系和人力资源个体的价值观也在发生着变化,加之越来越多的人力资源拥有独特的技术或才能,人力资源个体不再仅仅关注物质层面的收入,转而追求事业发展和自我价值的实现,且更加注重工作生活的质量。与此同时,劳动力市场发生的变化也给组织招聘、激励和挽留有价值的员工带来了巨大的压力,进而导致标准化的 HRM 模式面临越来越多的挑战。

近年来,一些学者提出了“因人而异”式的 HRM 问题解决思路,如调整雇佣关系策略(巴德,2013)、差异化劳动力策略(Beker et al., 2009)、关注员工职业发展和实施弹性工作时间制度(Rousseau, 2005)、设计灵活的工作方式(Leslie et al., 2012)、实行自我管理[英国特许人力发展协会(The Chartered Institute of Personnel and Development, CIPD), 2006]、实行人才细化管理(布德鲁,杰苏萨桑,2012)、实施个性化契约(Rousseau, 2001)等,这些都表明关注员工个体特征和需求特点的个性化 HRM 已引起了人们的关注,但仍缺乏系统全面的理论成

果。随着理论的不断发展和研究的逐步深入,个性化 HRM 必将受到越来越多的关注,并成为 HRM 理论研究和实践的一个重要趋势。本书正是在此背景下的一项探索性研究成果。

全书共 9 章。第 1 章对当前 HRM 理论研究的主流话题进行概述,并结合有关个性化 HRM 实践的零星研究成果,指出开展个性化 HRM 实践研究的必然性和意义,并给出本书的总体研究框架。第 2 章对个性化契约理论、人-环境匹配理论、人-组织匹配理论、人-工作匹配理论等进行总结分析,它们是个性化 HRM 实践的理论基础。第 3 章首先对管理研究和实践中具有个性化特征的 HRM 方式进行归纳,进一步对个性化 HRM 实践的概念进行理论阐释,指出其所具有的特征和主要的内容体现。第 4 章结合第 3 章的归纳总结,把现有研究中具有个性化特征的 HRM 方式的相关变量的问卷进行整合,构建了一个初步的个性化 HRM 实践测量工具,并运用问卷调查数据分析了个性化 HRM 实践对员工离职倾向的影响。第 5 章遵循问卷开发的基本流程,结合第 4 章的理论,运用访谈和问卷调查相结合的方法,开发出具有一定适用性的个性化 HRM 实践问卷量表。第 6 章运用开发出来的个性化 HRM 实践问卷量表,检验个性化 HRM 实践通过工作满意度影响员工工作绩效的内在机制。第 7 章运用开发出来的问卷量表,检验个性化 HRM 实践通过组织承诺影响员工工作绩效的内在机制。第 8 章检验了个性化 HRM 实践通过组织公民行为影响员工工作绩效的内在机制。第 9 章检验了个性化契约感知匹配度对员工工作绩效的影响情况。

本书之所以能够顺利付梓,首先要感谢国家自然科学基金委员会的资助。五年前,我在研究中刚刚萌发提出个性化 HRM 实践这一概念的时候,需要查阅大量文献,购买国外原版著作,寻找相应的理论支持,并开展一些实际的调研工作,研究经费甚是缺乏。2014 年,当我把相关研究计划整理出来,申报国家自然科学基金的时候,有幸得到了资助,从而使得有关个性化 HRM 实践问题的研究能够持续下来,也才有机会把这样一份还不很成熟的研究成果呈现在读者面前。其次,要感谢郑州大学商学院及商学院的同事们,宽松的学术氛围、和谐的人际关系使得我能够有足够的时间和空间从事自己感兴趣的研究,同事们孜孜不倦、献身科研的精神也激励着我努力把自己的一些想法和观点以书面的形式展现给读者。再次,要感谢我指导的硕士研究生们,他们是祝兰兰、陈芳、张国良、秦煌、孙涛、金欣欣等,在我教学事务较为繁忙的时候,是他们把我有关课题研究的一些想法付诸实施,一路走来,虽有苦楚,但很快乐。另外,要感谢科学出版社的编辑们,在出版时间较为紧张的情况下,他们依然能够严格要求,认真编辑,确保了本书的顺利出版。此外,还要感谢我的妻子钮玉勇女士,在我早出晚归、埋头工作的日子里,是她任劳任怨、不辞辛苦地承担起了照顾孩子、做好家务的重任,没有她的付出,也不会有本书的成稿。最后,在此把本书作为一件特别的礼物送给我上小学的女儿井小然,在她经常问我整天都在忙些什么的时候,我就告诉她“爸

