



民营企业雇佣关系模式 关键影响因素的多案例研究

李召敏¹, 韩小芳², 赵曙明³

¹ 南京财经大学 工商管理学院, 南京 210023

² 南京财经大学 会计学院, 南京 210023

³ 南京大学 商学院, 南京 210093

摘要:近30年来,中国企业雇佣关系模式从传统的单一模式转变为工作导向和组织导向等多种模式并存。西方雇佣关系领域的研究和实践证明组织导向型雇佣关系模式是最优模式,然而中国情景下的众多企业倾向采取工作导向型。由于中国企业雇佣关系模式的形成过程与西方企业存在很大差异,西方学者的研究结论不能解释中国企业的现象,探讨中国情景下企业雇佣关系模式的关键影响因素具有必要性。

已有理论研究和实践侧重关注企业雇佣关系模式的结果变量,但对其形成的关键影响因素分析未给予足够重视。运用最佳实践、高阶理论等观点,从多角度搭建企业雇佣关系模式关键影响因素及作用机制的分析框架;使用多案例研究方法,通过规范的质性分析技术,探讨广东省通信设备行业12家典型民营企业雇佣关系模式的关键影响因素及作用机制。

研究表明,①企业雇佣关系模式受到承诺型人力资源管理实践、控制型人力资源管理实践、企业家风险偏好、企业家成就需要、企业工会实践和制度环境6个关键因素的影响;②各关键因素对不同类型雇佣关系模式的影响存在差异性;③阐明4种类型雇佣关系模式关键影响因素的作用机制,并发现各关键影响因素的作用机制存在差异性。

在理论上,研究结果为探讨企业雇佣关系模式搭建了理论分析框架,丰富了雇佣关系模式前因变量方面的成果,拓展了研究空间,基于雇佣关系模式不同类型的划分描绘了企业雇佣关系模式关键影响因素路径图,将搭建的理论分析框架进行具体化。在实践中,研究结果从企业和政府两个角度,为企业选择和调整适合中国企业发展的雇佣关系模式提供了对策建议。

关键词:雇佣关系模式;人力资源管理实践;企业家;企业工会实践;制度环境

中图分类号:F272.92 **文献标识码:**A **doi:**10.3969/j.issn.1672-0334.2017.05.010

文章编号:1672-0334(2017)05-0119-17

收稿日期:2016-04-07 **修返日期:**2017-05-22

基金项目:国家自然科学基金(71332002);教育部人文社会科学研究基金(17YJC630074);江苏省教育厅高校哲学社会科学基金(2017SJB0231);江苏高校优势学科建设工程(PAPD);南京财经大学校级科研资助项目(KYC201623)

作者简介:李召敏,管理学博士,南京财经大学工商管理学院讲师,研究方向为雇佣关系和管理创新等,代表性学术成果为“劳资关系氛围五维度对员工心理安全和工作嵌入的影响:基于中国广东和山东两地民营企业的实证研究”,发表在2017年第4期《管理评论》,E-mail:41257048@qq.com

韩小芳,管理学博士,南京财经大学会计学院副教授,研究方向为公司治理和雇佣关系等,代表性学术成果为“财务舞弊公司董事会变更及其对审计师变更的影响:基于面板数据Logit模型的研究”,发表在2011年第3期《会计研究》,E-mail:117323990@qq.com

赵曙明,管理学博士,南京大学商学院特聘教授,研究方向为人力资源管理和企业跨国经营等,主持国家自然科学基金重点资助项目“中国企业雇佣关系模式与人力资源管理创新研究”(71332002),E-mail:zhaosm@nju.edu.cn

引言

随着中国进入全面深化改革时期,民营企业在国民经济贡献和吸纳就业等方面的作用越发重要,但诸如劳资冲突频繁等雇佣关系问题也备受关注^[1]。近30年来,民营企业雇佣关系发生了剧烈的变迁,由传统计划经济体制下的单一雇佣模式转变为多种模式并存,既有互惠投入的组织导向型模式,又有“血汗工厂”的工作导向型模式^[2]。西方雇佣关系研究和企业管理实践证实,组织导向型雇佣关系模式会带来最优的组织绩效和员工结果^[3],但是在中国情景下众多民营企业仍然在采用工作导向型雇佣关系模式。目前尚不能从理论上解释为什么西方成熟的雇佣关系模式会在中国水土不服、哪些中国情景因素导致这种水土不服^[4]。中国企业在建立和选择雇佣关系模式时所处的一些情景特征需要加以考虑,如在西方企业中工会是代表雇员方的利益^[5],但是中国企业工会,尤其是作为雇佣主力军的民营企业的工会是依附于雇主而存在的,这也部分解释了西方成熟雇佣关系模式在中国水土不服的原因。因此,识别影响雇佣关系模式的关键因素并探讨其影响机理,对企业调整 and 选择相匹配的雇佣关系模式具有重要的现实意义。本研究基于相关理论观点,在搭建分析框架基础上,运用多案例研究方法,探析民营企业雇佣关系模式的关键影响因素和作用机制。

1 相关研究评述和分析框架

1.1 雇佣关系模式类型和特征

组织层面雇佣关系模式研究是基于激励-贡献模型视角,聚焦组织在实际工作中给员工提供了什么类型、何等程度的激励,以及组织期望员工完成什么类型、何等程度的贡献^[6]。HOM et al.^[7]和SONG et al.^[8]众多学者沿这条主线进行了一系列实证研究。经归纳,①组织给员工提供的激励,主要以员工感知到的报酬体现^[9-10]。感知的报酬主要有两方面,一方面是发展性报酬,包括重视员工意见、强调员工职业发展、发挥员工才能、充分授权、鼓励参与决策、可持续培训等宽领域的人力资本投资;另一方面是物质性报酬,包括竞争性薪酬、丰厚住房补贴、健康医疗保险、出国学习和休假机会等。②组织对员工期望的贡献以员工工作努力的数量和质量等方面体现^[11]。期望贡献也包括两方面,一方面是员工角色内工作要求,指期望员工具有满足契约条件的工作能力,包括完成分内工作、实现绩效目标、遵循规章制度、规范工作、团队合作、积极提升公司形象等;另一方面是员工角色外工作要求,指期望员工除了履行分内工作职责外还需考虑组织或团队综合利益,鼓励承担角色外工作,包括提出建设性意见、采取创新的思想和方法、持续改善工作流程和方法、主动承担挑战性工作等。

按照提供激励和期望贡献二维度的差异,雇佣关系模式(employment relationship approach, ERA)可划分

出4种类型,见表1,分别命名为组织导向型、工作导向型、投资过度型和投资不足型^[3,11]。①组织导向型在期望贡献方面,员工工作定义宽泛,组织不仅考察员工分内工作,还期望员工在角色外有良好表现。在提供激励方面,组织不仅给员工提供货币性报酬,还给予发展性和长期性的投资。组织与员工是一种互相提供宽泛投资的关系,在时间界限上具有动态性和长期性,二者的关系表现出一种主观上的感知和默契。②工作导向型在期望贡献方面,组织主要考察员工分内工作表现,岗位职责界定详细,任务定义具体,侧重关注本职工作绩效完成情况。在提供激励方面,组织实施短期投资,劳动保障低。该模式可简述为组织期望员工做出的贡献和组织提供的激励都相对比较低,组织与员工的效用交换是一种经济性关系,不存在情感关系。此模式在一定时期具有稳定性,在时间界限上有明确截止时间。③投资过度型在提供激励维度上具有组织导向型特点,在期望贡献维度上具有工作导向型特点。④投资不足型在提供激励维度上具有工作导向型特点,在期望贡献维度上具有组织导向型特点。

表1 雇佣关系模式

Table 1 Employment Relationship Approach

	提供激励		
		高	低
期望贡献	宽	组织导向型	投资不足型
	窄	投资过度型	工作导向型

注:根据TSUI et al.^[3]和JIA et al.^[11]的研究整理;提供激励包括发展性和物质性的报酬,期望贡献包括角色内和角色外的工作要求。

目前雇佣关系模式研究呈现后多前少的特点。一是众多学者集中探讨雇佣关系模式对企业、团队和员工3个层面上结果变量的影响^[3-4]。二是企业雇佣关系模式影响因素研究还处在起步阶段,现阶段有张一弛^[2]、康力等^[12]和赵曙明等^[4]少数学者关注所有制和人力资源管理重要性等因素。虽然雇佣关系模式影响因素研究成果较少,但这并不代表该分支研究不重要。COYLE-SHAPIRO et al.^[13]和赵曙明等^[4]认为,已有研究注重雇佣关系模式形成之后的结果变量分析,当前学者们应认识到雇佣关系模式形成虽是一个复杂过程,但知悉其形成过程中的影响因素是一个基础性研究,亟待更多有意义的成果。本研究认为,对雇佣关系模式影响因素的探讨对维护和改善企业与员工关系的实践活动具有更为重要的指导意义。对于中国民营企业而言,雇佣关系模式形成过程与西方企业不同,如制度等情景因素在企业中的现实情况和影响作用都与西方企业有差异。从知识积累角度,探讨中国情景下民营企业雇

