

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.20210226.302

企业人力资源管理实践与工会实践的 耦合构念和维度研究

周 潇¹, 胡恩华¹, 单红梅²

(1. 南京航空航天大学 经济与管理学院, 江苏 南京 211106; 2. 南京邮电大学 管理学院, 江苏 南京 210003)

摘 要: 随着中国基层工会改革的推进, 工会在企业组织中正发挥越来越积极的作用, 特别是在当前员工的工作压力增大、企业劳资冲突日益多发的情况下, 工会在改善员工情绪和行为以及企业劳动关系氛围等方面的作用越来越受到关注。与西方国家工会直接代表员工的“政府—企业—员工(工会)”产业关系三方模型不同, 中国的产业关系遵循“政府—企业—员工—工会”四方模型, 工会同时兼顾和协调企业和员工的利益, 这就使得企业的人力资源管理实践和工会实践既相互制约又共同合作, 形成相互影响、相互依赖的耦合关系, 并能实现单个主体难以实现的结果。本文遵循构念领域说明的规范程序, 先对二者耦合关系的现象重要性和定义进行了详细阐述, 然后运用扎根理论的定性研究方法识别了二者耦合关系的相互认同、协同配合、监督约束三个构成维度。本文对于深入理解中国企业人力资源管理实践与工会实践之间的独特关系, 以及更好地协调和发挥二者的功能, 进而维护员工利益和促进企业发展, 均具有积极意义。

关键词: 企业人力资源管理实践; 企业工会实践; 耦合; 维度; 扎根理论

中图分类号: F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2021)07-0068-18

一、引 言

随着企业工作场所劳资冲突的日益多发, 人力资源管理实践(human resource management practices, HRMPs)和工会实践(labor union practices, LUPs)作为两种典型的雇佣关系管理手段, 其二者间的关系对于企业和员工实现和谐共赢至关重要(Johnstone和Wilkinson, 2018; 胡

收稿日期: 2020-10-15

基金项目: 国家自然科学基金项目(71772087); 国家自然科学基金项目(71872089); 国家自然科学基金重点项目(72032002); 江苏省人力资源发展研究基地项目(2017ZSJD002); 江苏高校哲学社会科学优秀创新团队“中国员工关系管理研究”

作者简介: 周 潇(1991—), 男, 南京航空航天大学经济与管理学院博士研究生;

胡恩华(1971—), 男, 南京航空航天大学经济与管理学院教授, 博士生导师(通讯作者, ehhu710519@sina.com);

单红梅(1971—), 女, 南京邮电大学管理学院教授, 硕士生导师。

恩华等,2020)。随着中国基层工会改革的持续推进,企业工会实践与人力资源管理实践的互动愈加广泛,二者在工作环境营造、沟通渠道构建、集体协商、员工关怀和培训发展等方面的互动,对企业的制度建设、劳动关系协调和生产效率提升等组织结果,以及员工的权益维护、情绪改善和能力提升等个体结果均产生了积极影响(王永丽和郑婉玉,2012;Chan等,2017)。在此背景下,学者们呼吁对企业人力资源管理实践和工会实践的互动关系展开研究(张毛龙等,2018)。

目前学术界对企业人力资源管理实践和工会实践关系的研究主要聚焦于西方产业关系情境,相关成果对中国企业人力资源管理实践和工会实践关系的解释作用有限。在美国等西方发达国家的产业关系情境下,工会以代表员工向企业争取工资和劳动环境改善等利益为主要职责(Dunlop,1977),因此,学者们大多从工会实践的议价能力出发研究其与人力资源管理实践形成的关系。西方经典的企业人力资源管理实践和工会实践关系模型(Guest,1995)就是基于力量对比来研究二者的关系,该模型认为只有当工会实践的力量较强并和人力资源管理实践彼此平等时,二者才有可能在相互制衡下达成妥协并形成合作关系(Hernaus等,2019)。而在中国的产业关系情境下,工会不只作为员工一方的行动代表,而是需要同时兼顾和协调企业和员工的利益(陈维政等,2016)。一方面,在中国,工会要承担维护员工权益的职责,代表员工向企业人力资源管理实践表达和争取工作强度、薪酬和福利等方面的利益,此时工会实践的力量直接影响其与人力资源管理实践在员工权益问题上的制约关系;另一方面,在中国,工会还要承担与人力资源管理实践同样的促进企业发展的职责,如开展协调企业劳动关系、调动员工积极性等实践,因此,中国即使存在工会力量不强、独立性受到质疑的情况,由于其与人力资源管理实践之间共同目标的存在,人力资源管理实践也依然重视工会实践的作用,二者更容易形成合作关系。由此,在研究中国企业人力资源管理实践与工会实践的关系时,要关注二者关系在中国情境下的独特性和复杂性,不能直接套用西方的研究成果。胡恩华等(2018)指出中国企业人力资源管理实践与工会实践能够形成有效合作的整体,并将这种关系描述为一种“耦合”关系;左静等(2018)认为中国企业情境下人力资源管理实践与工会实践的耦合还存在概念界定模糊和内部机制不清晰等问题,相关研究亟需进一步深入。

为了推进对中国企业人力资源管理实践与工会实践耦合现象的认知,根据陈春花和马胜辉(2017)以及Jia等(2012)的建议,应当运用定性研究方法对人力资源管理实践与工会实践的耦合先进行探索性研究,发掘新构念和发展新理论,以更好地理解 and 指导本土管理实践。Suddaby(2010)、陈晓萍和沈伟(2018)等研究者指出发展理论构念需要先进行构念说明,因此,本文将依据Lewis等(2005)建议的对新构念进行领域说明(domain specification)的规范程序,对企业人力资源管理实践和工会实践的耦合依次按照“阐明现象重要性—明确构念定义—探索构念结构”展开研究。首先,基于对企业人力资源管理实践和工会实践互动现象的分析,借鉴物理学中的“耦合”概念,对企业人力资源管理实践和工会实践的耦合进行界定,并对其与现有相关概念进行辨析,说明二者耦合构念的独特性。然后,基于对访谈记录、政策文件、新闻报道、企业文档和期刊文献五类原始数据的扎根分析,揭示企业人力资源管理实践和工会实践耦合的相互认同、协同配合和监督约束三个维度。本文的理论贡献主要在于探究了适用于中国企业情境的人力资源管理实践和工会实践间关系的耦合构念,初步揭示了本土人力资源管理实践与工会实践间的复杂关系;同时,研究成果对于构建企业和谐劳动关系具有现实意义,也为企业借助工会实践改善人力资源管理实践,以及为企业工会提升工作效能提供了具体方法。

二、人力资源管理实践与工会实践耦合现象的重要性

中国的工会具有“行政建制”的特征(靳卫东和崔亚东,2019),中华全国总工会依据《中华

《中华人民共和国工会法》(下文简称《工会法》)和《中国工会章程》在各类企业中自上而下地组建企业工会,这为人力资源管理实践与工会实践的耦合关系在中国企业中的普遍覆盖创造了条件。同时,随着企业工会在教育引导员工、推动企业改革发展、履行维权职责、协调劳动关系和完善员工服务等方面自身建设的加强,工会实践在工作场所发挥着越来越重要的作用,这也使得工会实践与人力资源管理实践的互动关系变得更密切,并在现实中涌现出各种互动形式的人力资源管理实践与工会实践关系案例。如富士康科技集团实施的超长工时工作制曾导致员工出现严重的心理问题,引发社会各界广泛关注的“十三连跳”事件。为了改变这种不利局面,集团工会通过开展大范围的员工心理疏导并与集团人力资源管理部门共同合作来缓解员工的消极情绪,有效提高了员工的工作满意度,改善了企业劳动关系^①;又如鞍钢集团公司的工会与人力资源部共同参与搭建“网络问企”平台,激励员工从安全生产、技术改造、产品质量、技术创新、节能环保和人力资源管理等方面向企业建言献策,平台在2012—2018年间有效办结的意见建议达33.61万条,有效降低了生产成本,提高了生产效率^②;再如理光(深圳)公司因薪酬体系缺乏激励性,导致员工不满并引发停工事件,为缓解员工的不满情绪、稳定企业生产秩序,工会与企业人力资源管理部门定期沟通和协商,最终达成了员工工资与企业生产同步增长的协议,使得公司员工离职率不到4%,远低于同期电子制造行业20%—30%的平均离职水平^③。