爸正在写一本书，里面会有你的名字”，她也很期待本书的出版。

当然，探索性的研究本身就是一件极为辛苦的事情。既为探索，必有纰漏，我们在匆忙中把这样一本还很粗糙的阶段研究成果奉献给读者，深知其中还有很多的不足，敬请广大读者给予指导性的批评和建议，以使我们在以后的研究中能够不断加以改进和完善，做出更好的成绩，共同推进 HRM 理论研究和实践应用的深入发展。

井 辉

2017年7月1日于郑州大学

目 录

第 1 章 个性化 HRM 实践的提出	1
1.1 HRM 的“最佳匹配”与“最佳实践”研究	2
1.1.1 “最佳匹配”研究	2
1.1.2 “最佳实践”研究	3
1.2 个性化 HRM 实践相关研究	4
1.3 个性化 HRM 实践的研究框架	5
1.3.1 个性化 HRM 实践的维度及测量	7
1.3.2 个性化 HRM 实践对员工行为态度的影响	7
1.3.3 个性化 HRM 实践对员工工作绩效的影响	8
第 2 章 个性化 HRM 实践的理论基础	9
2.1 个性化契约理论	9
2.1.1 个性化契约的概念及特征	9
2.1.2 个性化契约的内容及测量	11
2.1.3 个性化契约达成的前因与结果	13
2.1.4 个性化契约的研究现状与展望	16
2.2 人-环境匹配理论	17
2.2.1 人-环境匹配的概念	18
2.2.2 人-环境匹配的类型与测量	19
2.2.3 人-环境匹配的其他相关研究	20
2.3 人-组织匹配理论	20
2.3.1 人-组织匹配的概念	20
2.3.2 人-组织匹配的类型与测量	21
2.3.3 人-组织匹配的其他相关研究	22
2.4 人-工作匹配理论	23
2.4.1 人-工作匹配的概念及特征	23
2.4.2 人-工作匹配的类型与测量	24
2.4.3 人-工作匹配的其他相关研究	25
第 3 章 个性化 HRM 实践的概念与内容	27
3.1 个性化 HRM 的体现	27
3.1.1 个性化契约	27
3.1.2 弹性工作制	28

3.1.3	灵活的工作设计	29
3.2	个性化 HRM 实践的概念与特征	30
3.2.1	个性化 HRM 实践的概念	30
3.2.2	个性化 HRM 实践的特征	31
3.3	个性化 HRM 实践的内容	31
3.3.1	个性化招聘与选拔	32
3.3.2	个性化培训与开发	33
3.3.3	个性化薪酬与福利	33
3.3.4	个性化绩效考核	34
3.3.5	个性化契约	35
第 4 章	个性化 HRM 实践对员工离职倾向的影响	36
4.1	个性化 HRM 实践的测量	36
4.1.1	变量操作化定义	36
4.1.2	因子分析及命名	38
4.2	假设提出与检验	40
4.2.1	假设提出	40
4.2.2	研究设计	43
4.2.3	假设检验	43
4.3	结果分析与讨论	45
第 5 章	个性化 HRM 实践量表的开发	47
5.1	个性化 HRM 实践的研究概况	47
5.1.1	个性化 HRM 实践的研究进展	47
5.1.2	个性化 HRM 实践的概念内涵	49
5.1.3	个性化 HRM 实践的研究总结	49
5.2	量表开发的过程与方法	50
5.2.1	访谈与题项修订	50
5.2.2	问卷调查数据收集	52
5.3	问卷检验与因子命名	53
5.3.1	项目分析	54
5.3.2	因子分析与可靠性检验	54
5.3.3	因子命名	56
第 6 章	个性化 HRM 实践对员工工作绩效的影响：工作满意度的中介效应	57
6.1	个性化 HRM 实践的研究现状	57
6.1.1	个性化 HRM 实践的概念和特征	57
6.1.2	个性化 HRM 实践的理论基础	58
6.1.3	国内外相关研究进展及总结	59