雇佣关系模式的关键影响因素是迫切需要的。

1.2 关键影响因素和相关理论基础

企业雇佣关系模式形成是组织内外部多种因素共同作用的过程^[4],本研究对雇佣关系模式的关键影响因素及其作用机制进行探索性研究。YIN^[14]认为在探索性研究中,为更好地指导数据收集和分析,应搭建相应的理论分析框架,以提升探索性研究过程中数据分析的有效性和针对性。为建立包容性、整合性的雇佣关系模式理论分析框架,本研究在案例预调研和对理论分析的双重基础上,搭建中国企业雇佣关系模式的多层次前因变量分析框架。①经对广东省通信设备行业民营企业的广泛预调查和质性数据初步分析,本研究发现企业不同类型人力资源管理实践、企业家特征、企业工会实践、制度环境等因素对雇佣关系模式形成产生影响。②对于这些影响因素发挥的作用,本研究发现相匹配的理论基础是最佳实践和匹配实践理论、高阶理论、垄断与发言的两面理论和制度理论,这些理论观点支持本研究将企业雇佣关系模式关键影响因素归属到人力资源管理实践、企业家、企业工会实践和制度环境4个方面。之所以选取这4个方面因素进行分析,一是4个方面因素在雇佣关系模式形成中发挥了关键作用,具有代表性,深入挖掘内在机制可指导实践;二是已有研究均把企业雇佣关系模式看作给定的外生变量,鲜有关关注雇佣关系模式的前因。

1.2.1 人力资源管理实践

关于人力资源管理实践(human resource management practices, HRMP)对雇佣关系模式的影响机制,适合的解释理论是最佳实践和匹配实践理论^[15-16]。DELERY et al.^[15]把高承诺工作系统看作是最佳人力资源管理实践,而HUSELID^[16]认为高绩效工作系统须与企业或个体层次的一些特征或策略相匹配,才能发挥更有效的积极作用。如此,不同人力资源管理实践会使企业选择相匹配的雇佣关系模式,从而对企业绩效、员工态度和行为产生作用^[17]。基于该观点,不同类型人力资源管理实践会影响企业提供的激励,也影响企业对员工行为和态度方面的要求,这势必影响雇佣关系模式的形成。

ARTHUR^[18]采用聚类分析方法将人力资源管理实践分为承诺型和控制型两种,得出承诺型对企业绩效的影响显著优于控制型。该领域的后续研究沿用了ARTHUR^[18]的划分形式,本研究据此认为企业人力资源管理在实践管理过程中存在承诺型和控制型两种类型。承诺型人力资源管理实践试图促使组织与员工形成长期交换关系^[15],包括广泛培训、内部晋升、员工参与管理、员工安全、信息分享、利润分享等实践;控制型人力资源管理实践试图促使组织和员工形成短期交互关系,包括员工竞争流动、纪律管理、结果导向考核、详细工作分析、严格招聘等实践^[19]。

1.2.2 企业家

关于企业家对雇佣关系模式的影响机制,匹配

的解释理论是高阶理论^[20],高阶理论把企业看作是高层管理者的反映。由于有限理性,企业高层管理者的认知基础和价值观影响其观察的视野、选择性认知以及对信息的解释等,最终形成管理者认知,从而做出决策和行动。该观点表明,企业家是雇佣关系模式形成的主要评估者和决策者,决策过程必然反映其个人偏好等特征。因此,企业家特征必然会影响到企业提供给员工的激励措施和期望员工对企业的贡献大小,以致驱动不同雇佣关系模式的形成。

企业家人口学背景特征^[21]、价值观^[22-23]、领导风格^[24]、创业精神^[25]等对战略决策、组织绩效、员工态度和行为的影响研究很多,但尚未涉及其对雇佣关系模式的影响。早期创业领域研究主要关注企业家个性特征和心理特征,用以解释企业绩效的提升^[26]。LEWIS et al.^[27]认为存在极少数的心理素质特征可将企业家与一般经理人员进行区分,其中风险偏好和成就需要两个因素是最为重要的特征。风险偏好是企业家愿意和敢于投资人力资本,并作出具有风险性承诺的倾向^[28];成就需要是企业家最大程度地追求业绩、渴望成功的欲望,包括个人取向和社会取向的成就动机^[29]。本研究重点关注企业家风险偏好和成就需要两个重要特征在企业雇佣关系模式形成过程中的影响。

1.2.3 企业工会实践

关于企业工会实践对雇佣关系模式的影响机制,适宜的解释理论是垄断与发言的两面理论^[30]。FREEMAN et al.^[30]认为工会存在两面性,即消极的垄断面和积极的集体发言面。垄断面指工会试图巩固并利用其劳工供给的垄断地位提高工资,这会阻碍劳工的自由流动,从而不利于提高经济绩效。发言面指工会通过解决工作场所纠纷、降低员工离职等努力对工人和管理产生影响,从而对企业和社会绩效产生正面效应。基于该理论观点,本研究认为企业工会实践会对企业提供的激励和期望员工的贡献产生影响,以致影响企业不同类型雇佣关系模式的形成。

关于企业工会实践的具体职能,学者们主要从企业经营、员工服务和自身组织建设等方面进行论述。①在企业经营方面,企业工会可通过参与组织管理、与组织沟通协调等方式对提升组织绩效发挥积极影响^[31]。②在员工服务方面,企业工会致力于维护员工应有的权益,诸如在协调劳资关系中保护员工的权益不受侵犯^[32]。此外,为提升员工的素质和知识水平,工会通常会开展形式多样的技能培训等活动,以保障企业可持续发展^[33]。③在自身组织建设方面,为能更有效地服务于组织发展和员工权益,企业工会需履行自身组织建设的职责^[5]。单红梅等^[34]研究发现,工会与企业之间出现的不合作、对抗等现象促使企业工会加强自身组织的建设。结合上述观点,本研究认为企业工会实践包括为企业经营发展而发挥的参与职能和建设职能以及为员工权益服务的维权职能和教育职能。

1.2.4 制度环境

关于制度环境对雇佣关系模式的影响机制,契合的解释理论是制度理论。制度理论认为企业和个体总是嵌入到制度当中,且必须遵循制度的安排^[35],制度安排会以普遍、细微的方式影响企业和个体的行为和态度^[36]。制度理论关注不同企业和个体如何遵循制度环境中的规制、规范等以有效地维护其当前的地位和合法性^[37]。基于该观点,制度环境会影响企业的激励提供和对员工的期望贡献,从而不同雇佣关系模式的形成^[38]。

关于制度环境由哪些因素构成,SCOTT^[37]认为制度环境通常由规制、规范和认知3个因素构成,该观点得到了普通认同和广泛使用。规制是政府或其他行政部门用来奖赏和惩罚企业和个体,以实现企业和个体行为合乎规定的一些措施,包括法律法规、政策条例等^[39]。规范是由标准和价值构成的并切合基本法规、被大众认可的一套体系,涵盖道德规范、价值观和文化等^[40]。认知来源于认知理论,是企业 and 个体基于主观、结构性规则和限制行为的一种行为模式,一般与信念、知识、技能和信息获取有关^[41]。

1.3 理论分析框架

依据上述理论观点,承诺型人力资源管理实践、控制型人力资源管理实践、企业家风险偏好、企业家成就需要、企业工会实践和制度环境对企业提供激励和期望贡献产生影响,而提供激励和期望贡献的差异决定了雇佣关系模式的类型和特征^[3]。本研究由此搭建企业雇佣关系模式关键影响因素及作用机制的分析框架,见图1。从图1虽可以推断不同类型雇佣关系模式的形成是由于各关键因素对企业提供激励和期望贡献的影响,但事实上不同类型雇佣关系模式不是以相同路径形成的,不同关键影响因素与不同类型雇佣关系模式之间的作用关系尚不清晰。本研究的目的是探析每种雇佣关系模式的具体关键影响因素,阐明各关键影响因素的作用机制。

2 研究设计

MCGRATH^[42]认为,案例研究方法适用于探索新理论和评价当前理论是否支持或解释当前真实情景。现阶段中国情景下关于企业雇佣关系模式关键

影响因素的研究还处在起步阶段,需要进行探索性研究,案例研究方法适合解答本研究的问题。

2.1 案例研究对象选择

YIN^[14]认为使用案例研究方法探究特定范围内出现的问题(即研究范围缩小化和集中化),研究结论会更具有代表性和典型性。本研究选取广东省通信设备行业的民营企业雇佣关系模式进行分析,原因有3个。①广东省民营企业的发展模式和管理水平走在全国各省份前列,代表性强;②选特定行业,可避免产业技术特征、竞争程度和发展阶段等因素的影响;③通信设备行业是广东省经济发展的支柱产业之一,行业总体发展现状良好,民营企业雇佣关系模式实践具有典型性。此外,鉴于产业技术特征、竞争程度和发展阶段等因素会对企业雇佣关系模式产生影响^[2-3],本研究将产业技术特征、竞争程度和发展阶段作为控制变量。

在案例数量上,多案例研究是通过多个案例对象之间的横向分析以发现规律性结论,研究总体效率和普适性好于单案例研究^[14]。本研究适宜采用多案例研究方法,具体案例对象选择遵循3个原则。①民营企业雇佣关系模式有关提供激励和期望贡献的内容清晰、明确;②民营企业发展阶段相似,工会组织运行良好,工会主席不是企业法人或企业家本人;③能收集到满足质性数据分析的一手材料和二手材料。研究小组在了解雇佣关系模式情况基础上,按雇佣关系模式分类标准,参照发展性报酬、物质性报酬、角色内工作要求和角色外工作要求的具体内容,每类模式选择3家企业,共计12家企业。每个案例都归属到不同雇佣关系模式中。鉴于企业要求对访谈记录严格保密,本研究将企业名称用特定代码表示,代码形式是:雇佣关系模式类型的拼音首字母简写(如工作导向型用“GD”代表)+企业名称拼音首字母简写,具体编码见表2。

2.2 数据收集

本研究从不同渠道获得企业数据,保证每个案例数据来源超过3种,构成证据三角形^[14]。在2015年3月至2015年9月和2016年7月至2016年10月两个时间段,研究小组以“哪些关键因素影响企业雇佣关系模式的形成”为数据收集导向,进行广泛的实地调