可见,企业人力资源管理实践与工会实践在改善员工的消极情绪、工作满意度等心理表现和离职、建言等行为表现,以及企业的劳动关系氛围、生产效率等组织效能表现方面,存在有益的相互合作和相互制约,这种关系是中国情境下一种独特的耦合现象,具有理论研究价值和现实意义。一方面,人力资源管理实践与工会实践的耦合有利于抑制企业不当行为。工会实践能够使人力资源管理实践正确地做事,减少因人力资源管理实践过于追求企业利润而损害员工合法权益的现象。另一方面,人力资源管理实践与工会实践的耦合有利于促进企业的发展。工会实践能够帮助企业提升人力资源管理实践的效能,还能为员工提供更多的发展机会(李召敏和赵曙明,2017)。尽管中国企业人力资源管理实践与工会实践的耦合能够同时为企业和员工创造价值,但对人力资源管理实践与工会实践耦合现象的理论研究还滞后于管理实践,考虑到理论建构依赖于研究者能否准确地将管理现象背后的构念抽象概括为强有力的定义(Suddaby, 2010),需要基于构念领域说明的操作流程,进一步将人力资源管理实践与工会实践的耦合现象转化为清晰的定义。

三、人力资源管理实践与工会实践耦合的定义

(一)概念界定

通过借鉴其他学科的概念来定义新的概念是管理学理论建构的一种重要途径(Whetten等,2009)。结合物理学中“耦合”概念的定义以及中国企业人力资源管理实践与工会实践之间关系的现实表现,本研究发现“耦合”概念能够较好地体现人力资源管理实践与工会实践的关系特征。

1. “耦合”概念。“耦合”概念源于物理学,表示两个(或以上)的体系或运动形式之间通过各种相互作用而彼此影响以至联合起来的现象(Glassman, 1973)。两个主体耦合的关键是原有主

^①案例来源:中华全国总工会官网,富士康武汉园区工会60名咨询师为员工驱散心理阴霾,2016年10月19日, <http://www.acftu.org/template/10041/file.jsp?aid=93205>。

^②数据来源:《工人日报》,鞍钢“网络问企”让职工随时随地参与管理,2018年12月25日, <http://acftu.people.com.cn/n1/2018/1225/c80848-30486666.html>。

^③数据来源:《中国工人》,把权力交给工人——深圳市总工会副主席王同信专访,2013年1月10日, <https://kns.cnki.net/KXReader/Detail?TIMESTAMP=637460419404287109&DBCOD=CFD&TABLEName=CJFD2013&FileName=ZGZR201305005&RESULT=1&SIGN=y1e1%2b%2ffdqNmtDEeI86sF%2bNF%2bKI%3d>。

体的系统界限和束缚被打破,系统构成要素得以关联,主体间的信息得以自由流动,从而形成具有自组织和能动性特征的联合系统。根据系统耦合理论,“耦合”能使不同系统实现结构功能的结合,产生新的、更高一级的系统,它不是原系统简单的增大,而是一个新功能体——具有新质的较高层次的系统(蔡漳平和叶漳峰,2011)。

2.“企业人力资源管理实践与工会实践的耦合”概念。从企业人力资源管理实践与工会实践各自的边界来看,人力资源管理实践是指人力资源管理部门为实现组织目标对人力资源进行管理的实践集合,其根本目标是促进企业发展,内容上包含人员招聘、薪酬管理、员工参与等(Armstrong,2006)。人力资源管理实践偏向于雇主立场,在追求组织效率的过程中难免会提高工作要求,损害到员工的利益(陈笃升,2014)。而作为企业工会部门在服务、教育和参与等角色下实施的一系列管理活动,工会实践认可组织效率是一个重要目标,但更重视员工利益,内容上包含保障员工权益、参与企业管理、动员生产等(陈万思等,2011;胡恩华等,2019)。人力资源管理实践与工会实践围绕企业发展存在合作关系,围绕员工权益存在制约关系,在实现劳资双方目标上具有相互协调和相互依赖的关系特征(常凯,2005),如前文理光(深圳)公司工会实践的动员生产与人力资源管理实践的员工激励等内容形成了相互合作,工会实践的保障员工权益与人力资源管理实践的薪酬管理等内容形成了相互制约,可见人力资源管理实践和工会实践在互动中能够整合二者的优势并克服单一实践的不足。因此,人力资源管理实践和工会实践能够在协调企业发展和员工权益方面形成紧密关联,二者在处理工作场所劳资问题时经常进行信息交流和资源共享,从而在提高组织效率的同时维护员工权益,实现单个主体难以实现的结果,二者之间存在耦合关系。对此,已有研究表明,当人力资源管理实践与工会实践作为两个独立的工作系统时,员工对两个管理系统的感知和印象是割裂的;而在工会实践与人力资源管理实践的耦合下,两个实践系统会被员工作为一个完整的组织环境系统所感知到,此时员工认为企业目标和工会目标是协调一致的,员工会同时表现出更高水平的企业承诺和工会承诺,进而涌现出对于激发员工积极行为具有重要价值的双组织承诺(胡恩华等,2018)。基于前文的分析,企业人力资源管理实践与工会实践的耦合可以定义为人力资源管理实践与工会实践通过相互合作、相互制约而联合起来发挥作用的关系状态。

(二)概念辨析

基于“企业人力资源管理实践与工会实践耦合”的定义,进一步对其与现有相关概念进行辨析,以明确人力资源管理实践与工会实践耦合的理论边界。在现有研究中,合作型企业—工会关系(Stepp和Schneider,1997)描述了工会和企业管理层之间的合作关系,雇佣伙伴关系(Guest和Peccei,2001)描述了雇佣双方之间相互信任和互利共赢的关系,这两个概念与“人力资源管理实践与工会实践的耦合”都涉及工作场所的雇佣双方,但它们与后者又存在区别。

首先,概念主体不同。合作型企业—工会关系概念的主体是企业管理层和工会,人力资源管理实践与工会实践的耦合并不直接研究企业与工会的关系,而是研究企业管理实践的一部分——人力资源管理实践与工会实践的关系,其关系主体更加微观。雇佣伙伴关系概念的主体主要是雇主和雇员,其不同流派对工会的关注不同,其中,一元论流派反对工会参与伙伴关系,多元论和综合论流派有时也涉及行业工会(Badigannavar和Kelly,2005;彭娟等,2012)。相比之下,人力资源管理实践与工会实践的耦合只关注基层企业工会的管理实践。现实中的劳动关系矛盾和冲突通常自下而上产生于企业一线工作场所,而在中国,直接面对企业和员工以及协调双方利益的劳动保障机构是人力资源管理部门和工会(于桂兰等,2016),因此,以企业工作场所层面人力资源管理实践与工会实践的耦合作为研究对象,有利于从根植中国企业实际情况的视角审视劳动关系管理问题。其次,工会对企业的重要程度不同。在合作型企业—工会关系

下,工会在与企业管理层共同识别和解决问题并进行计划与决策方面较为重要(Rubinstein和McCarthy,2016);在雇佣伙伴关系下,一元论流派认为企业能够通过高参与或高绩效等一系列政策和实践满足员工需求,不需要工会即可整合企业和员工的利益(Chen,2007),多元论流派认为企业和员工之间存在利益冲突,主张通过促进工会等第三方代议制来平衡雇佣双方的权力和利益(Johnstone等,2010),综合论流派则既关注员工直接参与,又关注工会等第三方代议制的重要性(彭娟等,2012);在人力资源管理实践与工会实践耦合关系下,企业一方面重视工会作为“利益协同者”的作用,另一方面也重视工会作为“员工利益维护者”在构建和谐劳动关系方面的重要性(靳卫东和崔亚东,2019)。再者,工会扮演的主要角色不同。合作型企业—工会关系和雇佣伙伴关系强调工会的合作者角色,由于这种关系经常会沦为企业管理层抵制或弱化工会的工具,并被指出在没有强力制度约束的情况下不可持续,因此受到越来越多的批评(Liu等,2009);人力资源管理实践与工会实践耦合关系下的工会除了在促进企业发展的职责下扮演着企业合作者的角色,也在维护员工权益和社会稳定的职责下扮演着企业行为监督者等角色(孙中伟和姚慧,2020)。最后,企业方和工会的目标不同。在合作型企业—工会关系下,工会寻求提升员工工作体验,企业追求提高生产效率(Armshaw等,1993);在雇佣伙伴关系下,工会放弃了传统的对抗姿态,努力采取合作的方式来引起企业重视、提升自身影响力,为扭转工会化率下降的趋势和推进工会复兴提供机会,并且也试图为员工争取工资、工时等方面的权益(Godard,2004),与此同时,一元论学派主张企业通过雇佣伙伴关系追求绩效回报,多元论与综合论学派还主张企业追求员工福利等目标(彭娟等,2012);在人力资源管理实践与工会实践耦合关系下,尽管工会也努力提升自身在工作场所的地位和影响力,但与西方产业关系情境下工会通过提高影响力来提升工会化率不同,中国行政建制下的工会能够先实现高工会化率,再提高工会影响力(Li等,2019),工会提高影响力是为了追求员工权益、企业发展和社会稳定等形式丰富的目标,与此同时,企业一方面通过人力资源管理实践与工会实践的耦合关系动员员工生产以追求高生产效率,另一方面通过这种耦合关系构建和谐劳动关系以追求可持续发展等目标。通过上述比较可见,人力资源管理实践与工会实践的耦合与现有相关概念存在区别;结合中国企业人力资源管理实践与工会实践的耦合现象可知,相关概念无法有效解释中国企业人力资源管理实践与工会实践之间的复杂关系。