6.2	工作满意度与工作绩效的研究现状	61
6.2.1	工作满意度的研究现状	61
6.2.2	工作绩效的相关研究现状	65
6.3	工作满意度中介下的个性化 HRM 实践与员工工作绩效的关系	69
6.3.1	个性化 HRM 实践对员工工作绩效的直接影响	69
6.3.2	个性化 HRM 实践对员工工作满意度的直接影响	71
6.3.3	员工工作满意度对其工作绩效的直接影响	71
6.3.4	员工工作满意度的中介效应	72
6.4	工作满意度中介下的个性化 HRM 实践与员工工作绩效关系检验	73
6.4.1	研究设计	73
6.4.2	描述性统计分析	75
6.4.3	信度及效度分析	76
6.4.4	人口特征差异分析	81
6.4.5	相关与回归分析	83
6.4.6	统计检验结果分析	88
第 7 章	个性化 HRM 实践对员工工作绩效的影响：组织承诺的中介效应	91
7.1	组织承诺研究现状	91
7.1.1	组织承诺的概念	91
7.1.2	组织承诺的维度与测量	92
7.1.3	组织承诺的前因与后果	92
7.2	组织承诺中介下的个性化 HRM 实践与员工工作绩效的关系	94
7.2.1	假设关系的提出	94
7.2.2	假设关系的概念模型	96
7.3	组织承诺中介下的个性化 HRM 实践与工作绩效关系检验	96
7.3.1	研究设计	96
7.3.2	数据的描述性统计分析	98
7.3.3	模型评价	103
7.3.4	模型检验结果	109
7.3.5	结果分析与讨论	112
第 8 章	个性化 HRM 实践对员工工作绩效的影响：组织公民行为的中介效应	116
8.1	组织公民行为的相关研究现状	116
8.1.1	组织公民行为的概念	116
8.1.2	组织公民行为的维度与测量	117
8.1.3	组织公民行为的前因与后果	117
8.2	组织公民行为中介下的个性化 HRM 实践与工作绩效的关系	119

8.2.1	个性化 HRM 实践与员工工作绩效的关系	119
8.2.2	个性化 HRM 实践与员工组织公民行为的关系	120
8.2.3	组织公民行为的中介效应	120
8.2.4	组织公民行为中介下的个性化 HRM 实践与工作绩效关系概念模型	121
8.3	组织公民行为中介下的个性化 HRM 实践与工作绩效关系检验	121
8.3.1	研究设计	121
8.3.2	数据的描述性统计分析	123
8.3.3	模型评价	128
8.3.4	模型检验结果	134
8.3.5	结果分析与讨论	136
第 9 章	个性化契约感知匹配度对员工工作绩效的影响	138
9.1	个性化契约感知匹配度、工作满意度和工作绩效的研究现状	138
9.1.1	个性化契约感知匹配度的研究现状	139
9.1.2	工作满意度的相关研究现状	142
9.1.3	工作绩效的相关研究现状	145
9.2	个性化契约感知匹配度、工作绩效与工作满意度之间的假设关系	148
9.2.1	个性化契约感知匹配度对员工工作满意度的影响	148
9.2.2	个性化契约感知匹配度对员工工作绩效的影响	149
9.2.3	工作满意度的中介效应	150
9.2.4	个性化契约感知匹配度、工作绩效与工作满意度之间关系的概念模型	151
9.3	个性化契约感知匹配度、工作绩效与工作满意度的假设关系检验	152
9.3.1	研究设计	152
9.3.2	数据的描述性统计分析	153
9.3.3	量表的信度与效度分析	154
9.3.4	变量间关系的相关与回归分析	157
9.3.5	假设关系的检验结果分析与讨论	165
参考文献		167

第1章 个性化 HRM 实践的提出

对于许多企业组织而言，高层次人才难以管理和流失是一个普遍而又严重的问题。为什么有特定技术和能力的人力资源难以管理？这是让许多组织“头疼”的难题。长期以来，传统的 HRM 实践大多把员工看作纯粹的雇佣关系的接受者（朱飞，文跃然，2013），并提倡企业组织应遵循“标准化”管理模式。然而随着社会的发展，员工与组织之间的雇佣关系和员工的价值观念也在发生变化，加之越来越多的人力资源拥有独特的技术或才能，他们不再仅仅关注物质层面的收入，转而追求事业发展和自我价值的实现，且更加注重工作生活的质量（李燕萍，侯炬方，2012），而且劳动力市场发生的变化也给组织招聘、激励和挽留有价值的员工带来了巨大的压力，进而导致“标准化”的 HRM 实践面临着越来越多的挑战。与此同时，众多学者也指出，目前还缺少对组织内部的人力资源实施个性化管理的相关理论研究（Rousseau, 2005; Rousseau, et al., 2006）。