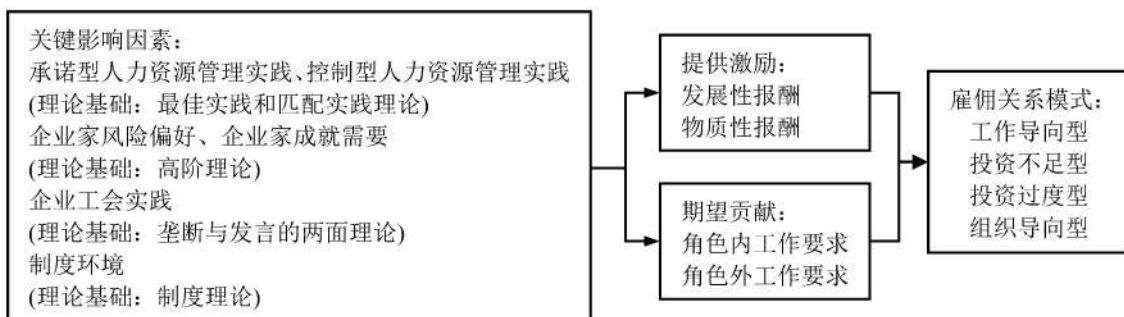


图1 分析框架

Figure 1 Analytical Framework

表2 数据来源
Table 2 Data Sources

雇佣关系模式	企业代码	数据来源	份数
工作导向型	GD-YR	深度访谈(2小时,3份);档案(5份);网站(4份);报刊(3份);书(1份)	16
	GD-SW	深度访谈(2.5小时,3份);档案(5份);论文(3份);报刊(2份);书(2份)	15
	GD-SMS	深度访谈(2小时,3份);档案(6份);网站(3份);报刊(3份);论文(1份)	16
投资不足型	TB-RJ	深度访谈(2.5小时,3份);档案(3份);网站(3份);报刊(4份);书(1份)	14
	TB-HD	深度访谈(2小时,3份);档案(6份);报刊(2份);论文(2份);书(1份)	14
	TB-PC	深度访谈(2.5小时,3份);档案(7份);网站(2份);报刊(3份);论文(1份)	16
投资过度型	TG-MD	深度访谈(3小时,3份);档案(3份);网站(2份);报刊(5份);论文(1份)	14
	TG-GC	深度访谈(2.5小时,3份);档案(6份);网站(3份);报刊(4份);书(1份)	17
	TG-LT	深度访谈(3小时,3份);档案(6份);网站(3份);申报材料(2份);书(1份)	15
组织导向型	ZD-HW	深度访谈(2.5小时,3份);档案(5份);网站(4份);报刊(3份);书(1份)	16
	ZD-CW	深度访谈(3小时,3份);档案(5份);网站(4份);申报材料(3份);书(1份)	16
	ZD-HP	深度访谈(2.5小时,3份);档案(5份);网站(2份);报刊(3份);论文(1份)	14

注:基于一手数据和二手数据整理,深度访谈为一手数据,其他数据为二手数据。

表3 关键影响因素识别
Table 3 Identification of Key Influencing Factors

1阶概念	数据的关键词编码	词频	百分比/%
承诺型 HRMP	*培训开发 *晋升 参与管理 员工安全 信息分享 *分享	127	50.46
控制型 HRMP	竞争流动 *纪律 结果导向 *考核 *工作分析	134	26.17
企业家风险偏好	风险偏好 承担风险 风险倾向 冒险* 勇于* *投资	117	22.52
企业家成就需要	成就需要 渴望* 业绩* *目标 威望 *愿景 *利润	138	53.14
企业工会实践	参与职能 建设职能 权益维护 *教育 *培训	118	23.06
制度环境	*制度 劳动法 *法 *条例 *规范 *价值 *信念 *认知	131	25.29
经济形势	*经济 *形势 经济下滑 形势不佳	125	24.45
市场竞争	市场竞争 *竞争 竞争激烈 *争夺 对手*	136	26.53

注:*为通配符,|为布尔逻辑的“或”,下同。

查和公开数据收集。经人工辨别、评价和筛选,最终形成183份材料,详细信息见表2。数据来源包括访谈记录、公司内部档案、公司网站公布资料、相关报刊、申报材料、学术论文和书籍等。

2.3 质性数据分析

本研究采取3个措施确保质性数据分析的客观性。

(1)为保证案例分析过程所有步骤有可重复性(信度),研究小组安排4名博士研究生分成两组进行数据编码。首轮编码后,将编码结果进行对比,保留相一致的内容;对有异议的内容给予反馈意见,并进行二次讨论以达成共识;对无法达成一致意见的,通过访谈等途径再次确认。

(2)本研究遵循“关键影响因素→提供激励和期望贡献→雇佣关系模式”理论逻辑进行编码,将6个关键影响因素视为1阶概念,将发展性报酬、物质性报酬、角色内工作要求、角色外工作要求视为2阶概

念,将雇佣关系模式视为核心概念。根据扎根理论规定的3步编码方法进行严格操作。第1步,进行开放式编码。①对编码人员进行培训后,两组成员从183份材料中整理出与关键影响因素相关联的关键词,并标注关键词所在的句子和段落,完成QUOTE编码工作。②仔细查阅全部质性数据,梳理出与关键影响因素相关的段落,进行有序编码。③根据分析框架,将编码归属到不同的关键影响因素中,形成1阶概念,无法归属的作为竞争性解释因素(经济形势和市场竞争)另作保留;之后,两组互换结果,并做仔细检查和多轮讨论。④借助软件导出分析结果,最终形成表格,见表3。第2步,进行主轴编码。确定1阶概念和2阶概念之间存在的逻辑关系,将1阶概念引入到2阶概念中;再使用Atlas.ti软件的共现系数矩阵检验编码结果。第3步,进行选择性编码。基于上步结果,搜索统领性核心内容,使它能一定程度上将2阶概念聚焦,最终形成核心概念。

(3)借助Atlas.ti软件,通过模式匹配、竞争性解释分析质性数据,具体操作分为两个步骤。第1步,使用Atlas.ti软件进行共现系数分析,判断概念之间是否有指向性。共现系数是依据质性数据文本的重复程度说明编码之间的逻辑联系,有检验编码结果、判断影响程度两方面功能。竞争性解释是引进和预测相违背的解释,在分析过程中如果被认为是错误的,则表明预测是合理的。第2步,借助Atlas.ti软件,检验3种概念之间的逻辑模型。当证据模型与本研究分析框架相违背,表明理论预测不合理;当两者相一致,则说明理论预测合理。

3 研究结果

3.1 数据分析的信效度检验

3.1.1 信度检验

根据案例研究信度计算公式对数据分析过程进行信度检验,即

$$R = \frac{nA}{1 + (n-1)A}$$

其中, R 为信度系数, n 为访谈对象的数量, $n=3$; A 为访谈对象彼此之间对某个问题的相互赞同程度,即

$$A = \frac{nM}{N_1 + \dots + N_i + \dots + N_n}$$

其中, M 为访谈对象都赞同的关键影响因素数量, N_i 为第*i*个访谈对象分析得出的关键影响因素数量。经计算,4种雇佣关系模式信度系数值分别是0.90、0.93、0.93、0.96。按照判断标准,数值大于0.80可认定信度较好,因此说明本研究数据信度较好。

3.1.2 效度检验

YIN^[14]认为案例研究在材料收集上应有多元化

的数据来源,以保证材料的真实性和全面性;在质性分析环节上,需要使用模式匹配、竞争性解释等方式保障数据分析的有效性。本研究采取下列措施保障研究效度。①同时收集一手数据和二手数据。②研究人员在编码过程中依据“关键影响因素→提供激励和期望贡献→雇佣关系模式”理论逻辑进行模式匹配。③安排了竞争性解释。上述3个措施保证了本研究质性数据分析的效度。

3.2 不同类型雇佣关系模式关键影响因素的质性数据分析

3.2.1 工作导向型雇佣关系模式的关键影响因素

根据Atlas.ti软件Memos选项标注相关内容。待QUOTE编码结束,研究小组实施分类别梳理,并归结在1阶概念中。在质性数据处理和分析中,对逻辑关系存在争议的1阶概念,以实地访谈、电话等方式再次客观地掌握企业实际情况,以便形成一套清晰的证据链。表4给出针对工作导向型雇佣关系模式的译码结果,第1列和第2列展示了工作导向型雇佣关系模式1阶概念的归纳结果,可以看出工作导向型雇佣关系模式关键影响因素包括控制型人力资源管理实践、企业工会实践和制度环境。

对上述编码内容进行再次整理,重点分析出1阶概念与2阶概念之间存在的逻辑关系。根据分析框架,本研究归纳了与1阶概念有关联的两个2阶概念,即物质性报酬和角色内工作要求。表4第3列、第4列和第5列分别展示了部分原始访谈数据、从1阶概念到2阶概念的指向性分析的推导过程。在竞争性解释因素上,本研究发现经济形势和市场竞争两个概念,并且两个概念没有相关内容指向2阶概念。

表4 工作导向型雇佣关系模式的译码

Table 4 Decoding of Work-oriented Employment Relationship Approach

1阶概念	QUOTE 编码数量	部分原始材料	指向性	2阶概念
控制型 HRMP	9	员工工资月月有,但具体是根据任务量定的,我们都有月度目标责任书,大家都按照责任书指标完成任务,完不成的话会扣奖金。(GD-YR)	控制型 HRMP→ 物质性报酬	物质性报酬
		员工偷不了懒,因为人资部门对员工岗位作用和职责要求做了详细说明,按程序做就可以了。(GD-SW)	控制型 HRMP→ 角色内工作要求	角色内工作 要求
企业工 会实践	7	工资2年~3年都未上涨,工会与领导开了几次会要求根据业绩提高工资,后来成功解决了这个事。(GD-SW)	企业工会实践→ 物质性报酬	物质性报酬
制度环境	8	跟员工签订劳动合同当然离不开劳动法、合同法,公司遵照国家规定制定员工工资等事项。(GD-SMS)	制度环境→ 物质性报酬	物质性报酬
		员工签订了合同,合同条款规定了工作职责和要求,员工也依据工作计划完成相应的工作。(GD-SMS)	制度环境→ 角色内工作要求	角色内工作 要求
经济形势	2	我们通信类公司其实不太受当前经济状况的影响,因为行业已经规范,员工福利基本有了定式。(GD-YR)		
市场竞争	2	竞争影响不大,通信这行技术成熟,竞争还算较公平,又有规章制度在,员工待遇变化不大。(GD-SW)		