四、人力资源管理实践与工会实践耦合的结构维度

(一)研究设计

1. 研究方法选取

根据Lewis等(2005)建议的对新构念进行领域说明的一般步骤,在阐明现象重要性和明确定义之后,需要探究构念的结构维度,Lewis等指出这是构念领域说明投入最大的一项工作。具体地,需要首先识别与构念内容相关的广泛类别,然后对这些类别进行迭代细化,直到它们表示相对不同的分组,这些分组体现了构念的维度。由于人力资源管理实践与工会实践耦合的构念具有较高的情境化特征,而扎根理论方法可以更好地突出情境、贴近实践、展现过程,在情境化背景下的理论构建方面具有独特优势(Tsui,2006),因此,本文按照Strauss和Corbin(1998)的程序化扎根方法,遵循“往复比较”和“理论抽样”的原则,从资料中提炼和构建理论,以识别耦合构念的结构维度。

2. 原始资料搜集

按照构念领域说明的要求,构念维度的识别应该基于概念定义;进一步地,在探究构念结构维度的步骤中,需要结合案例、文献和访谈等多种来源的资料,以尽可能全面地识别与概念

定义相关的维度内容,防止出现不可弥补的疏漏(Lewis等,2005)。根据定义,人力资源管理实践与工会实践的耦合是指人力资源管理实践与工会实践通过相互合作、相互制约而联合起来发挥作用的一种关系状态,那么多种来源的资料提供的构念维度的内容应能够充分反映这一“关系状态”。首先,《工会法》、《中华人民共和国劳动合同法》(下文简称《劳动合同法》)、《中国工会章程》等法律规章规定了企业人力资源管理实践与工会实践应当如何与对方“相处”,这些政策文件能够“自上而下”地体现人力资源管理实践与工会实践耦合的关系状态。其次,从既有现实案例中也可以揭示人力资源管理实践与工会实践之间的一些关系表现,例如权威出版物刊登的较为典型的案例,以及企业公开文档中人力资源管理部门和工会部门的岗位说明书、工会工作报告和年终总结等提供的一般性案例,能够从人力资源管理实践与工会实践实际互动的视角体现耦合的关系状态。再者,通过直接对企业人员进行深度访谈,能够“自下而上”地了解人力资源管理实践与工会实践耦合的关系状态的表现。此外,期刊文献中存在的有关人力资源管理实践与工会实践之间关系的零散研究发现,也能够对以上资料形成补充。因此,为了尽可能充分地覆盖企业人力资源管理实践与工会实践耦合的维度内容,本文在Lewis等建议的构念维度开发的资料来源的基础上,综合政策文件、新闻报道、企业文档、期刊文献以及访谈记录五种资料,交叉验证研究发现,避免偏见造成的误差。

五类资料的来源说明如表1所示。其中,政策文件和新闻报道分别来源于中央和地方政府门户网站以及权威报刊。关于企业文档,工会主席/工会干事/企业人力资源管理岗位的岗位说明书来源于招聘网站检索,工会工作报告和年终总结则来源于上述岗位说明书所涉及企业在网上发布的相关内容或通过课题组熟人联络获取。关于期刊文献,英文文献以Web of Science数据库为来源,检索主题中含有“human resource management practices/human resource management/high performance work system/high-performance human resource practices/high-performance work practices/HRM/HRMPs/HPWS”“union/trade union/labor union practice”和“China/Chinese”的文献,剔除非中国研究情境的文献后,得到37篇SSCI文献;中文文献以CNKI数据库中的CSSCI期

表1 原始资料来源说明

数据类型	数据简介	数据编号	数据说明	
二手数据	政策文件 ^a	《中国工会章程》(2018年修订)、《工会法》和《劳动合同法》等中央和地方规章、法律和政策文件(42个文件)	A _i ,其中i为文件编号	24.5万字
	新闻报道 ^a	《中国工运》《工会信息》和《中国工人》等权威出版物刊登的新闻案例(188篇报道)	B _i ,其中i为新闻案例报道的编号	19.4万字
	企业文档 ^a	工会工作报告、年终总结和工会主席/工会干事/企业人力资源管理岗位的岗位说明书等企业文档(126家企业的相关文档)	C _{i(j)} ,其中i为企业编号,j为文档编号	7.8万字
	期刊文献 ^a	CNKI、Web of Science等权威数据库检索的文献(92篇国内外文献)	D _{i(j)} ,其中i为文献类型编号,j为该类型文献次序编号	CSSCI检索中文文献55篇;SSCI检索英文文献37篇
一手数据	访谈记录	①对工会主席(5名)的访谈记录;②对人力资源管理部门主管和职员(10名)的访谈记录;③对一线员工(16名)的访谈记录。(31份访谈记录)	E _{i(j)} ,其中i为访谈企业编号,j为该企业访谈对象编号	工会主席访谈2.7小时,3.3万字;人力资源管理访谈3.2小时,4.7万字;一线员工访谈10.2小时,9.8万字

注:^a此类资料选自2008—2020年,原因是自《劳动合同法》从2008年开始实施起,中国劳动关系发生了集体化转型,客观上为工会地位的提升以及工会职能的发挥创造了有利的政策环境。

资料来源:本文作者整理。

刊为来源,检索主题中含有“人力资源/人力资源管理实践/高绩效工作系统/高绩效人力资源实践”和“工会/工会实践”的文献,剔除和研究主题无关的文献后得到55篇CSSCI文献。

关于访谈记录,现对访谈的方法、对象和过程做如下描述。本文采用半结构化访谈搜集资料,访谈对象为江苏省的南京、镇江和盐城,山东省的滨州和邹平以及广西省的桂林等地16家企业的工会主席、人力资源管理人员以及一线员工(受访者的描述性统计见表2)。访谈的时间跨度为2018年9月至2020年3月,每位受访者的访谈时间为45分钟至2小时,访谈方式以面对面访谈为主、电话访谈为辅,访谈内容均被转化为文字记录。具体访谈过程如下:首先,让受访者清楚地了解访谈的问题,向其介绍人力资源管理实践和工会实践耦合的定义,并请受访者根据所在企业的实际情况回答“您认为您所在的企业人力资源管理和工会活动存在什么关系?”“这些关系的具体表现是什么?”以及“您所了解的其他企业人力资源管理和工会活动存在什么关系?请举例说明”等问题;其次,随着半结构化访谈的进行,再根据受访者的回答不断调整和细化访谈内容,如一位工会主席在访谈中提到“其实工会与企业人力资源管理的最终目标是一致的”(访谈对象:E₁₄₍₁₎,工会主席),紧接着我们的研究人员问道“您认为工会与企业人力资源管理有何种一致的目标”,再如,另一位受访者提到“公司的人力资源管理部门和工会经常一起关怀员工”(访谈对象:E₁₀₍₂₎,人力资源管理部门职员),紧接着我们问道“人力资源管理部门和工会通常会一起举办什么活动关怀员工”;再者,遵循理论抽样的资料搜集原则,根据当前访谈产生的新的问题选择下一次访谈的受访者和内容,如有一位受访者提到“我从同事那里了解到我们公司的工会曾经在2012年集体罢工,反对人力资源管理部门不合理的薪酬制度和绩效考核制度”(访谈对象:E₄₍₃₎,一线员工),经其推荐,本研究成功采访了该企业的工会主席;最后,直至采访第26位受访者后不再产生新的概念,为防止疏漏,又采访了5位企业人员(其中工会主席2人,企业人力资源管理人员2人,一线员工1人),仍未发现新的概念,此时达到理论饱和,停止访谈。