HRM 实践面临的挑战与理论发展遇到的困境，使得我们必须对 HRM 的理论研究进行反思。从实践来看，人力资源的质量是组织建立和保持竞争优势的关键，这已成为人们的共识。作为对竞争环境带来的挑战的回应，学者们都在积极寻找所谓的 HRM 的“最佳实践”，他们认为存在着一组普遍适用的最佳 HRM 政策措施，组织政策措施能够帮助组织实现高的绩效水平（Pfeffer, 1994）。如果果真如此，那么 HRM 的实践和理论研究就可以简化为寻找这样一组 HRM 的最佳政策内容或者说是一套高绩效的 HRM 体系的政策措施。换言之，即使我们接受 HRM “最佳实践”的概念，无论是在理论上还是在实践中仍然存在着疑问，因为在到底哪些 HRM 的政策措施构成这一整套 HRM 的“最佳实践”的问题上是存在着很大争议的。暂且不说这种“最佳实践”模式是否脱离了组织的管理现实，更重要的是它忽略了人力资源的异质性这一特征，即组织中员工的个体特征存在着显著的差异，基于“交换”形成的雇佣关系必须满足不同员工的个性化需求，这样才有可能从员工处“交换”到组织所期望的员工行为。从理论上来看，20 世纪 90 年代以来的战略 HRM 理论的快速发展，虽然使组织认识到了人力资源的战略价值，但仍将其看作通用性的组织资源，并没有意识到微观层面的人力资源个体间的异质性及其带来的管理价值，时至今日战略 HRM 的研究仍停留在从宏观层面探讨“最佳匹配”等问题，缺乏从微观层面对员工的个体特征及其与组织需求匹配的雇佣关系问题的考察。正如赵曙明教授（2011）所指出的那样，要从雇员或者雇员与雇主双方的角度和微观层面（如心理契约角度）对雇佣关系进行探讨。

因此，HRM 实践的发展使得以员工个体特征和需求特点的差异化为基础，构

建个性化的 HRM 模式（包含员工分类管理、个性化工作设计、个性化招聘选拔、个性化培训开发、个性化绩效管理、个性化薪酬方案等内容），从个体层面分析个性化 HRM 实践存在的微观基础，考察个性化 HRM 实践对员工的组织公民行为、组织承诺及工作绩效产生影响的机理就显得尤为必要。

1.1 HRM 的“最佳匹配”与“最佳实践”研究

20 世纪 70 年代以来，在企业界成功案例和人才争夺战的启发下，HRM 作为一门学科得到前所未有的重视与发展，人们对人力资源的角色也基本上形成了一致的看法，它是组织的重要资源，是实现组织战略的关键要素（Wright, McMahan, 1992; Collins, Clark, 2003）。因此，组织必须围绕经营战略配置和使用人力资源，构建有效的 HRM 体系。沿着这一思路，目前国内外文献中有关 HRM 实践问题的研究主要有两条主线，即“最佳匹配（best fit）”模式和“最佳实践（best practice）”模式（Stavroua, et al., 2010）。

1.1.1 “最佳匹配”研究

“最佳匹配”模式源自战略 HRM，该模式认为当组织的 HRM 系统与组织战略和组织所处的内外部环境相匹配的时候，才可能是有效的，因此 HRM 系统的构建应致力于关注匹配性实现问题，即 HRM 活动与组织的战略目标、与组织中的其他职能管理活动的匹配，以及 HRM 活动本身的匹配性问题（Devanna, et al., 1981; Doty, et al., 1993; Wright, Snell, 1998; Boxall, et al., Purcell, 2000; 程德俊, 赵曙明, 2004; 张正堂, 2005）。Schuler 和 Jackson（1987）指出，HRM 活动应能够强化那些有助于 Porter（1985）提出的“一般战略（成本领先、差异化或目标聚集）”实现的组织行为，并与之匹配。