注:根据访谈数据和Atlas.ti分析结果整理得到,下同。

利用Atlas.ti分析共现系数技术,将数据导入Atlas.ti中,从Atlas.ti输出工作导向型雇佣关系模式共现系数,结果见表5。表5中包含一对数值,前者是1阶概念与2阶概念在编码过程中的重合次数,后者是经推算的共现系数。共现系数值范围在0~1之间,数值大表示1阶概念对2阶概念的影响程度大。由表5可知,①控制型人力资源管理实践与物质性报酬和角色内工作要求的共现系数分别为0.69和0.56,证实它与两个2阶概念存在指向关系,且它同时通过对两个2阶概念的影响驱动该模式形成。如GD-YR公司通过目标责任书影响物质性报酬、GD-SW公司通过岗位作用和职责要求的详细说明期望员工达到角色内工作要求。②企业工会实践与物质性报酬的共现系数为0.38,说明两者之间存在指向性,且前者只通过后者的影响驱动该模式形成。如GD-SW公司工会解决了员工工资调整问题。③制度环境与物质性报酬和角色内工作要求之间的共现系数分别为0.49和0.42,意味着制度环境对两个2阶概念存在指向性,且制度环境对物质性报酬的影响稍大于对角色内工作要求的影响。另外,本研究发现经济形势和市场竞争两个因素与2阶概念的共现系数都为0,不存在任何逻辑关系。

借助Atlas.ti将质性数据变换成证据模型的技术手段,按照前述编码从Atlas.ti输出质性数据分析后的结果模型。一般情况下,最后结果模型中存在的逻辑都可以形成一个线性序列,通过相关箭头方向说明关键影响因素在其中的变化和作用机制。工作导向型雇佣关系影响因素路径见图2。图2表明,控制型人力资源管理实践和制度环境通过对物质性报酬和角色内工作要求的影响决定工作导向型雇佣关系模式的形成,企业工会实践通过对物质性报酬的影响驱动该模式形成。控制型人力资源管理实践、

制度环境对工作导向型雇佣关系模式的影响程度很大,企业工会实践的影响相对次之。对比该路径图与本研究搭建的分析框架,发现它与分析框架形成模式匹配,表现出一致性。

3.2.2 投资不足型雇佣关系模式的关键影响因素

根据Atlas.ti软件Memos选项对投资不足型雇佣关系模式的相关质性数据进行对应标注,结果见表6。表6结果表明该模式的关键影响因素包括控制型人力资源管理实践、企业家成就需要、企业工会实践和制度环境。

由表6可知,1阶概念与3个2阶概念(物质性报酬、角色内工作要求和角色外工作要求)存在逻辑指向性,这说明投资不足型雇佣关系模式是控制型人力资源管理实践等4个关键影响因素共同驱动的结果。另外,市场竞争未与2阶概念之间存在逻辑关系,即其对该模式不产生影响。

共现系数结果见表7。由表7可知,①控制型人力资源管理实践与物质性报酬和角色内工作要求的共现系数分别为0.47和0.62,且控制型人力资源管理实践对角色内工作要求的影响程度大于对物质性报酬的影响(如TB-RJ公司)。②企业家成就需要与角色外工作要求的共现系数为0.68,表明企业家成就需要只通过对角色外工作要求的影响促使该模式形成(如TB-HD公司)。③企业工会实践与物质性报酬的共现系数为0.35。制度环境与物质性报酬和角色内工作要求的共现系数分别为0.52和0.45。此外,本研究尚未发现市场竞争与2阶概念有逻辑关系。

关键影响因素路径见图3。图3表明,控制型人力资源管理实践、企业工会实践和制度环境的影响路径与工作导向型雇佣关系模式中情形类似,企业家特征在投资不足型雇佣关系模式中发挥了关键性作用,具体为企业家成就需要通过影响员工的角色

表5 工作导向型雇佣关系模式共现系数

Table 5 Co-occurrence Coefficients of Work-oriented Employment Relationship Approach

	控制型 HRMP	企业工会实践	制度环境	经济形势	市场竞争
物质性报酬	5 - 0.69	4 - 0.38	5 - 0.49	0	0
角色内工作要求	4 - 0.56	0	2 - 0.42	0	0

注:根据Atlas.ti分析结果整理得到,下同。

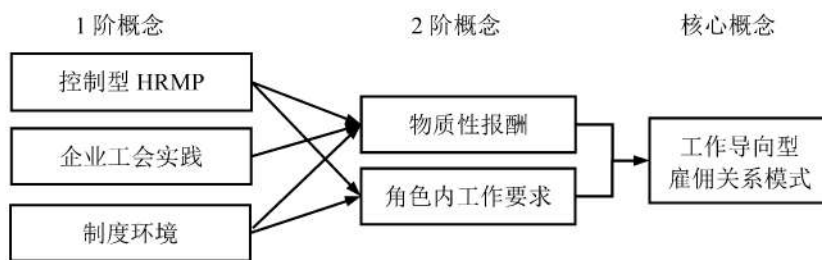


图2 工作导向型雇佣关系模式关键影响因素路径图

Figure 2 Roadmap of Key Influencing Factors of Work-oriented Employment Relationship Approach

表6 投资不足型雇佣关系模式的译码
Table 6 Decoding of Under-investment Employment Relationship Approach

1 阶概念	QUOTE 编码数量	部分原始材料	指向性	2 阶概念
控制型 HRMP	6	我们实施了“工作量激励法”等管理机制,员工进入了能者多劳、多劳多得的良好循环。(TB-RJ) 员工进来要严格招聘,之后要对开发人员实施目标管理法,考量严格,但基本上都能按质完成。(TB-RJ)	控制型 HRMP→物质性报酬 控制型 HRMP→角色内工作要求	物质性报酬 角色内工作要求
企业家成就需要	9	董事长在年会上提出2年后达到800亿销售额,期望5年之内进入行业8强,为达到这个目标,要求技术和管理部门进行大胆创新,为目标保驾护航。(TB-HD)	企业家成就需要→角色外工作要求	角色外工作要求
企业工会实践	5	工会在保障员工待遇上起到了很大作用,例如监督公司每3年调整一次工资、节日福利发放等。(TB-PC)	企业工会实践→物质性报酬	物质性报酬
制度环境	7	劳动法和用人工资规定在劳动合同上都有体现,包括工资、奖金、补贴等。(TB-HD) 根据对等原则,公司给员工福利待遇,员工自觉性还是很高的,都能做好自己分内的事。(TB-HD)	制度环境→物质性报酬 制度环境→角色内工作要求	物质性报酬 角色内工作要求
市场竞争	2	同行业竞争肯定是有,员工福利待遇在各公司中都大同小异,对我们采取什么模式没有大多关系。(TB-RJ)		

表7 投资不足型雇佣关系模式共现系数
Table 7 Co-occurrence Coefficients of Under-investment Employment Relationship Approach

	控制型 HRMP	企业家成就需要	企业工会实践	制度环境	市场竞争
物质性报酬	5 - 0.47	0	4 - 0.35	4 - 0.52	0
角色内工作要求	4 - 0.62	0	0	2 - 0.45	0
角色外工作要求	0	6 - 0.68	0	0	0

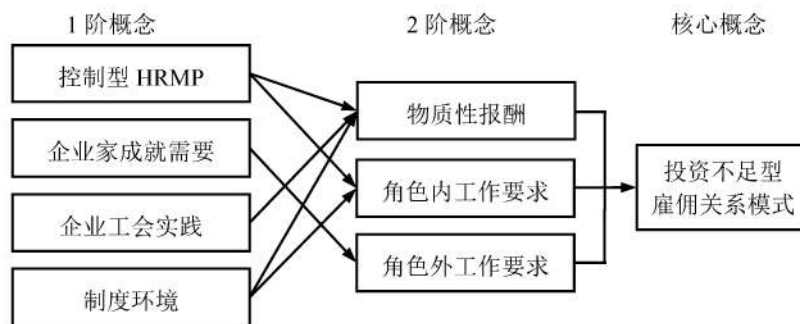


图3 投资不足型雇佣关系模式关键影响因素路径图
Figure 3 Roadmap of Key Influencing Factors of Under-investment Employment Relationship Approach

外工作要求驱动该模式形成。控制型人力资源管理实践、企业家成就需要、制度环境对该模式的影响程度很大,企业工会实践的影响程度相对次之。将图3路径图与分析框架相比较,结果表明具有一致性,达到模式匹配要求。

3.2.3 投资过度型雇佣关系模式的关键影响因素

根据Atlas.ti软件Memos选项,对投资过度型雇佣关系模式质性数据材料进行标注,结果见表8,1阶概

念包括承诺型人力资源管理实践、企业家风险偏好、企业工会实践和制度环境。

由表8可知,与1阶概念有逻辑关系的2阶概念有3个,即发展性报酬、物质性报酬和角色内工作要求。与前两种雇佣关系模式不同的是,承诺型人力资源管理实践和企业家风险偏好对投资过度型雇佣关系模式的形成发挥了关键性影响。经济形势与3个2阶概念不存在任何逻辑关系,它对该模式形成

表8 投资过度型雇佣关系模式的译码
Table 8 Decoding of Over-investment Employment Relationship Approach