表2 访谈对象的描述性统计

类别		频数(人)	占比(%)	类别		频数(人)	占比(%)
性别	男	19	61.29	企业性质	国有企业	16	51.61
	女	12	38.71		民营企业	10	32.26
所属行业	制造业	14	45.16		外资企业	2	6.45
	金融业	6	19.35		合资企业	3	9.68
	交通运输业	5	16.13	工会主席	5	16.13	
	建筑业	3	9.68	职务类型	人力资源管理人员	10	32.26
	信息技术服务业	3	9.68		一线员工	16	51.61

资料来源:本文作者整理。

以上五类原始资料涉及样本企业逾300家,分布于江苏省、山东省、广东省、四川省、北京市和广西壮族自治区等24个省(直辖市、自治区),样本企业涵盖不同所有制类型和行业,具有较好的代表性。

(二)编码过程

为了保证编码的规范性、客观性和一致性,数据编码由多个从事人力资源管理和劳动关系研究的博士生团队完成。另外,结合不同原始资料的特点采取灵活的编码技术,对于政策文件、企业文档、期刊文献和访谈记录采用逐行编码技术,对于新闻报道采用事件编码技术,编码过程遵循往复比较的原则。需要指出的是,先从已经搜集到的政策文件、新闻报道、企业文档和期刊文献中随机抽取三分之二的原始资料,结合前26名受访者的访谈记录进行编码和分析,剩余资料用于理论饱和度检验。

1. 开放性编码

该阶段对收集整理的原始资料进行初步分析,提炼概念条目与范畴。开放性编码首先要“贴标签”,在此基础上“初步概念化”,提炼出初始概念。在开放性编码中,三名团队成员同时进行资料搜集和分析,如每次访谈之后即分别对整理好的访谈记录进行编码。在对原始资料进行编码的过程中,为了减少个人主观偏见和经验对数据编码结果的影响,团队成员在编码时尽可能保留原始表述。随后,团队成员需要对编码结果进行不断的讨论和整理,其中,对只涉及人力资源管理实践或工会实践某一个主体的编码内容或者涉及非企业层面工会参与的编码内容等和人力资源管理实践与工会实践耦合不相关的编码结果予以删除,对关于同一原始数据、表述意义相同或相近的编码结果予以合并,对关于同一原始数据、表述意义矛盾的编码结果经讨论后予以统一或删除,由此初步提炼出109个概念条目和27个范畴。限于篇幅,本文呈现了部分原始资料以及往复比较提炼出的初始概念和范畴,如表3所示。

2. 主轴编码

由于开放性编码所发掘的范畴意义和关系较为模糊和广泛,需要进行第二阶段的主轴编码,通过对开放性编码得到的概念条目和范畴进行意义比较与归纳聚类,在不同的独立范畴之间建立关联(Strauss和Corbin, 1998)。主轴编码继续先由三名团队成员独立进行概念条目和范畴的系统分析和归类,随后通过对各成员得到的概念条目和范畴进行不断对比和讨论,并对编码结果进行合并或删除等整理归纳,初步提炼出“相互认同”“相互增强”“相互补充”和“监督约束”4个主范畴和82个概念条目。

为了进一步检验上述编码结果的一致性,邀请12位领域专家(包括教授、副教授3名,企业人力资源管理和工会工作人员9名)评价各个概念条目与相应范畴的匹配程度。评价之前首先向领域专家介绍4个主范畴的含义,然后请他们将概念条目划入其能反映的主范畴。具体评价方法如下:(1)如果概念条目只反映一个主范畴,则该概念在相应的主范畴下得分记为3分。(2)如果概念条目同时反映多个主范畴,在最接近的主范畴下记3分,在次接近的主范畴下记2分,在较接近的主范畴下记1分。如果没有接近的主范畴,则不计分。(3)计算概念条目在各主范畴下的得分,如果该得分占其总得分的比重超过60%,则概念条目划入该主范畴,否则删除该概念条目。如果概念条目同时在另一个主范畴下的得分占比超过50%,则通过讨论决定是否保留该概念条目。按照上述评价步骤,删除21个概念条目,并发现13个概念条目在“相互增强”和“相互补充”下的得分占比非常接近,例如“15共同致力于改善劳动条件”“26工会与人力资源管理部门合作放松员工身心”“55工会协助开展员工培训”和“56工会协助促进劳资对话”等,经过讨论,将主范畴“相互增强”和“相互补充”合并为“协同配合”,13个条目全部划入新的主范畴“协同配合”。最终,得到61个概念条目,所属3个主范畴为“相互认同”“协同配合”和“监督约束”,各主范畴对应的范畴及其内涵如表4所示。

3. 选择性编码

发展出主范畴之后需要进一步系统地处理范畴与范畴之间的联系,即进行选择性的编码,其主要任务是通过描述现象的“故事线”来梳理和挖掘核心范畴,将核心范畴与主范畴及其他范畴联结起来,发展出系统的理论框架。本研究中主范畴的“故事线”(典型关系结构)如表5所示。通过对开放性编码所提炼范畴的继续剖析,以及相互认同、协同配合和监督约束三个主范畴的深入分析,在与原始资料比较互动的基础上,本研究提炼出“企业人力资源管理实践和工会实践的耦合维度”这一核心范畴。围绕核心范畴将故事线概括为:企业人力资源管理实践和工会实践的耦合由相互认同、协同配合和监督约束三个维度共同构成。其中,相互认同是观念意义上的耦合,指人力资源管理实践与工会实践对彼此目标、愿景和价值观的认同程度,是两者能

表3 开放性编码范畴化

数据类型	原始语句(初始概念, N=109)	范畴(N=27)
政策文件	<p>A₁《中国工会章程》(2018年修订):中国工会在企业、事业单位中,按照促进企事业发展、维护职工权益的原则……调动职工的积极性,促进企业、事业的发展(01共同致力于促进企业发展;02共同致力于维护员工权益);</p> <p>A₁₂《劳动合同法》第77条规定:工会依法维护劳动者的合法权益,对用人单位履行劳动合同、集体合同的情况进行监督(97工会监督企业按照劳动合同和集体合同履行维护劳动者权益的义务);</p> <p>A₂₂《企业工会工作条例》第54条规定:企业行政应依法支持工会履行职责,为工会开展工作创造必要的条件(31企业管理层支持工会发展)</p>	<p>概念01、02归入范畴“A01目标共享”;</p> <p>概念97归入范畴“A26工会监督人力资源管理实践履行合同义务”;</p> <p>概念31归入范畴“A22人力资源管理实践支持工会实践”</p>
新闻报道	<p>B₃公司工会举办父亲节活动,拉近了企业与员工及家属之间的感情(41共同举行节日送温暖活动);</p> <p>B₁₁截至2018年,集团工会帮扶慰问员工及其家属7 609人次,举办986场残疾员工关爱活动(44工会协同企业进行员工帮扶);</p> <p>B₄₃工会牵头举办高压工程竞赛,收到合理化建议1 524条(43工会鼓励员工为企业建言);</p> <p>B₁₀₂公司工会共建成18个劳模和工匠人才创新工作室,取得220项创新成果(30工会协助促进企业人才创新)</p>	<p>概念41、44归入范畴“A20协同开展员工关怀”;</p> <p>概念43归入范畴“A19工会协助搭建建言通道”;</p> <p>概念30归入范畴“A17协同提高员工能力”</p>
企业文档	<p>C₃₍₂₎工会工作人员应处理和协调一线员工与公司之间的关系,建立工人与公司的对话通道(56工会协助促进劳资对话),……同时为力行政部制定和丰富员工福利及相关员工活动献计献策(53协同提升员工福利);</p> <p>C₃₅₍₆₎公司工会干事负责组织策划并举办公司级劳动竞赛(88工会协助开展竞赛活动);</p> <p>C₃₉₍₂₎公司工会……关心职工生活,办好职工的集体福利事业,积极开展送温暖活动,做好职工困难补助、慰问病号等工作(47工会协同企业进行员工慰问;53协同提升员工福利)……关心职工劳动条件的改善,维护职工的人身安全和身心健康(15共同致力于改善劳动条件)</p>	<p>概念56归入范畴“A14共同协调劳动关系”;</p> <p>概念53、47归入范畴“A20协同开展员工关怀”;</p> <p>概念88归入范畴“A17协同提高员工能力”;</p> <p>概念15归入范畴“A01目标共享”</p>
期刊文献	<p>D₁₍₃₎我国企业人力资源管理水平相对落后……工会的正常存在与发展有助于矫正人力资源管理模式,提升人力资源管理水平(95工会矫正人力资源管理实践);</p> <p>D₁₍₂₉₎我国基层企业工会的设置促使雇主管理方式向人性化管理转变……人力资源管理方必须与工会保持持续的联系并共同处理问题(38工会促进人力资源管理实践的改进);</p> <p>D₂₍₁₈₎中国的企业工会直接参与推动企业员工培训(55工会协助开展员工培训)</p>	<p>概念95、38归入范畴“A21人力资源管理实践需要工会实践”;</p> <p>概念55归入范畴“A17协同提高员工能力”</p>
访谈记录	<p>E₂₍₁₎在分行工会举行的足球、乒乓球、羽毛球、爬山、马拉松等体育活动中,每次都有人力资源管理部的员工共同参与组织(18共同开展文体活动)……工会承载了企业人力资源管理部门的一些管理意志,这类活动的合作开展有利于放松员工身心、提高管理效率(26工会与人力资源管理部门合作放松员工身心);</p> <p>E₄₍₃₎近几年公司的薪酬制度一直在变,频繁的改革让员工产生怨言……网点工会代表在职工代表大会上提出了这个问题(101工会对人力资源管理实践薪酬制度提出质疑);</p> <p>E₁₁₍₆₎公司人力资源管理部门设置专门的意见箱来了解员工诉求,但员工因为害怕打击报复不敢直接向人力资源管理部门反映诉求……后来由工会设置工会主席意见箱,员工才敢说话(27工会与企业人力资源管理部门都鼓励员工提出诉求)</p>	<p>概念18归入范畴“A16协同开展文娱活动”;</p> <p>概念26归入范畴“A13协同提升员工士气”;</p> <p>概念101归入范畴“A03工会参与人力资源管理实践政策制定”;</p> <p>概念27归入范畴“A18工会协助搭建诉求反映通道”</p>