Baird 和 Meshoulam（1988）指出，HRM 实践必须与组织的发展阶段匹配（外部匹配），组织的人力资源政策之间必须相互匹配（内部匹配），这样才能保证 HRM 实践的有效性。外部匹配是指 HRM 实践和组织的其他活动及战略目标之间的匹配，意味着 HRM 系统牢牢扎根于组织运营系统之中，并在配合产品开发速度、顾客服务质量和产品质量提升等目标方面发挥着重要作用。Wright 和 Snell（1998）则指出，当组织的 HRM 实践活动能共同促进组织目标的实现时，这种匹配才是最佳的。内部匹配是指 HRM 实践的各项活动之间的匹配。Wright 和 McMahan（1992）认为，HRM 实践应该创造一种横向匹配，以促进不同的 HRM 活动之间相互补充，而不是相互竞争。MacDuffie（1995）和 Ichniowski 等（1997）则指出，除非相互适应的 HRM 实践活动被整合在一起，否则就不能充分实现它们的效能。因此，有必要将不同的 HRM 实践活动有机地捆绑在一起形成组合（bundle），通过 HRM 实践活动之间的相互匹配，发挥 HRM 实践活动的协同效果。

1.1.2 “最佳实践”研究

HRM 研究中,“最佳实践”受到的关注最多,且有多种体现形式,如高绩效工作系统(high performance work systems, HPWS, Huselid, 1995)、最佳 HRM 实践(Pfeffer, 1994)、高绩效 HRM 系统(苏中兴, 2010)等。“最佳实践”模式认为存在着一些最佳的 HRM 实践活动或做法,这些活动或做法对组织绩效的影响是直接的,不论组织条件或环境如何都可以提高绩效。在这一理论主张中,一些 HRM 实践活动,如与绩效相联系的激励薪酬、严格的招聘流程等,总是能给组织带来更好的绩效,而不论这些组织处在何种行业、采用何种战略(苏中兴等, 2007)。对“最佳实践”最有影响力的界定是来自 Pfeffer (1994) 的研究,他指出 HRM “最佳实践”包括 13 种活动措施(后来精炼为员工安全、选拔雇佣、自我管理团队、基于绩效的高薪酬、广泛的培训、身份地位差异的减少、信息共享 7 种)。Huselid (1995)、Delery 和 Doty (1996)、Ichniowski (1997) 等后来又相继对“最佳实践”的内容进行了探索分析和整理归纳,发现除个别项目与 Pfeffer (1994) 的界定存在较大差异外,大多数是相同的。后来的相关研究基本上沿袭这一框架探讨 HRM “最佳实践”及其对员工行为态度和绩效的影响(杨东涛, 刘杰, 2005)。

对“最佳实践”效果的研究集中于其对组织的生产率、质量和财务绩效等定量指标的影响方面,探讨这些 HRM 实践与组织绩效和财务投资回报的关系(刘善仕等, 2005)。Applebaum 等(2000)的研究发现,HPWS 的运用与更高的股票市场价值及劳动生产率相关联;Varma 等(1999)在对运用 HPWS 的服务部门的评估中也发现了相似的结果;Huselid (1995) 利用来自多个行业的 968 家企业的调查数据的研究发现,HPWS 的采用会减少员工的离职率、提升他们的生产率和公司财务绩效;Berg (1999) 基于美国钢铁行业中 13 家工厂中 1335 名工人的样本调查数据,检验 HPWS 对员工工作满意度影响的结果发现,HPWS 对员工工作满意度的影响与下列因素有关:工作角色和岗位职责的定义、雇佣关系及员工工作和家庭责任的平衡,尤其是那些认为可以在岗位中应用其技能和知识、认为雇佣关系良好,以及认为公司可以帮助平衡工作和家庭责任的三类员工具有较高水平的工作满意度;Combs 等(2006)运用元分析法分析了 1985~2005 年所有高绩效 HRM 系统与企业绩效间关系的 92 项研究发现:激励薪酬、员工培训、薪酬水平、员工参与、员工选拔与甄选、内部晋升、人力资源规划、弹性工作时间、申诉程序和员工安全等 HRM 实践活动构成的高绩效 HRM 系统对企业绩效有积极的影响。