1 阶概念	QUOTE 编码数量	部分原始材料	指向性	2 阶概念
承诺型 HRMP	12	员工入职后都有职业生涯规划,大家都知道如何发展,公司也为个人发展提供大量、针对性培训。(TG-MD)	承诺型 HRMP→ 发展性报酬	发展性报酬
		员工经济收入在同行中比较靠前,这是因公司让员工参股,公司获得利润,员工得到了分享。(TG-GC)	承诺型 HRMP→ 物质性报酬	物质性报酬
企业家 风险偏好	10	王总对人才投资非常舍得,……,近5年中花了很多精力和资金在培训上,培训后还让参与决策。(TG-GC)	企业家风险偏好→ 发展性报酬	发展性报酬
		王总不管公司利润如何,每年都对管理者和员工普调工资,还根据“优进后退”原则给予另外奖励。(TG-LT)	企业家风险偏好 →物质性报酬	物质性报酬
企业工 会实践	9	去年工会发现员工娱乐活动较少,组织活动时员工才艺表演能力非常欠缺,之后就办了歌唱等培训活动。(TG-MD)	企业工会实践→ 发展性报酬	发展性报酬
		公司设有工会组织,……,去年为年度优秀的管理者和员工出国考察事项费了不少时间和精力。(TG-MD)	企业工会实践→ 物质性报酬	物质性报酬
制度环境	10	依据劳动合同法,我们在经济投入方面在本行内做得算不错的,……,员工因待遇低而离职的人很少。(TG-LT)	制度环境→ 物质性报酬	物质性报酬
		劳动合同和公司人力资源管理制度对职位说明都明确公司的承诺和员工的职责,双方基本兑现了承诺。(TG-LT)	制度环境→ 角色内工作要求	角色内工作 要求
经济形势	2	当前经济状况对我们没有大影响,这是因为公司员工待遇福利、工作职责等都形成了一套做法,再如程总不会因为形势不好降低员工待遇。(TG-MD)		

表9 投资过度型雇佣关系模式共现系数
Table 9 Co-occurrence Coefficients of Over-investment Employment Relationship Approach

	承诺型 HRMP	企业家风险偏好	企业工会实践	制度环境	经济形势
发展性报酬	5 - 0.59	4 - 0.65	4 - 0.48	0	0
物质性报酬	4 - 0.51	3 - 0.53	4 - 0.35	3 - 0.37	0
角色内工作要求	0	0	0	2 - 0.42	0

不产生影响。

共现系数结果见表9。由表9可知,①承诺型人力资源管理实践与发展性报酬和物质性报酬的共现系数分别为0.59和0.51。②企业家风险偏好与发展性报酬和物质性报酬的共现系数分别为0.65和0.53。③与工作导向型和投资不足型雇佣关系模式不同,企业工会实践同时指向发展性报酬和物质性报酬,共现系数分别为0.48和0.35。制度环境与物质性报酬和角色内工作要求的共现系数分别为0.37和0.42,数据显示制度环境依然通过对物质性报酬和角色内工作要求的驱动影响该模式形成。此外,经济形势这个竞争性解释因素与2阶概念不存在任何逻辑关系。

关键影响因素路径见图4。由图4可知,承诺型

人力资源管理实践、企业家风险偏好、企业工会实践均通过对发展性报酬和物质性报酬的影响促使该模式形成,制度环境是通过对物质性报酬和角色内工作要求的驱动影响推动该模式形成。承诺型人力资源管理实践、企业家风险偏好、企业工会实践的影响程度很大,制度环境的影响程度次之。将该路径图与分析框架相比较,结果表明具有一致性,形成模式匹配。

3.2.4 组织导向型雇佣关系模式的关键影响因素

根据Atlas.ti软件Memos选项,标注组织导向型雇佣关系模式质性数据,得出6个1阶概念,结果见表10,1阶概念分别为承诺型人力资源管理实践、控制型人力资源管理实践、企业家风险偏好、企业家成就需要、企业工会实践和制度环境。

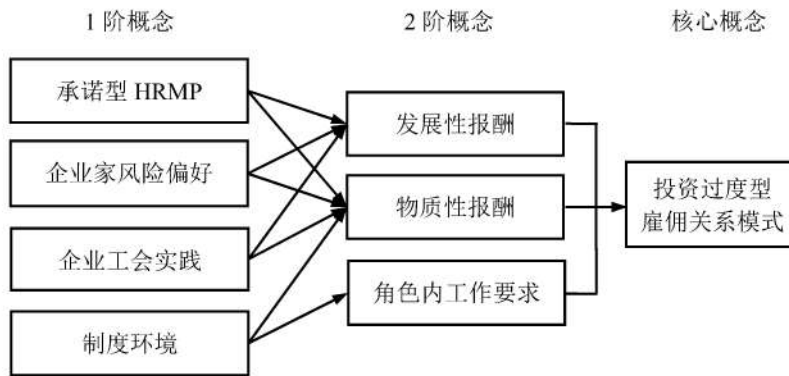


图4 投资过度型雇佣关系模式关键影响因素路径图

Figure 4 Roadmap of Key Influencing Factors of Over-investment Employment Relationship Approach

表10 组织导向型雇佣关系模式的译码

Table 10 Decoding of Organization-oriented Employment Relationship Approach

1 阶概念	QUOTE 编码数量	部分原始材料	指向性	2 阶概念
承诺型 HRMP	12	我们在授权上做得好,领导和主管都赋予下属一定权力;只要你有本事,都会提供相应职位给你。(ZD-HW)	承诺型 HRMP→ 发展性报酬	发展性报酬
		公司为员工提供了有竞争力的工资待遇,假期、出国旅游等都是常态,……,大家都干劲十足。(ZD-HW)	承诺型 HRMP→ 物质性报酬	物质性报酬
		人资部门出台了“员工永动机制”,期望大家参与解决重大的难点、战略问题,或推动管理、技术创新等。(ZD-HW)	承诺型 HRMP→ 角色外工作要求	角色外工作要求
控制型 HRMP	11	员工的工资、奖金发放都是经过考核的,不会因项目运营利润降低而随意扣工资,员工能体面地活着。(ZD-CW)	控制型 HRMP→ 物质性报酬	物质性报酬
		公司纪律管理很严,员工有详细的工作计划,人人都遵循计划操作,人人都有事做,员工管理井井有条(ZD-CW)	控制型 HRMP→ 角色内工作要求	角色内工作要求
企业家 风险偏好	10	孙总对人才培养倾注了大量心血,例如花大量金钱请专家进行培训,……,带员工出国考察著名公司等。(ZD-HP)	企业家风险偏好→ 发展性报酬	发展性报酬
		公司为优秀员工提供购房补助,例如你工作了5年,达到一定级别,公司为你提供相应的补贴。(ZD-HP)	企业家风险偏好→ 物质性报酬	物质性报酬
企业家 成就需要	10	为了上市,刘总向技术部要新产品,向管理部要效率,让两部门员工都大胆革新,有好思想就抓紧执行。(ZD-HW)	企业家成就需要→ 角色外工作要求	角色外工作要求
企业家 工会实践	7	工会做得还不错,比如去年就努力让领导者同意启动了“人人参与”机制,员工积极性得到了很大提高。(ZD-HP)	企业工会实践→ 发展性报酬	发展性报酬
		记得前几年公司在出差补贴方面做得不好,员工意见很大,工会向高层领导反映,问题最终得到了解决。(ZD-HP)	企业工会实践→ 物质性报酬	物质性报酬
制度环境	6	除了国家法律法规,公司规章制度都明确提出员工收入要得到保障,绝不能以任何理由损害员工利益。(ZD-CW)	制度环境→ 物质性报酬	物质性报酬
		硬性制度对员工有影响,但我们员工的价值观、素质较好,都履行职责,将工作做好,工资不能白拿嘛。(ZD-CW)	制度环境→ 角色内工作要求	角色内工作要求

由表10可知,与1阶概念有逻辑关系的2阶概念有4个,即发展性报酬、物质性报酬、角色内工作要求和角色外工作要求。与前述3类模式不同,除了企业工会实践和制度环境之外,承诺型人力资源管理实践、控制型人力资源管理实践、企业家风险偏好、企业家成就需要同时对组织导向型雇佣关系模式的形成发挥了关键作用。此外,尚未发现竞争性解释因素对2阶概念有指向性。

共现系数结果见表11。具体来说,①承诺型人力资源管理实践与发展性报酬、物质性报酬和角色外工作要求的共现系数分别为0.66、0.53和0.57。②控制型人力资源管理实践与物质性报酬和角色内工作要求的共现系数分别为0.45和0.41。③企业家风险偏好与发展性报酬和物质性报酬的共现系数分别为0.68和0.59,说明企业家风险偏好对该模式的影响主要体现在对员工各类报酬的投入上。④企业家成就需要与角色外工作要求的共现系数为0.69,说明企业家成就需要仅通过对员工角色外工作要求的驱动该模式形成。⑤企业工会实践与发展性报酬和物质性报酬的共现系数分别为0.37和0.35,制度环境与物质性报酬和角色内工作要求的共现系数分别为0.32和0.41,表明企业工会实践依然通过对发展性报酬和物质性报酬的影响驱动该模式形成,制度环境

依然通过对物质性报酬和角色内工作要求的驱动该模式形成。

关键影响因素路径见图5。图5中,依据路径图箭头指向,企业家风险偏好、企业工会实践、制度环境的作用机制与投资过度型雇佣关系模式相类似,差异性表现在承诺型人力资源管理实践通过对发展性报酬、物质性报酬和角色外工作要求的驱动该模式形成。承诺型人力资源管理实践、企业家风险偏好和企业家成就需要的影响程度很大,控制型人力资源管理实践、企业工会实践和制度环境的影响程度次之。将该路径图与分析框架进行比较,结果表明具有一致性,形成模式匹配。