资料来源:本文作者整理。

表4 主轴编码形成的主范畴

主范畴	对应范畴	范畴的内涵
相互认同	A01目标共享	彼此之间的目标存在一致之处
	A06彼此信任	彼此坦诚,相互信任
	A10相互沟通	能进行积极的信息分享和交流
	A15相互承诺	愿意为对方有所付出
	A24重视对方意见	尊重和考虑对方的看法
协同配合	A02协同宣传企业文化	工会协助人力资源管理部门建设和推广企业文化,提升企业凝聚力
	A04工会协助人力资源管理政策的落实	工会通过政策宣讲提高员工对晋升、薪酬等方面人力资源管理政策的理解和接受程度
	A07协同促进企业创新	工会通过创建劳模和工匠人才创新工作室、职工创新工作室等活动与人力资源管理部门共同提升员工创新热情,促进企业创新
	A09工会协助人力资源管理部门了解员工思想	工会通过主动收集一线员工的诉求,协助人力资源管理部门了解员工的思想动态
	A11协同促进员工职业发展	工会通过资助职工学历提升、进行素质拓展等活动,与人力资源管理部门共同增强员工的职业发展能力
	A13协同提升员工士气	共同调动员工的生产积极性,推进企业建设与发展
	A14共同协调劳动关系	共同处理员工冲突,解决员工诉求和劳动纠纷
	A16协同开展文娱活动	共同组织户外团建、家庭月、趣味运动会等各类文体娱乐活动,丰富员工业余生活
	A17协同提高员工能力	工会开展员工培训、技术比武、岗位练兵等活动,协助人力资源管理部门提升员工能力
	A18工会协助搭建诉求反映通道	工会鼓励员工发声,与人力资源管理部门共同建立员工与企业的对话通道
	A19工会协助搭建建言通道	通过合理化意见征集等活动,工会与人力资源管理部门共同鼓励员工为企业发展献计献策
	A20协同开展员工关怀	通过员工伤病慰问、节日慰问、健康体检等活动,共同推进企业对员工的关怀
	A21人力资源管理实践需要工会实践	人力资源管理部门的人性化转型以及管理效率的提高都需要工会的参与
	A22人力资源管理实践支持工会实践	人力资源管理部门在薪酬管理、员工沟通等实践方面与工会开展积极对话与合作,支持工会发挥作用
	A25共同促进员工参与	通过职工民主管理及厂务公开管理等活动,工会协助人力资源管理部门增强员工的主人翁责任感,提升员工参与水平
监督约束	A03工会参与人力资源管理实践政策制定	工会参加企业涉及职工切身利益和有关生产经营重大问题的会议,反映职工的意愿和要求,提出工会的意见和建议
	A05人力资源管理实践约束工会工作人员行为	人力资源管理部门能够通过工会工作人员的招聘/解聘以及绩效考核等方面对工会实践形成约束
	A08工会监督人力资源管理实践保障员工的工资水平	工会能够通过工资集体谈判保障员工的最低工资标准,也可以为员工争取进一步的工资增长
	A12通过集体协商主张各自权益	通过共同参与集体协商,工会通过限制对方实践为员工争取权益,人力资源管理部门通过限制对方实践为企业争取利益
	A23工会监督人力资源管理实践不违反超工时用工法律	工会能够制约人力资源管理部门随意延长员工劳动时间的不当实践
	A26工会监督人力资源管理实践履行合同义务	工会可以监督人力资源管理部门按照集体合同约定的内容履行义务
	A27工会促使人力资源管理实践依法保障员工休息休假权	工会可以监督和促使人力资源管理部门依法保障员工休息休假的权力

资料来源:本文作者整理。

够联系在一起的重要保证。协同配合和监督约束是行动意义上的耦合,协同配合指人力资源管理实践与工会实践之间相互补充、相互促进的程度,监督约束指人力资源管理实践与工会实践之间相互监督、相互制约的程度,它们是耦合的两项重要功能的体现。上述构成下的人力资源管理实践和工会实践的耦合符合系统耦合理论提出的“结构—功能体”特征,根据系统耦合理论,耦合后的新系统具有新的结构,这决定了新系统会产生的新的特性或功能(蔡漳平和叶漳峰,2011),观念上的相互认同是耦合的结构基础,行动上的协同配合和监督约束是耦合的功能体现,这说明前文选择的耦合概念以及系统耦合的理论视角可以较好地揭示中国企业中人力资源管理实践和工会实践间复杂的互动关系。因此,我们构建了人力资源管理实践和工会实践耦合的结构模型,结构模型中各个维度的介绍将在下文的研究发现中具体展开。

表5 主范畴的典型关系结构

典型关系结构	关系结构的内涵	原始资料中的代表性语句
相互认同→人力资源管理实践和工会实践耦合的维度	人力资源管理实践和工会实践耦合的一个重要表现是相互认同,指两者对彼此目标、愿景和价值观的认同程度,它是人力资源管理实践与工会实践能够联系在一起的重要保证	公司工会和人力资源部门之所以经常一起组织和参加各类活动,一个很重要的原因是它们存在同样的追求,比如都追求提高企业效益,这样员工和企业都开心
协同配合→人力资源管理实践和工会实践耦合的维度	人力资源管理实践和工会实践耦合的另一个重要表现是协同配合的互动关系,指两者之间相互补充、相互促进的程度,它是人力资源管理实践和工会实践耦合的重要功能的体现	企业人力资源管理系统与工会系统相互配合、彼此协作,形成有效的耦合时,能被员工作为一个完整的组织环境系统所感知到,两者间的有效合作有利于构建和谐劳动关系
监督约束→人力资源管理实践和工会实践耦合的维度	人力资源管理实践和工会实践耦合的一个具有特殊价值的表现是监督约束的互动关系,指两者之间相互监督、相互制约的程度,它是人力资源管理实践和工会实践耦合的另一个重要功能的体现	工会可以监督企业人力资源管理部门,防止其侵犯员工的基本权益。尽管工会主席由副行长兼任,但其他工会工作人员都由员工民主选举产生,他们会在职代会上代表员工表达诉求

资料来源:本文作者整理。

4. 理论饱和度检验

为避免遗漏以达到理论饱和,对搜集的政策文件、新闻报道、企业文档和期刊文献几类原始资料中剩余三分之一的数据进行编码和分析,没有出现新的概念、范畴或范畴间关系。与此同时,按照同样的方法对前文所述的最后5位受访者的访谈记录进行编码和分析,也无新的发现。由此,本文构建的人力资源管理实践和工会实践耦合的结构维度已达到理论饱和。