事实上,HRM 系统对组织的绩效影响是通过环境构建引导员工行为和能力为组织竞争优势做出贡献的,而对“最佳实践”如何影响个体层面员工态度和行为方式的研究却不多(Guest, 2011)。仅有少数学者,如 Wu 和 Chaturvedi (2009)

探讨了 HPWS 与员工态度（情感承诺与工作满意度）的关系，结果发现 HPWS 对员工态度有积极的影响。Takeuchi 等（2009）认为，组织层面的员工关怀对 HPWS 与个体层面员工工作满意度及情感承诺的关系具有完全的中介作用。仲理峰（2013）也指出，“最佳实践”能够提高员工的知识、技术和能力水平，增加他们参与决策的机会，激发他们的工作热情和工作投入，并通过员工的优异工作表现为提升组织绩效做贡献，因此“最佳实践”与员工的工作态度和工作绩效存在相关关系。Wei 等（2010）有关“最佳实践”与组织公民行为之间关系的一项跨层次研究结果显示，组织层次的“最佳实践”与个体层次的员工满意度正相关。这都揭示了 HRM 实践的绩效提升机制，即宏观视角的“最佳实践”是如何影响微观视角的员工工作成果的（苗仁涛，等，2013）。

1.2 个性化 HRM 实践相关研究

“最佳匹配”与“最佳实践”模式代表了 HRM 理论研究的主流，而且它们都存在一个潜在的假设前提，即组织中的人力资源都是同质无差异的，在雇佣关系中，组织是主动者，员工是被动接受者，因此可以从组织的宏观层面制定一套 HRM 实践方案，作为通用性的工具来管理所有的人力资源。然而事实上，正如 Pankhurst 和 Livingstone（2006）等所指出的那样，“因为个人的经历和感知不同，员工之间是异质性的，其认知知识和能力也会显著不同。”而且随着组织对优秀员工的依赖程度的提高和劳动力市场流动性的增强，雇佣关系已经由原来的组织主导转变为由组织和员工共同主导的“二元”模式，员工在雇佣关系中的谈判能力和筹码都在不断提高，成为雇佣关系的主动参与者，如何对其进行有效的管理，已成为众多组织面临的一个关键问题（Thunnissen, et al., 2013）。在此背景下，学术界和实践界都开始认识到，应从人力资源本身的特点出发，探讨个性化 HRM 实践才能更好地发挥 HRM 的绩效提升功能。

早在 1987 年 Miner（1987）的一篇文章就指出，为应对资源的不确定性和变动性，以及组织规模的持续增加等给组织带来的挑战，个性化工作方式已被各种类型的组织所采用，并认为它是围绕员工个人的特定情况而创造设计的一种特殊工作安排。例如，针对一名口头表达能力特别突出的员工，可以为其安排一份客户电话服务岗位的工作来发挥其特殊才能。Tsui 等（1997）的研究从员工-组织关系角度出发，把组织的 HRM 系统分为诱引式和投资式两种类型，用来管理不同类型的员工-组织关系。Jiang 等（2012）基于能力（ability）-动机（motivation）-机会（opportunity）模型，把 HRM 系统分为技能提升型（skills-enhancing）、动机提升型（motivation-enhancing）和机会提升型（opportunity-enhancing）3 种类型，分别满足对员工进行差异化管理的需要。Lawler III 和 Finegold（2000）也指出，由于个人能力和对工作期望的差异，没有任何一种标准化的方法能够对员工进行

有效管理,必须越来越个性化。Boxall (2013)指出,如何管理组织和个人的需求,实现两者的匹配是 HRM 应关注的一个重要问题,并指出组织需求与员工的能力及需求的匹配质量是影响组织绩效的关键。

邵芳和樊耘(2011)指出,应针对组织与员工的需求关系在 HRM 实践的各个环节制定不同的政策,实施差异化的 HRM。Rousseau (2005)认为,可以基于员工特点,通过个性化契约来管理人力资源,即个性化 HRM,而且它可体现为个性化的职业发展机会、灵活的工作时间、工作量的减少、个性化的工作职责设计等具体形式(Hornung, et al., 2010; Ng, Feldman, 2012)。