3.3 不同类型雇佣关系模式关键影响因素的差异性

根据上述结果,本研究归纳出12家民营企业对雇佣关系模式关键影响因素的看法,结果见表12。该表进一步表明,企业雇佣关系模式在形成过程中受到各关键因素的影响,不同类型雇佣关系模式的关键影响因素存在差异性。具体来说,在工作导向型中,关键影响因素是控制型人力资源管理实践、企业工会实践和制度环境;在投资不足型中,控制型人力资源管理实践、企业家成就需要、企业工会实践和

表11 组织导向型雇佣关系模式共现系数

Table 11 Co-occurrence Coefficients of Organization-oriented Employment Relationship Approach

	承诺型 HRMP	控制型 HRMP	企业家风险偏好	企业家成就需要	企业工会实践	制度环境
发展性报酬	5 - 0.66	0	5 - 0.68	0	4 - 0.37	0
物质性报酬	4 - 0.53	5 - 0.45	6 - 0.59	0	3 - 0.35	3 - 0.32
角色内工作要求	0	4 - 0.41	0	0	0	4 - 0.41
角色外工作要求	4 - 0.57	0	0	6 - 0.69	0	0

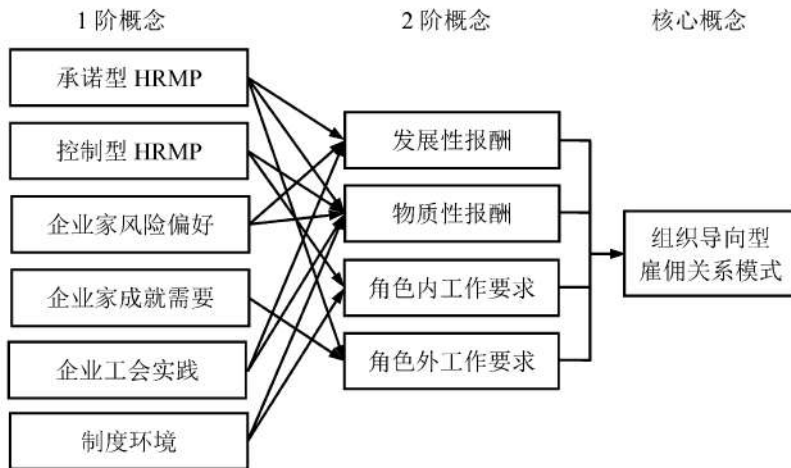


图5 组织导向型雇佣关系模式关键影响因素路径图

Figure 5 Roadmap of Key Influencing Factors of Organization-oriented Employment Relationship Approach

表 12 关键影响因素的统计结果
Table 12 Statistical Results for Key Influencing Factors

雇佣关系类型	企业代码	承诺型 HRMP	控制型 HRMP	企业家风险偏好	企业家成就需要	企业工会实践	制度环境
工作导向型	GD-YR		√				√
	GD-SW		√			√	√
	GD-SMS		√			√	√
投资不足型	TB-RJ		√			√	√
	TB-HD		√		√	√	√
	TB-PC		√		√	√	√
投资过度型	TG-MD	√		√		√	√
	TG-GC	√		√		√	
	TG-LT	√		√		√	√
组织导向型	ZD-HW	√	√	√	√	√	√
	ZD-CW	√	√	√	√		√
	ZD-HP	√	√	√	√	√	√

注:根据访谈数据整理得到。

制度环境发挥了关键作用;在投资过度型中,承诺型人力资源管理实践、企业家风险偏好、企业工会实践和制度环境起到关键作用;在组织导向型中,发挥关键作用的因素是承诺型人力资源管理实践、控制型人力资源管理实践、企业家风险偏好、企业家成就需要、企业工会实践和制度环境。

基于共现系数值和表12,本研究总结出关键因素在各类雇佣关系模式中的影响效果,结果见表13,表13阐明了企业雇佣关系模式关键影响因素的差异性规律。具体来说,①对于工作导向型,从关键因素的影响变化角度看,由于该模式表现出提供激励和期望贡献都相对较低,控制型人力资源管理实践和制度环境对该模式形成的影响程度最大,企业工会实践也起到一定程度的作用,3个关键因素作用主要体现在为雇佣关系的维持和发展奠定基础。从关键因素影响路径审视,它们主要通过保障员工物质性报酬和期望员工完成角色内工作要求的方式促使该模式形成。②对于投资不足型,从影响变化角度看,由于该模式特点是企业对员工期望贡献大而提供激励小,企业工会实践和制度环境依然对其产生影响,而控制型人力资源管理实践和企业家成就需要在此模式形成过程中开始发挥主导性的作用。从影响路径审视,各因素主要通过保障员工物质性报酬、控制员工角色内工作要求和加大员工角色外工作要求等方式驱动该模式形成。③关于投资过度型,从影响变化角度看,由于该模式表现出企业提供激励大而对员工期望贡献小的特征,承诺型人力资源管理实践、

表 13 关键影响因素在不同类型雇佣关系模式中的差异性

Table 13 Difference of Key Influencing Factors in Various Employment Relationship Approach

关键影响因素	工作导向型	投资不足型	投资过度型	组织导向型
承诺型 HRMP			***	***
控制型 HRMP	***	***		**
企业家风险偏好			***	***
企业家成就需要		***		***
企业工会实践	**	**	***	**
制度环境	***	***	**	***
经济形势				
市场竞争				

注:根据访谈数据和共现系数整理得到;***为正向影响作用很强,**为正向影响作用较强。

企业家风险偏好和企业工会实践对该模式影响较大,制度环境对该模式依旧产生一定程度影响。从影响路径审视,它们主要通过提升员工发展性报酬和物质性报酬、期望员工达到角色内工作要求等方式推动该模式形成。④对于组织导向型,从影响变

化角度看,由于该模式特点是企业提供激励和期望贡献都相对高,承诺型人力资源管理实践、企业家风险偏好、企业家成就需要和制度环境对该模式形成的影响作用很大,而控制型人力资源管理实践和企业工会实践同样产生一定程度的影响。从影响路径审视,各因素主要通过同时提升员工发展性和物质性报酬、加强员工角色内和角色外工作要求的方式驱动该模式形成。

3.4 结果讨论

针对中国民营企业,本研究通过案例研究挖掘的结果进一步表明,企业所处的当前实际情况,诸如运用不同类型的人力资源管理实践等,是形成不同类型雇佣关系模式的重要原因。总体而言,雇佣关系模式在关键影响因素方面具有差异性的原因体现在以下几个方面。①民营企业当前不同类型人力资源管理实践是企业雇佣关系模式形成的重要内部驱动因素。苏中兴^[19]认为中国转型期企业人力资源管理实践不同于西方倡导的高参与、高承诺工作系统,企业人力资源管理实践既包含了承诺型,也包含了控制型,或两种类型同时存在。本研究发现,不同类型人力资源管理实践可通过影响企业提供激励或期望贡献,对雇佣关系模式形成产生差异性影响。②作为组织决策的关键个体,民营企业企业家所表现的风险偏好和业绩需要特征是雇佣关系模式形成的重要内部驱动因素。CAIN et al.^[28]认为企业家风险偏好等特征是区别一般管理者的特有“资本”,这些特征对有利于企业经营发展的投资活动有显著推动作用;CARLAND et al.^[43]认为企业家的风险偏好、业绩需要等个性特征对组织经营和员工管理产生显著影响,并且这些特征在一定时期内会随着组织内外部环境的变化而发生改变。本研究结果印证了企业家风险偏好、业绩需要特征的不同,可导致企业雇佣关系模式类型的差异。③企业工会实践所发挥的职能作用对雇佣关系模式形成均产生显著影响。企业工会是维护员工合法权益的组织,在组织与员工关系协调机制上有重要的作用和地位。然而,中国正处在转型经济背景下,民营企业工会存在功能不完善、组织不健全等问题,这些问题在民营企业经营管理过程中具有不同程度的表现。本研究结果表明,企业工会实践对不同类型雇佣关系模式形成过程均起到关键影响。④制度环境的不同也是企业雇佣关系模式形成的一个重要驱动因素。企业的生存和发展离不开法律法规尤其是劳动法等制度环境的治理和约束,建立雇佣关系模式也必须合法、守法^[38]。本研究结果表明制度环境对各类雇佣关系模式的形成产生显著影响。

需要说明的是,本研究以中国民营企业为研究对象,研究结果与对发达国家企业或非民营企业的研究结果存在差异性。一方面,本研究考虑中国通信业民营企业的雇佣关系模式具有代表性特点,选取发达省份代表性行业中特定类型企业的雇佣关系模式的前因变量及其作用机制进行案例研究,研究

结果对中国情景下发达地区通信行业民营企业的情况具有普适性。YIN^[14]认为,案例研究结论的普适性问题总是处在一定条件和情景之下。另一方面,本研究结果的适用范围有两大特征。①大环境是中国转型经济背景。中国转型经济凸显了自身的特征,如制度不完善等^[44]。在其他发达国家非转型经济背景下,相关特征和转型经济背景不同,如欧美成熟经济体中企业所处的制度较为完善,本研究结果尚不能说明成熟经济体中的企业情况。②研究对象是针对通信行业民营企业。通常情况下各行业民营企业在持续发展和经营管理等方面具有自身的基本特点,如强调自身的快速发展、较少关注员工利益等,但在通信行业国有企业和外资企业当中不会(或难以同时)具备这些特点。本研究结果尚不能解释发达国家企业、中国国有和外资企业的雇佣关系模式关键因素的影响作用情况。