(三) 研究发现

通过对五类原始资料的范畴挖掘、提炼和梳理,最终确定相互认同、协同配合和监督约束维度共同构成了中国企业情境下人力资源管理实践和工会实践耦合的构念。

1. 相互认同

相互认同是人力资源管理实践和工会实践耦合的基础,指两者对彼此目标、愿景和价值观的认同程度。这一反映观念耦合的维度是中国企业人力资源管理实践和工会实践的耦合区别于以美国为代表的西方国家企业人力资源管理实践和工会实践关系的重要原因。现有研究表明,西方国家企业人力资源管理实践和工会实践之间由于缺乏共同的目标,难以形成相互信任,表现出更多的对立(Godard, 2004),如沃尔玛在美国始终秉持“绝不建工会”的惯例,事实上,美国企业平均每年要花费数十亿美元阻止工会的成立(陈天学, 2013)。然而,中国所有的沃尔玛门店均建立了工会,沃尔玛中国总部公共关系总监表示,“中国工会与美国工会是不同

的”,沃尔玛抵制的是经常罢工的美国工会,而不是强调经济发展和秩序和谐的中国工会^①。实际上,中国企业人力资源管理实践和工会实践的根本目标是兼容的(李文贵,2014),二者的耦合具有相互认同的基础。首先,中国的法律法规在顶层制度设计层面为此创造了条件,国家通过《工会法》《劳动合同法》等一系列劳动法律法规协调人力资源管理实践和工会实践在代表雇主与雇员利益时的关系,并有效整合人力资源管理实践和工会实践的资源以共同解决工作场所的雇佣关系问题。其次,人力资源管理实践和工会实践的彼此需要也有利于二者的相互认同,如工会实践在工作场所的工作开展、地位提升和作用发挥离不开企业人力资源管理实践的配合和支持,人力资源管理实践在劳资冲突协调和员工士气提升等方面也离不开工会实践的参与(Cooke,2014)。

本研究发现,人力资源管理实践和工会实践耦合下的相互认同表现为具有促进企业发展和增进员工福祉等共同目标,以及彼此信任、相互沟通、相互承诺和重视对方的意见等方面。例如,一位受访者指出:“我认为工会承载了企业人力资源管理部门的一些管理意志,工会经常协助人力资源管理部门提升员工士气,从而改善管理效果。”事实上,绝大多数企业中的工会实践都认同人力资源管理实践促进企业发展的目标。然而,一些企业中人力资源管理实践对工会实践维护员工权益的目标却不够重视,尤其是在具有“老板工会”和“纸壳工会”的企业中,耦合下的相互认同容易受到人力资源管理部门态度的限制,这是人力资源管理实践和工会实践耦合下相互认同的一个显著特征。

2. 协同配合

协同配合是人力资源管理实践和工会实践耦合的重要功能的体现,指两者之间相互补充、相互促进的程度。关于这一结构维度的研究结果表明,中国企业人力资源管理实践和工会实践的耦合具有更加广泛的协同配合的议题。美国等西方国家的企业人力资源管理实践和工会实践的工作议程差异很大,二者会严格划分各自的任务、职权和控制范围,很少开展协作(Hernaus等,2019)。而在中国,首先,企业人力资源管理实践离不开与工会实践的协同配合。例如,人力资源管理实践对员工绩效较为重视,而缺少对员工情感的关心,工会实践提供的健康、文娱和家庭等方面关怀活动能够成为人力资源管理实践改善员工工作心理的补充;人力资源管理实践在了解员工思想动态方面存在信息不对称,也需要通过工会实践掌握一线员工的想法。其次,工会实践离不开与人力资源管理实践的协同配合。中国工会按照“全总—省级—地方—基层”自上而下行政建制的方式组建,这种科层制的组建方式使各级工会的力量呈现“倒置”特征(易定红和袁青川,2015;胡恩华等,2016),企业工会的“制度性弱势”由此形成(冯钢,2006)。为此,中国开展了提升基层工会独立性和代表性的基层工会改革,以增强工会在劳动关系管理中的作用(张戎凡和席猛,2019),在此过程中,工会实践与人力资源管理实践在工作协调和信息共享等方面展开合作(王永丽和郑婉玉,2012),有利于提升工会在工作场所的影响力。

本研究发现,中国企业中的人力资源管理实践和工会实践在协同促进员工建言、协调劳动关系、开展员工关怀、宣传企业文化、促进员工参与、提升员工能力和促进企业创新等众多方面存在行动上的耦合。例如,一位受访者指出:“公司人力资源管理部门鼓励员工反映诉求,但是员工担心在绩效评价和职业晋升上受到人力资源管理部门的打击报复;后来工会主席信箱的设立,为员工提供了一个随时表达诉求的安全通道,这一措施提高了问题解决效率,改善了企业与员工间的沟通效果。”与此同时,在现有文献中,已有研究对本研究发现的协调劳动关系和促进员工建言的协同配合维度也形成了支持,如常凯(2005)研究指出,中国企业的人力资源管理实践和工会实践在劳动关系调整中相互补充、相互借鉴,人力资源管理实践的差异化管理方

^①资料来源:《南方都市报》,在中国成立工会,沃尔玛为何放弃“原则”,2006年8月11日, <http://news.sohu.com/20060811/n244741976.shtml>。

法和工会实践的集体管理方法可以形成互补,提高员工的组织承诺水平,降低企业的离职率,该观点得到了Chen等(2018)的实证研究的验证;胡恩华等(2018,2019)研究指出,人力资源管理实践和工会实践能够通过共同提高员工的企业承诺、工会承诺和建言安全感,增强员工的内部人身份感知和责任知觉,从而在促进员工建言和组织创新等方面形成配合。然而,这些研究并未进一步探讨人力资源管理实践和工会实践协同配合的具体内容,本文则较为系统地对其进行了揭示。

3. 监督约束

监督约束是人力资源管理实践和工会实践耦合的另一个功能的体现,指两者之间相互监督、相互制约的程度。与美国等西方国家的企业人力资源管理实践和工会实践因追求各自的利益而形成的制衡关系不同,中国企业人力资源管理实践和工会实践在相互认同的基础上彼此矫正,以实现可持续发展。人力资源管理实践和工会实践分别侧重于企业和员工的利益,因此都不可避免存在一定程度的机会主义,尤其是以企业经营绩效为终极目标的人力资源管理,经常会出现超时用工等不当实践,因此监督约束就显得尤为必要(Cristiani和Peiró,2015)。首先,企业工会实践能够对人力资源管理实践形成制约。2018年修订的《中国工会章程》明确了工会的基本职责是“维护职工合法权益、竭诚服务职工群众”,工会实践能够促使人力资源管理实践保障员工权益。其次,企业人力资源管理实践能够对工会实践形成制约。工会实践尽管在维护员工权益方面发挥着重要作用,但可能会忽视员工在知识结构和个性特质等方面的差异,因盲目维权带来员工“吃大锅饭”的搭便车行为(吴进红等,2016),也可能对员工的自主选择形成不当干预,因过度维权造成员工“被动闲暇”和“非最佳投资”(程虹和王越,2018),这与人力资源管理实践的激励政策是冲突的,此时人力资源管理实践能够通过强化绩效考核等方式对工会实践形成制约。

本研究发现,人力资源管理实践和工会实践耦合下的监督约束具体表现为工会参与人力资源管理政策制定,工会监督人力资源管理实践保障员工工资、工作时间和休息休假等法定权益,工会监督人力资源管理实践履行合同义务,人力资源管理实践约束工会工作人员行为,共同参与集体协商等行动。例如,一位受访者在谈到工会实践对人力资源管理实践的监督约束时提到:“因公司人力资源管理部门降低了退休员工的工资,一些退休员工就到公司门口静坐,甚至有老员工爬到公司楼顶要跳楼。工会随后出面带着员工诉求和企业进行谈判,最终迫使人力资源管理部门恢复了原来的退休工资水平。”另一位受访者在谈到人力资源管理实践对工会实践的监督约束时提到:“公司工会工作人员为一名家属患重病的工会会员在全公司范围内发起募捐,但人力资源管理部门调查发现该员工诈捐,随后人力资源管理部门要求工会工作人员进行定期家访,进行精准慰问。”在现有文献中,研究者指出中国工会和企业间存在监督约束的关系,如岳经纶和庄文嘉(2014)指出,基层企业工会在现有的劳动争议调解体系中,通过为员工提供法律援助等手段约束企业管理,工会还可以根据多方协商机制规定的议事规则或程序和企业开展协商谈判。已有研究多聚焦于宏观层次的企业—工会关系,研究对象并未具体到人力资源管理实践和工会实践的行动内容;本文则深入微观管理层面,识别出耦合之下人力资源管理实践和工会实践监督约束的具体功能表现。