当然,在 HRM 的“最佳”模式中,也存在一些基于员工个性特点和需求特征的实践做法,如弹性工作安排(Way, 2005)、员工工作多样化和岗位轮换(Pfeffer, 1994)、灵活的工作组织系统(Hilrtop, 1996)等。Beker 等(2009)在 *The Differentiated Workforce* 一书中也指出,对劳动力实行差异化管理是帮助组织实现战略目标的重要途径,而劳动力的差异化管理又可体现为人员选拔、薪酬的差异化等多种形式。Marescaux 等(2013)则提出了差异化 HRM 的概念,并指出它体现为奖金、福利、培训、员工发展评价与指导、自我管理、工作时间和地点灵活性、工作参与程度的差异化等多种形式。

与此同时,学者们还对与个性化相关的 HRM 实践对员工态度行为和绩效所产生的影响进行了研究。Hornung 等(2000)指出,在组织管理中,由于个性化契约的达成,尤其是事前个性化契约的达成,造成员工与组织互依性增强,从而对提升员工的工作自主性、感知的分配公平和工作满意度都有明显的帮助。Hornung 等(2008)的研究也指出,个性化契约对员工的工作家庭冲突、无薪酬的加班工作、期望的员工绩效和对组织的情感承诺等都有显著影响,而且个性化契约所提供的职业发展机会能增加员工的自愿加班行为,而灵活工作时间则会减少这种行为。Chaudhry 等(2011)认为,现有有关个性化契约的一些研究并没有给出十分清楚的结论,HRM 实践中个性化契约与员工的行为和结果之间到底存在一种什么样的关系?他们利用一个包括 235 名员工和 42 名管理人员在内的样本所进行的调查数据的分析结果发现,个性化契约中的灵活工作时间与员工的行为和结果之间并不存在一种必然的线性关系。例如,当个性化契约中工作时间灵活程度较低或较高时,员工会有较高的组织支持感、较低的离职倾向和较高的职业满意度,而在灵活程度居中时,结论却截然相反,两者之间是一种曲线关系。Marescaux 等(2013)的研究则发现,差异化 HRM 实践是一把“双刃剑”,对员工的绩效既有正向的影响,也有负向的影响。

1.3 个性化 HRM 实践的研究框架

“最佳匹配”模式为组织的 HRM 活动指明了战略方向,并强调组织内部各项

管理活动之间的协调一致性,以此来发挥 HRM 实践的“组合包(bundles)”在组织绩效改进中的作用,但它显然也存在一些问题(Boxall, Purcell, 2000)。首先,该模式较为简单地采用了(或暗含了)将人力资源视为战略实现手段的理性工具,没有认识到员工的需求,从而也未将其与组织的管理措施联系起来。在人力资源成为组织发展和战略目标实现的关键资源的背景下,必须采取有效的措施了解和满足人力资源的特别需求,才有可能充分发挥人力资源的潜力和战略支撑作用(Boxall, 1998)。其次,“最佳匹配”模式在描述经营战略时缺乏适应性。由于组织的战略是多维度且经常变化的,基于类型学的方法对组织的战略及 HRM 活动进行分类,并进行匹配是极其困难和不明智的(Miller, 1992)。

“最佳实践”模式虽然有很多种体现形式,但也存在着一定的不足。张一弛等(2005)指出,在众多的 HRM 实践活动中,到底哪些政策措施构成 HRM 的“最佳实践”仍然存在很大的争议。Wood(1996)认为,适用于美国的权变绩效薪酬在英国并不一定适用,至少对管理人员而言,效果并不明显。MacDuffie(1995)的研究表明,只有满足下列 3 个条件时,HRM 实践对组织绩效才能有所影响:员工具备管理者所缺乏的知识与技能、员工受到激励而愿意努力运用这些知识与技能、员工贡献其努力时组织才能达到其战略。施杨和李南(2011)发现,“最佳实践”对员工态度和行为的影响体现在通过 HRM 实践改变员工工作态度,并不断增加满意感和承诺感,进而影响员工心理状态,进一步产生组织期望目标的行为。这些研究从不同角度探讨了“最佳实践”在普适性上所存在的局限性。