4 结论

4.1 研究结果

本研究在构建分析框架基础上,以广东省通信设备行业12家民营企业为研究对象,使用多案例研究方法中的数据收集和质性数据分析技术,探究企业雇佣关系模式的关键影响因素及作用机制。研究结果表明,①企业雇佣关系模式受到承诺型人力资源管理实践、控制型人力资源管理实践、企业家风险偏好、企业家成就需要、企业工会实践和制度环境6个关键因素的影响,经济形势和市场竞争两个竞争性解释因素不是企业雇佣关系模式的关键影响因素。②对于企业形成的不同类型雇佣关系模式,6个关键影响因素是否发挥作用表现出差异性,例如工作导向型雇佣关系模式中仅有3个关键因素产生影响,组织导向型中6个关键因素均产生影响。③阐明了4种类型雇佣关系模式关键影响因素的作用机制,并发现各关键影响因素的作用机制存在差异性。针对工作导向型雇佣关系模式,控制型人力资源管理实践通过影响物质性报酬和角色内工作要求、企业工会实践通过影响物质性报酬、制度环境通过影响物质性报酬和角色内工作要求促使该模式形成。对于投资不足型雇佣关系模式,除了控制型人力资源管理实践、企业工会实践、制度环境以与工作导向型中相同的方式影响外,企业家特征也发挥了关键作用,具体为企业家成就需要通过影响角色外工作要求的方式推动该模式形成。关于投资过度型雇佣关系模式,除了制度环境影响因素之外,承诺型人力资源管理实践、企业家风险偏好和企业工会实践均参与了影响,并且这三者都是通过影响发展性报酬和物质性报酬的方式驱动该模式形成。对于组织导向型雇佣关系模式,企业家风险偏好、企业工会实践、制度环境以与投资过度型相同的方式影响外,承诺型人力资源管理实践、控制型人力资源管理实践、企业家成就需要也发挥了关键作用,具体为承诺型人力资源管理实践通过影响发展性报酬、物质性报酬

和角色外工作要求,控制型人力资源管理实践通过影响物质性报酬和角色内工作要求,企业家成就需要通过影响角色外工作要求,从而促使该模式形成。

4.2 理论启示

本研究使用多案例研究方法分析特定区域、特定行业中民营企业雇佣关系模式的关键影响因素及作用机制,形成了具有中国特色的研究结论,理论意义体现在3个方面。①COYLE-SHAPIRO et al.^[13]和赵曙明等^[4]认为雇佣关系模式前因变量值得深入讨论,应广泛关注宏观和微观背景因素在其中的影响作用。本研究在实地调研基础上运用最佳实践、高阶理论等观点,对12家典型企业案例的质性数据进行分析,识别出影响企业雇佣关系模式的6个关键影响因素,并且发现企业不同类型雇佣关系模式的关键影响因素存在差异性。本研究为企业雇佣关系模式研究搭建了理论框架,相关结论充实了雇佣关系模式前因变量研究。②张一弛^[2]、康力等^[12]和赵曙明等^[4]从某一特定视角关注了雇佣关系模式的前因变量,然而从中尚未知晓它们通过何种方式驱动雇佣关系模式的形成。本研究通过质性数据分析,明确阐述了中国情景下民营企业不同类型雇佣关系模式关键影响因素的作用机制。本研究区分了不同类型雇佣关系模式,形成了企业不同类型雇佣关系模式关键影响因素路径图,将所搭建的分析框架具体化。③在研究方法上,本研究运用多案例研究方法进行探索性研究。在数据收集和分析方面,使用扎根理论方法和Atlas.ti质性分析软件,这不仅可以帮助理清企业雇佣关系模式形成过程中复杂性问题的逻辑关系,还有助于问题的解析更加规范和科学。

4.3 管理启示

民营企业雇佣关系模式形成是一个复杂、长期的过程,这需要企业和政府两方面共同努力才能推动企业形成一个兼顾自身和社会同时发展的雇佣关系模式。①在企业方面,民营企业一要权衡各种关键因素的影响,选择与自身发展相匹配的雇佣关系模式;二要转变发展观念,加快从其他类型雇佣关系模式向组织导向型雇佣关系模式的转变。努力方向主要包括:应同时具备承诺型和控制型的人力资源管理实践,如完善人力资源管理制度、规范收入分配机制、实施员工参与管理机制、扩展员工培训项目等;企业家应在员工发展性报酬和物质性报酬方面勇于投资,为员工营造良好的工作环境,还要采取各种有力举措激发员工为企业做出最大的贡献;企业应保证工会相对的独立性,工会应以维护劳动者权益和建设企业为出发点,努力深入到协商谈判、集体合同签订、劳资纠纷调解、协助企业和员工发展等各项事务中。②在政府方面,努力方向主要是完善现有制度环境。针对当前《劳动法》等法规中与社会发展要求不匹配的条款,立法机构要尽快调整、修改和完善,颁布相关配套法规,如《集体合同法》《劳动监察法》《罢工法》等。在新法规执行上,严密追踪民营企业实施情况,视情况使用行政力量进行一定

的干预和监察。在政府宣传上,可利用网络、培训等形式,帮助劳资双方了解新法规,加强劳资各方对权利和义务的认识。政府劳动部门(或上级工会、行业工会等)还应安排专业人员到民营企业工会,通过培训、讲座、指导、监督等方法保障企业工会的良好运行,提高工会实践能力。

4.4 研究局限和未来展望

本研究不免存在一些研究局限和未来值得探讨的地方。①研究视野上存在局限。本研究事先借助相关理论观点,搭建了企业雇佣关系模式关键影响因素及作用机制的总体分析框架,虽然可以支持后续案例研究的系统分析,但有可能会丧失一些关键影响因素。未来研究可基于其他理论观点,提出更为全面、深入的分析框架。②研究数据上存在局限。尽管选择了12家民营企业案例,但案例数量还较为有限;同时,区域限制在广东省内,分析行业指向通信设备行业,这些设计可能致使结论缺乏对其他区域或其他行业企业的指导价值。未来研究可选取不同区域或不同行业中所有制不同的企业雇佣关系模式做进一步探析,以发现更具广泛指导价值的结论。③数据分析存在一定的局限。尽管严格遵循扎根理论的编码方法,并使用专业性的分析软件得出研究结论,但案例分析不免存在人为因素的影响。未来研究需加大对研究者素质和文化底蕴的提高,以弥补理论构建和案例分析过程中的欠缺。

参考文献:

- [1] 郑文智,陈金龙,胡三曼. 劳动契约、员工参与与相互投资型劳动关系. *管理科学*, 2012, 25(6): 65-74.
ZHENG Wenzhi, CHEN Jinlong, HU Sanman. Labor contract, employee participation and mutual investment employment relations. *Journal of Management Science*, 2012, 25(6): 65-74. (in Chinese)
- [2] 张一弛. 从扩展的激励-贡献模型看我国企业所有制对雇佣关系的影响. *管理世界*, 2004(12): 90-98, 120.
ZHANG Yichi. The effect of China's enterprise ownership upon the relationship between the employer and employee: viewed from the expanded stimulation-contribution model. *Management World*, 2004(12): 90-98, 120. (in Chinese)
- [3] TSUI A S, PEARCE J L, PORTER L W, et al. Alternative approaches to the employee-organization relationship: does investment in employees pay off?. *Academy of Management Journal*, 1997, 40(5): 1089-1121.
- [4] 赵曙明,席猛,蒋春燕. 人力资源管理重要性与能力对企业雇佣关系模式选择的影响. *经济管理*, 2016, 38(4): 83-92.
ZHAO Shuming, XI Meng, JIANG Chunyan. A study of the importance and competency of HRM affecting the choice of employee-organization relationship in Chinese enterprises. *Economic Management Journal*, 2016, 38(4): 83-92. (in Chinese)
- [5] THURSFIELD D, GRAYLEY K. Exploring performance management in four UK trade unions. *Employee Relations*, 2016, 38(5): 789-804.