五、结论与讨论

(一) 研究结论

本文基于发展理论构念时进行构念领域说明的规范程序,运用扎根理论方法对企业人力

人力资源管理实践和工会实践耦合的构念进行了质性研究,主要得出如下结论:首先,给出了企业人力资源管理实践和工会实践耦合的定义。基于对中国企业人力资源管理实践和工会实践关系现象的分析,以及对“耦合”概念内涵的借鉴,提出企业人力资源管理实践和工会实践的耦合是人力资源管理实践与工会实践通过相互合作、相互制约而联合起来发挥作用的一种关系状态。其次,识别了企业人力资源管理实践和工会实践耦合的维度。通过对深度访谈的一手资料以及相关政策文件、新闻报道、企业文档和期刊文献等二手资料的扎根分析,研究发现企业人力资源管理实践和工会实践的耦合由相互认同、协同配合和监督约束三个维度共同构成。其中,相互认同维度具体表现为促进企业发展和增进员工福祉等共同目标,以及彼此信任、相互沟通、相互承诺和重视对方的意见等方面;协同配合维度表现为协同促进员工建言、协调劳动关系、开展员工关怀、提升员工士气、宣传企业文化、促进员工参与、提升员工能力和促进企业创新等方面;监督约束维度表现为工会参与人力资源管理政策制定,工会监督人力资源管理实践保障员工工资、工作时间和休息休假等法定权益,工会监督人力资源管理实践履行合同义务,人力资源管理实践约束工会工作人员行为,共同参与集体协商等方面。

(二)理论贡献

第一,国外现有关于人力资源管理实践和工会实践关系的研究成果无法有效解释中国企业中人力资源管理实践和工会实践之间的关系,本文探究了适用于中国情境下人力资源管理实践和工会实践间关系的耦合构念。在以美国为代表的西方国家,研究者从人力资源管理实践和工会实践的力量对比视角将二者的关系划分为协同型关系、人力资源管理实践主导型关系、工会实践主导型关系和边缘型关系,并指出只有在人力资源管理实践和工会实践力量都很强的协同型关系下,人力资源管理实践和工会实践才能实现有效合作(Guest, 1995; Hernaus等, 2019)。但该关系框架并不适合用来研究中国企业人力资源管理实践和工会实践之间的关系,原因有两点,一是中国工会实践具有维护员工权益和企业发展的多重职能,这使得工会实践在力量不占优的情况下,仍然能与人力资源管理实践形成合作关系,二是中国企业人力资源管理实践和工会实践之间并不存在工会实践主导型关系,因此亟需开展中国情境下的人力资源管理实践和工会实践关系研究。但相关研究尚处于起步阶段,研究者主要关注了人力资源管理实践和工会实践互动关系的影响(李召敏和赵曙明, 2017; 胡恩华等, 2020),对关系本身的概念化等理论问题仍然没有涉及。本文采用扎根理论方法,探究了中国企业人力资源管理实践和工会实践耦合的定义和结构维度,推动了人力资源管理实践和工会实践关系的本土化研究。

第二,通过规范的构念领域说明,阐述了人力资源管理实践和工会实践耦合构念的独特性。首先,对耦合与相关概念进行了辨析,发现合作型企业—工会关系(Stepp和Schneider, 1997; Rubinstein和McCarthy, 2016)、雇佣伙伴关系(Guest和Peccei, 2001)等相关概念的主体只涉及企业与工会组织层面,而耦合则聚焦于处于中国企业劳动关系调整前沿的人力资源管理实践与工会实践,这有利于从根植中国企业实际情况的视角来研究和把握劳动关系管理问题。此外,与相关概念相比,人力资源管理实践与工会实践的耦合在工会的重要程度、工会扮演的角色、企业方和工会的目标等方面存在差异且更为复杂,进一步的研究发现耦合的结构维度既包括观念耦合下的相互认同,又包括行动耦合下的协同配合和监督约束,这初步揭示了人力资源管理实践与工会实践之间的复杂关系。

第三,丰富和拓展了人力资源管理理论的研究领域。人力资源管理实践在努力提高组织绩效的同时,也提高了对员工的要求,对员工的工作压力(Heffernan和Dundon, 2016; Liu等, 2020)、工作—家庭平衡(White等, 2003)、幸福感(Boxall和Macky, 2014)、健康(Franke, 2015)等方面产生了消极影响。在此背景下,研究者呼吁融合人力资源管理和劳动关系理论(Johnstone

和Wilkinson,2018;胡恩华等,2019),人力资源管理理论可以向劳动关系理论借鉴如何分析和应对劳资冲突,两个理论学派的综合有利于正确、全面地把握劳资冲突的产生根源和解决途径。由此,在考虑如何有效提升人力资源管理实践的效果时,本文引入劳动关系领域的工会实践,探究了人力资源管理实践和工会实践的耦合关系。本文通过推动人力资源管理和劳动关系研究领域的知识整合,拓展了人力资源管理理论的研究领域。

(三)管理启示

首先,为构建和谐劳动关系提供了策略指导。人力资源管理实践和工会实践是企业工作场所劳动关系调整最重要的两个活动主体(吴清军,2018),本文通过对二者耦合关系的探究,不仅有利于提升企业人力资源管理部门对工会地位和作用的认知,促使企业人力资源管理实践推动自身改革以适应工作场所劳动关系管理中的新变化、新发展,从而维护企业生产经营环境的稳定,而且有利于促进工会在现有制度规则下更好地表达和维护员工权益。企业人力资源管理实践与工会实践的耦合有利于实现组织和员工的共赢,根据本文的研究发现,通过改善人力资源管理实践和工会实践在相互认同、协同配合与监督约束等方面的关系,能够为构建和谐劳动关系提供策略指导。

其次,为企业借助工会实践改善人力资源管理实践提供了思路。企业人力资源管理实践具有雇主导向性,可能会出现损害员工权益的现象,此外,员工感知的人力资源管理实践可能和实际存在偏差,这些都可能对员工的心理和行为产生不良影响,削弱人力资源管理实践的效果(张文勤等,2020)。本文关注了人力资源管理实践和工会实践的耦合,并发现工会实践一方面可以协助人力资源管理实践了解员工思想、协调劳动关系、宣传企业文化、推进人力资源管理政策的落实、提升员工士气、提高员工能力、搭建诉求反映和建言通道、开展员工关怀、促进员工参与、促进企业创新等;另一方面,能够对人力资源管理实践在政策制定,合同履行以及对员工的工资、工作时间和休息休假等法定权益的保障等方面形成有益的纠偏作用,促进人力资源管理实践的健康可持续发展。这些为企业改善人力资源管理实践提供了新的思路。

最后,为基层企业工会提升工作效能提供了具体路径。中国的基层工会改革使得企业工会不再是“可有可无的福利部门”,其在工作场所的地位日益提高,作用也日渐增强(张戎凡和席猛,2019),但仍然没有受到充分关注。Rubinstein(2001)提出的“工会增值主义”(value-added unionism)主张工会通过努力提高自身对企业和员工的价值来增强自身的吸引力。结合本文的研究发现,中国的企业工会一方面可以结合企业人力资源管理实践的多种需求,在协调劳动关系、改善员工心理与行为以及提高组织效能等方面积极作为,以更好地促进自身的建设和发展;另一方面可以改进当前自身工作的一些不足之处,例如,本研究发现工会实践对人力资源管理实践保障员工权益的监督主要集中在工资、工作时间和休息休假等基础型权益上,将来工会应进一步关注人力资源管理实践对员工职业发展和参与企业民主管理等发展型权益的满足情况。

(四)研究展望

本文作为对人力资源管理实践与工会实践耦合关系的一项探索性研究,在一些问题上仍需继续深入。例如,首先,中国的国有企业工会建设较为完善,相比之下,民营和外资企业的工会建设较为滞后,其工会实践的角色及对人力资源管理实践的影响力与国有企业存在差异,后续研究可以关注不同类型所有制企业中人力资源管理实践和工会实践的耦合关系是否具有不同的表现。其次,本文研究了人力资源管理实践与工会实践耦合构念的独特性问题,开发合适的量表对二者的耦合进行量化评价将是后续研究的重点,构念测量问题的解决能够为实证探究人力资源管理实践与工会实践的耦合对工作场所员工和组织结果的影响创造条件。