以个性化契约为代表的关注员工个体特征和需求特点的个性化 HRM 研究虽然已逐步引起人们的注意,但仍缺乏系统全面的成果。随着研究的逐步深入和理论不断发展,在吸收“最佳”模式研究成果的基础上,因人而异的、围绕员工个性特征的 HRM 模式必将受到越来越多的关注,并成为 HRM 理论研究和实践的一个重要趋势。当然,不可否认的是,个性化 HRM 实践必然会引起组织公平等诸多问题,如个性化 HRM 实践的受益者与其同事之间的不公平问题,也必然会增加 HRM 的成本(Rousseau, 2005; Lee, Bachrach, 2015)。但个性化 HRM 实践更适用于对组织有特殊价值和重要贡献的人力资源,通过个性化的方式吸引、挽留和激励这类特殊的人力资源是其与标准化 HRM 实践显著不同的地方,仍有许多问题需要进一步的深入探讨。

立足 HRM 的基本理论框架,综合 HRM 研究中“最佳实践”和“最佳匹配”的相关成果,并吸收组织承诺理论、组织公民行为理论,以及 Rousseau 等人提出和发展的个性化契约理论等,可以形成一个个性化 HRM 的研究框架,该研究框架主要聚焦于 3 个关键问题:①什么是个性化 HRM 实践?(即个性化 HRM 实践的构成内容是什么?它与注重“最佳实践”与“最佳匹配”的标准化 HRM 实践模式有什么异同?)②个性化 HRM 实践对员工工作满意度、组织公民行为和组织承诺等有何影响?(即个性化 HRM 实践对员工行为和态度的影响机理是什

么?) ③个性化 HRM 实践是否影响以及怎样影响员工的工作绩效?(即个性化 HRM 实践对员工行为和态度的影响是否有助于其绩效的提升?)

1.3.1 个性化 HRM 实践的维度及测量

现有研究中,无论是 HRM 的“最佳实践”模式,还是“最佳匹配”模式,大多从组织宏观及整体视角分析 HRM 系统对员工的行为和态度及绩效的影响,很少关注 HRM 实践的对象——员工个体的特征,进而导致传统的标准化 HRM 模式在激励新生代员工,尤其是具有特定技术和能力的员工的过程中,失去了我们所期望的有效性。组织中每个员工都具有不同的成长背景、兴趣爱好、动机,不同的专业性质、长处和职业能力,也具有不同的价值要求和生活与发展期望。组织必须认识、尊重这些个体差异,提供富有个性化的管理手段,才有可能得到所期望的行为和结果。这又包括以下 3 个问题:

1) 个性化 HRM 实践产生的原因和微观基础。这一问题重在对导致个性化 HRM 实践产生的相关因素进行分析,如劳动力市场的变化、员工的个体特征差异、工作岗位的差异、人力资本的不可替代性等。换言之,就是个性化 HRM 的前因变量是什么,它们是怎样影响个性化 HRM 的产生的。正如 Rousseau (2005) 等人在研究个性化契约过程中所指出的那样,应从社会、组织和个人 3 个层面加以考察,探讨不同层面的因素对个性化 HRM 实践的影响。

2) 个性化 HRM 实践的构成内容。个性化 HRM 依然遵循现有的 HRM 分析框架,仍体现为人员选拔招聘、工作分析与设计、培训开发、考核与薪酬激励、员工关系等内容,所不同的是这些 HRM 实践活动在形式上更加关注员工的个体特征,体现出管理的“因人而异”,而非标准化。例如,在个性化 HRM 体系中,组织可能会采用不同的招聘选拔方法对不同的人员进行测评,还可能采用符合员工个人特性及工作特点的薪酬与考核方法等。换言之,个性化 HRM 更加真正“以人为本”,关注个体,HRM 的不同实践活动在不同员工身上的体现都有可能不同。

3) 个性化 HRM 实践的维度及测量。根据对个性化 HRM 实践的概念及其构成内容的界定,需要进一步对其进行操作化定义,把概念转化成为可以测量的变量。由于个性化 HRM 实践关注的是微观层面的员工个体,研究将利用诸如“您所在的组织是否针对您的能力和个人特点为您制定了个性化的培训课程?”“您所在的组织是否针对您的能力和个人特点为您制定了个性化的工作设计?”等形式的问题对员工进行访谈和问卷调查,并进行统计分析,构建个性化 HRM 实践的维度及测量问卷。

1.3.2 个性化 HRM 实践对员工行为态度的影响

个性化 HRM 到底是怎样影响员工个体行为和态度的?是否与“最佳模式”和“最佳实践”具有不同的影响效果?根据战略 HRM 的研究观点,员工的态度