- [6] WANG D, TSUI A S, ZHANG Y, et al. Employment relationships and firm performance: evidence from an emerging economy. *Journal of Organizational Behavior*, 2003, 24(5): 511-535.
- [7] HOM P W, TSUI A S, WU J B, et al. Explaining employment relationships with social exchange and job embeddedness. *Journal of Applied Psychology*, 2009, 94(2): 277-297.
- [8] SONG L J, TSUI A S, LAW K S. Unpacking employee responses to organizational exchange mechanisms: the role of social and economic exchange perceptions. *Journal of Management*, 2009, 35(1): 56-93.
- [9] SHIN J, TAYLOR M S, SEO M G. Resources for change: the relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change. *Academy of Management Journal*, 2012, 55(3): 727-748.
- [10] ZHANG A Y, SONG L J, TSUI A S, et al. Employee responses to employment-relationship practices: the role of psychological empowerment and traditionality. *Journal of Organizational Behavior*, 2014, 35(6): 809-830.
- [11] JIA L, SHAW J D, TSUI A S, et al. A social-structural perspective on employee-organization relationships and team creativity. *Academy of Management Journal*, 2014, 57(3): 869-891.
- [12] 康力, 石金涛. 中国企业背景下领导成员交换与员工-组织关系之间的关系研究. *上海管理科学*, 2011, 33(2): 61-68.
KANG Li, SHI Jintao. Research on the relationship between leader-member exchange and employee-organization under the context of Chinese enterprises. *Shanghai Management Science*, 2011, 33(2): 61-68. (in Chinese)
- [13] COYLE-SHAPIRO J A M, SHORE L M. The employee-organization relationship: where do we go from here?. *Human Resource Management Review*, 2007, 17(2): 166-179.
- [14] YIN R K. *Case study research: design and methods*. 5th ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2013: 32-68.
- [15] DELERY J E, DOTY D H. Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 1996, 39(4): 802-835.
- [16] HUSELID M A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 1995, 38(3): 635-672.
- [17] 王朝晖, 罗新星. 战略人力资源管理内部契合及中介机制研究: 一个理论框架. *管理科学*, 2008, 21(6): 57-65.
WANG Zhaohui, LUO Xinxing. Research on the internal fit and mediating mechanism in strategic human resource management: a theoretical model. *Journal of Management Science*, 2008, 21(6): 57-65. (in Chinese)
- [18] ARTHUR J B. Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 1994, 37(3): 670-687.
- [19] 苏中兴. 转型期中国企业的高绩效人力资源管理系
统: 一个本土化的实证研究. *南开管理评论*, 2010, 13(4): 99-108.
SU Zhongxing. High-performance human resource management system in transitional China: a contextualizing research. *Nankai Business Review*, 2010, 13(4): 99-108. (in Chinese)
- [20] HAMBRICK D C, MASON P A. Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 1984, 9(2): 193-206.
- [21] LAUFS K, BEMBOM M, SCHWENS C. CEO characteristics and SME foreign market entry mode choice: the moderating effect of firm's geographic experience and host-country political risk. *International Marketing Review*, 2016, 33(2): 246-275.
- [22] MCCARTHY S, OLIVER B, SONG S. Corporate social responsibility and CEO confidence. *Journal of Banking & Finance*, 2017, 75: 280-291.
- [23] 张淑惠, 王瑞雯. 管理者过度自信、内部控制与企业现金持有水平. *南京财经大学学报*, 2017(1): 53-59, 71.
ZHANG Shuhui, WANG Ruiwen. Managerial overconfidence, internal control and cash holdings. *Journal of Nanjing University of Finance and Economics*, 2017(1): 53-59, 71. (in Chinese)
- [24] MAAK T, PLESS N M, VOEGTLIN C. Business statesman or shareholder advocate? CEO responsible leadership styles and the micro-foundations of political CSR. *Journal of Management Studies*, 2016, 53(3): 463-493.
- [25] 李巍, 许晖. 管理者特质与民营企业出口绩效. *管理科学*, 2013, 26(2): 40-50.
LI Wei, XU Hui. Manager traits and the export performance of private enterprises. *Journal of Management Science*, 2013, 26(2): 40-50. (in Chinese)
- [26] MCCLELLAND D C. *The achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand, 1961: 60-106.
- [27] LEWIS B W, WALLS J L, DOWELL G W S. Difference in degrees: CEO characteristics and firm environmental disclosure. *Strategic Management Journal*, 2014, 35(5): 712-722.
- [28] CAIN M D, MCKEON S B. CEO personal risk-taking and corporate policies. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 2016, 51(1): 139-164.
- [29] PHILLIPS J M, GULLY S M. Role of goal orientation, ability, need for achievement, and locus of control in the self-efficacy and goal-setting process. *Journal of Applied Psychology*, 1997, 82(5): 792-802.
- [30] FREEMAN R B, MEDOFF J L. What do unions do?. *New York: Basic Books*, 1984, 38(1): 244-247.
- [31] MISHRA A A, SHAH R. In union lies strength: collaborative competence in new product development and its performance effects. *Journal of Operations Management*, 2009, 27(4): 324-338.
- [32] LU Y, TAO Z, WANG Y. Union effects on performance and employment relations: evidence from China. *China Economic Review*, 2010, 21(1): 202-210.
- [33] WALSWORTH S. What do unions do to innovation? An empirical examination of the Canadian private sector. *Relations*

- Industrielles / Industrial Relations*, 2010, 65(4):543–561.
- [34] 单红梅, 胡恩华, 黄凰. 工会实践对企业绩效影响的实证研究. *管理科学*, 2014, 27(4):33–50.
SHAN Hongmei, HU Enhua, HUANG Huang. An empirical study on the effect of union practice on firm performance. *Journal of Management Science*, 2014, 27(4):33–50. (in Chinese)
- [35] GÓMEZ-HARO S, ARAGÓN-CORREA J A, CORDÓN-POZO E. Differentiating the effects of the institutional environment on corporate entrepreneurship. *Management Decision*, 2011, 49(10):1677–1693.
- [36] CHADEE D, ROXAS B. Institutional environment, innovation capacity and firm performance in Russia. *Critical Perspectives on International Business*, 2013, 9(1/2):19–39.
- [37] SCOTT W R. *Institutions and organizations: ideas, interests, and identities*. 4th ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2014:3–23.
- [38] 李自杰, 李毅, 刘畅. 制度环境与合资企业战略突变: 基于788家中中外合资企业的实证研究. *管理世界*, 2011(10):84–93, 140.
LI Zijie, LI Yi, LIU Chang. The institutional environment and joint ventures' strategic sudden mutation: a study based on the case of 788 small- and medium-sized ventures joined by Chinese and foreign enterprises. *Management World*, 2011(10):84–93, 140. (in Chinese)
- [39] NORTH D C. *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge: Cambridge University Press, 1990:5–35.
- [40] ROXAS B, COETZER A. Institutional environment, managerial attitudes and environmental sustainability orientation of small firms. *Journal of Business Ethics*, 2012, 111(4):461–476.
- [41] MEYER J W, ROWAN B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 1977, 83(2):340–363.
- [42] MCGRATH J E. *Social psychology: a brief introduction*. Mile House, BC: Holt, Rinehart & Winston of Canada, 1964:80–105.
- [43] CARLAND J W, CARLAND J A C. A model of potential entrepreneurship: profiles and educational implications. *Journal of Small Business Strategy*, 1997, 8(1):1–13.
- [44] 干春晖. 新常态下中国经济转型与产业升级. *南京财经大学学报*, 2016(2):1–10.
GAN Chunhui. China's economic transformation and industrial upgrading under the “new normal”. *Journal of Nanjing University of Finance and Economics*, 2016(2):1–10. (in Chinese)

A Multiple Case Study of Key Influencing Factors of Employment Relationship Approach of Private Enterprises

LI Zhaomin¹, HAN Xiaofang², ZHAO Shuming³

1 School of Business Administration, Nanjing University of Finance and Economics, Nanjing 210023, China

2 School of Accounting, Nanjing University of Finance and Economics, Nanjing 210023, China

3 School of Business, Nanjing University, Nanjing 210093, China

Abstract: In the past 30 years, employment relationship approach (ERA) of enterprises in China has been transformed from a traditional unitarist approach to a more pluralist approach which takes into account both organizational and work-oriented perspectives. In previous western literature and practice of employment relationship field, organization-oriented ERA has been proved to be optimal in some sense. However, many enterprises in Chinese context are inclined to work-oriented ERA. The formation process of employment relationship approach of Chinese enterprise is very different from the situation faced by western enterprises. The research conclusion of western scholars can not explain the phenomenon of Chinese enterprises. It is necessary to explore key influencing factors of employment relationship approach of enterprises in Chinese context.

Previous theoretical researches and management practice have focused on outcome variables of employment relationship approach, but the analysis of key influencing factors has not been given enough attention. Based on relevant theoretical views such as best practice theory and upper echelons theory, this paper builds an analytical framework of key influencing factors and its mechanism of employment relationship approach from multiple perspectives. Through the standard qualitative analysis, this paper conducts a multiple case study to explore key influencing factors and its mechanisms of employment relationship approach of 12 typical private enterprises of communications equipment industry in Guangdong Province of China.

The results of the study show in three ways. Firstly, key influencing factors of employment relationship approach include commitment-based human resource management practice, control-based human resource management practice, risk preference of entrepreneurs, need of achievement of entrepreneurs, union practice of enterprise and institutional environment. Secondly, there

are differences in key factors influencing different employment relationship approach. Thirdly, the paper describes the mechanism of key factors influencing different employment relationship approach in details. There are differences in the mechanisms of key influencing factors of employment relationship approach. It makes us a more clear understanding of the analytical framework.

On the theoretical side, the study firstly builds the analytical framework of employment relationship approach of enterprises. Secondly, relevant conclusions enrich the results of employment relationship approach in the antecedent variables, and expand research area. Thirdly, the study describes the roadmap of key influencing factors of employment relationship approach based on the different types of division of employment relationship approach. The analytical framework of employment relationship approach has been materialized. In practice, the research results provide some suggestions for enterprises to select and adjust employment relationship approach suitable for Chinese context from two aspects of enterprise and government.

Keywords: employment relationship approach; human resource management practice; entrepreneur; union practice of enterprise; institutional environment

Received Date: April 7th, 2016 **Accepted Date:** May 22nd, 2017

Funded Project: Supported by the National Natural Science Foundation of China(71332002), the Humanities and Social Science Research Fund of the Education Ministry of China(17YJC630074), the Project of Philosophy and Social Science Research in Colleges and Universities of Education Department of Jiangsu Province(2017SJB0231), the Project of the Priority Academic Program Development of Jiangsu Higher Education Institutions(PAPD) and the Scientific Research Project of Nanjing University of Finance and Economics(KYC201623)

Biography: LI Zhaomin, doctor in management, is a lecturer in the School of Business Administration at Nanjing University of Finance and Economics. His research interests include employment relationship and management innovation. His representative paper titled "The effect of five-dimensional industrial relations climate on employees' psychological safety and job embeddedness: an empirical study of private enterprises in Guangdong and Shandong regions of China" was published in the *Management Review* (Issue 4, 2017). E-mail:41257048@qq.com

HAN Xiaofang, doctor in management, is an associate professor in the School of Accounting at Nanjing University of Finance and Economics. His research interests include corporate governance and employment relationship. His representative paper titled "Directorate turnover and its effect on auditors switch in financial fraud companies: based on the panel date Logit model" was published in the *Accounting Research* (Issue 3, 2011). E-mail:117323990@qq.com

ZHAO Shuming, doctor in management, is a chair professor in the School of Business at Nanjing University. His research interests include human resource management and enterprises' transnational management. He is the principal investigator for the research project titled "A study of employment relationship approach and human resource management innovation in Chinese enterprises", supported by the National Natural Science Foundation of China(71332002). E-mail:zhaosm@nju.edu.cn □