主要参考文献

- [1]陈春花,马胜辉.中国本土管理研究路径探索——基于实践理论的视角[J].管理世界,2017,(11):158-169.
- [2]陈笃升.高绩效工作系统研究述评与展望:整合内容和过程范式[J].外国经济与管理,2014,36(5):50-60.
- [3]陈维政,任晗,朱玖华,等.中国企业工会角色冲突对工会职能作用发挥的影响和对策研究[J].管理学报,2016,13(3):315-324.
- [4]胡恩华,韩明燕,单红梅,等.工会实践能促进员工建言吗?——计划行为理论的视角[J].外国经济与管理,2019,41(5):88-100.
- [5]胡恩华,胡京京,单红梅,等.基于工会实践调节效应的高绩效工作系统归因对反生产行为的影响研究[J].管理学报,2020,17(6):833-842,948.
- [6]胡恩华,张毛龙,单红梅.中国工会与劳资关系调节职能——基于1853篇工会实践报道的研究[J].经济管理,2016,38(11):174-186.
- [7]胡恩华,章燕,单红梅,等.企业承诺和工会承诺对员工建言行为的影响研究[J].管理学报,2018,15(8):1153-1160.
- [8]靳卫东,崔亚东.中国工会的职能转变:从企业利益协同到职工权益维护[J].经济学动态,2019,(2):63-77.
- [9]李文贵.工会、产权保护与民营企业研发投资[J].科学学研究,2014,32(3):374-383.
- [10]彭娟,刘善仕,滕莉莉.国外雇佣双方合作伙伴关系研究回顾与展望[J].外国经济与管理,2012,34(8):50-56,63.
- [11]孙中伟,姚慧.企业工会如何促进产业转型升级[J].学术研究,2020,(1):103-109.
- [12]王永丽,郑婉玉.双重角色定位下的工会跨界职能履行及作用效果分析[J].管理世界,2012,(10):130-145.
- [13]吴清军.中国劳动关系学40年(1978—2018)[M].北京:中国社会科学出版社,2018.
- [14]于桂兰,梁潇杰,孙瑜.基于扎根理论的企业和谐劳动关系质性研究[J].管理学报,2016,13(10):1446-1455,1533.
- [15]岳经纶,庄文嘉.国家调解能力建设:中国劳动争议“大调解”体系的有效性与创新性[J].管理世界,2014,(8):68-77.
- [16]张毛龙,胡恩华,张龙.中国企业工会实践:测量表的开发与检验[J].经济管理,2018,40(11):39-54.
- [17]张戎凡,席猛.工会实践对员工工作幸福感的影响:基于工具—情感的双路径视角[J].心理科学进展,2019,27(8):1354-1362.
- [18]左静,王德才,冯俊文.伙伴关系视角下的和谐劳动关系评价指标体系构建——以建立工会的企业为例[J].经济管理,2018,40(4):5-19.
- [19]Cooke F L. Chinese industrial relations research: In search of a broader analytical framework and representation[J]. *Asia Pacific Journal of Management*, 2014, 31(3): 875-898.
- [20]Dunlop J T. Industrial relations, labor economics, and policy decisions[J]. *Challenge*, 1977, 20(2): 6-12.
- [21]Guest D E, Peccei R. Partnership at work: Mutuality and the balance of advantage[J]. *British Journal of Industrial Relations*, 2001, 39(2): 207-236.
- [22]Hernaus T, Pavlovic D, Klindzic M. Organizational career management practices: The role of the relationship between HRM and trade unions[J]. *Employee Relations*, 2019, 41(1): 84-100.
- [23]Jia L D, You S Y, Du Y Z. Chinese context and theoretical contributions to management and organization research: A three-decade review[J]. *Management and Organization Review*, 2012, 8(1): 173-209.
- [24]Johnstone S, Wilkinson A. The potential of labour-management partnership: A longitudinal case analysis[J]. *British Journal of Management*, 2018, 29(3): 554-570.
- [25]Lewis B R, Templeton G F, Byrd T A. A methodology for construct development in MIS research[J]. *European Journal of Information Systems*, 2005, 14(4): 388-400.
- [26]Li M, Huang W Y, Zhang C Y, et al. How union participation influences union commitment and job involvement[J]. *Employee Relations*, 2019, 41(6): 1348-1363.
- [27]Liu F, Chow I H S, Zhu W C, et al. The paradoxical mechanisms of high-performance work systems (HPWSs) on perceived workload: A dual-path mediation model[J]. *Human Resource Management Journal*, 2020, 30(2): 278-292.
- [28]Liu W C, Guthrie J P, Flood P C, et al. Unions and the adoption of high performance work systems: Does employment security play a role?[J]. *ILR Review*, 2009, 63(1): 109-127.
- [29]Rubinstein S A. Unions as value-adding networks: Possibilities for the future of U. S. unionism[J]. *Journal of Labor Research*,

2001, 22(3): 581-598.

- [30]Rubinstein S A, McCarthy J E. Union-management partnerships, teacher collaboration, and student performance[J]. *ILR Review*, 2016, 69(5): 1114-1132.
- [31]Suddaby R. Editor's comments: Construct clarity in theories of management and organization[J]. *Academy of Management Review*, 2010, 35(3): 346-357.
- [32]Tsui A S. Contextualization in Chinese management research[J]. *Management and Organization Review*, 2006, 2(1): 1-13.
- [33]Whetten D A, Felin T, King B G. The practice of theory borrowing in organizational studies: Current issues and future directions[J]. *Journal of Management*, 2009, 35(3): 537-563.

The Construct and Dimensions of the Coupling of Enterprise HRMPs and Labor Union Practices

Zhou Xiao¹, Hu Enhua¹, Shan Hongmei²

(1. *School of Economics and Management, Nanjing University of Aeronautics and Astronautics, Nanjing 211106, China*; 2. *School of Management, Nanjing University of Posts and Telecommunications, Nanjing 210003, China*)

Summary: With the reform of labor unions at the grassroots level in China, labor unions are exerting an increasingly positive influence on enterprises. In particular, under the current situation of increasing work pressure of employees and more labor disputes in enterprises, the roles of labor unions in improving employees' emotions and behaviors and enterprises' labor relations have attracted more and more attention. Unlike the tripartite industrial relationship model of "government-enterprise-employee (union)" in Western countries represented by the United States in which labor unions directly represent employees' interests, the industrial relationship in China is characterized by a four-party model of "government-enterprise-employee-union" in which enterprise labor unions try to coordinate the interests of enterprises and employees. Under this circumstance, human resource management practices (HRMPs) and labor union practices restrict one another and cooperate with each other, forming a coupling relationship of mutual influence and interdependence, and achieve results that are difficult to be achieved by a single subject. However, theoretical research on this phenomenon lags behind management practices.

Following the procedure of construct domain specification, this study first explores the importance of the phenomenon and the conceptual definition of the construct of the coupling relationship, and then uses the qualitative research method of the grounded theory to identify the three components of the coupling relationship: mutual recognition, coordination and supervision. Specifically, the coupling relationship has the foundation of mutual recognition with the institutional guarantee of government laws and regulations, as well as the interdependence of HRMPs and labor union practices. The coupling relationship also has a wide range of agendas for coordination, integrating resources in many aspects such as managing labor relations, developing employee care, promoting corporate culture, improving employee participation, enhancing employee capabilities, and facilitating corporate innovation. Besides, the coupling relationship has the unique value of correcting each other and achieving sustainability through mutual supervision between the two, such as the participation of labor unions in the formulation

of human resource management policies, the supervision of labor unions on human resource management to protect employees' legal rights and fulfill contract obligations, and joint participation in collective negotiation.

This study makes several main contributions: First, it explores the construct of the coupling of HRMPs and labor union practices in Chinese enterprises, promoting indigenous studies on the relationship between the two types of practices. Second, it initially reveals the contents of the coupling relationship including mutual recognition, coordination and supervision, thus providing new insights for enterprises to improve HRMPs with the help of labor union practices, and offering guidance to improve operational efficiency for grassroots labor unions. Third, it promotes the integration of knowledge in the field of human resource management and industrial relations research, which is conducive to understanding and resolving labor conflicts. This provides practical implications for Chinese enterprises to build harmonious labor relations, thereby to safeguard employees' interests and promote enterprises' development simultaneously.

Key words: enterprise HRMPs; enterprise labor union practices; coupling; dimensions; grounded theory

(责任编辑:王舒宁)