

DOI:10.16538/j.cnki.fem.2016.03.004

## 战略人力资源管理与组织双元的关系研究述评

王朝晖

(湖南第一师范学院 商学院,湖南 长沙 410205)

**摘要:**随着组织双元理论体系的拓展与人力资源管理理论的演进,战略人力资源管理(SHRM)与组织双元的关系逐渐受到学者们的关注。本文从结构观、情境观与动态观三个视角出发,对有关 SHRM 与组织双元关系的文献进行了梳理和述评,并从人力资本、员工动机、社会网络等方面对这三个视角的研究进行了较为系统的比较,最后在分析现有研究存在的主要问题的基础上,从四个方面提出了 SHRM 与组织双元关系的未来研究方向。

**关键词:**战略人力资源管理(SHRM);组织双元;结构双元;情境双元;动态双元

**中图分类号:**F270 **文献标识码:**A **文章编号:**1001-4950(2016)03-0044-17

### 一、引言

战略人力资源管理(SHRM)是组织为实现目标而进行的有计划的人力资源配置与活动模式(Wright 和 McMahan,1992)。通过人力资源管理构建组织的持续竞争优势是 SHRM 研究的核心议题,而战略实施是 SHRM 实现竞争优势的关键途径(Becker 和 Huselid,2006)。近年来,组织双元理论(organizational ambidexterity theory)推动组织竞争优势研究的重心从“权衡取舍”转向了“合成与兼容”。根据该理论,卓有成效的组织能够同时高水平地开展探索和利用活动。而在现实中,组织为了应对复杂、动态的外部环境与激烈的市场竞争,亟须设计出兼具效率与柔性的人力资源管理系统来与组织的战略运营流程相契合,从而为组织获取可持续竞争优势提供人力资源基础。在理论发展与现实需要的双重推动下,学者们开始关注 SHRM 与组织双元之间的关系。

本文以“ambidexterity”“ambidextrous”和“human resource”为关键词在 Wiley、Ebsco、Elsevier、Sage 等数据库中进行检索,检索到发表在《Human Resource Management Journal》《Human Resource Management》《Academy of Management Journal》《Journal of Manage-

收稿日期:2015-10-10

基金项目:湖南省自然科学基金项目(12JJ3078);湖南省社科基金项目(14YBA124);国家留学基金(地方合作项目)资助项目(201408430095)

作者简介:王朝晖(1974—),男,湖南第一师范学院商学院副教授,英国东安格利亚大学(University of East Anglia)访问学者。

ment》《Organizational Science》等期刊上的实证研究、案例研究与研究综述文献共 68 篇。现有文献主要基于三个理论假设从三个视角展开 SHRM 与组织双元关系的研究。

首先,对于 SHRM 如何实现组织双元,相关研究主要有三个理论假设。第一,早期的研究提出的探索和利用是竞争性活动的假设。之所以认为它们是竞争性活动,是因为探索和利用之间在组织文化、流程和心智模式等方面存在差异,如探索需要柔性、变革和冒险,利用需要稳定和效率。基于竞争性假设,组织通过 SHRM 实现双元的方式是差异化(differentiation),即建立不同的人力资源管理系统来培育探索活动和利用活动所需要的员工技能、动机和行为。第二,探索和利用是互补性活动的假设。这一假设强调探索和利用活动可以产生互补的知识、信息和资源。因此,一些学者提出 SHRM 实现组织双元的机制是行为整合(behavioral integration),即建立行为情境、知识情境或心理情境来鼓励员工进行双元活动。第三,最新的研究提出的探索和利用是悖论性(paradox)活动的假设,即两者之间的竞争性和互补性并不是静止不变的,而是动态转化的。基于这一假设,一些学者主张融合差异化和行为整合来构建人力资源管理系统,以实现组织双元。

其次,现有研究主要从三个视角探索 SHRM 与组织双元的关系。第一个是结构视角(structural view)。该视角认为,组织为同时进行探索活动和利用活动,需要分别设立探索导向和利用导向的子单元,它们之间具有不同的人力资源管理系统,组织通过共同的愿景、价值观或高管团队整合机制来协调各个人力资源管理系统的目标之间的矛盾。相关研究从 SHRM 的权变理论出发,重点探讨了人力资源管理系统如何与探索活动和利用活动相契合以支持组织的战略目标。基于权变思想的学者们认为,只要人力资源管理系统与探索活动和利用活动相契合,就能实现结构双元,进而提高组织绩效。第二个是比较主流的情境视角(contextual view)。该视角认为,SHRM 系统可以构建均衡的组织情境,促使个体合理地处理注重效率的利用活动与侧重变革的探索活动之间的冲突性需求。第三个是最近提出的动态视角(dynamic view)。该视角认为探索和利用之间的冲突和张力具有持久性,这就要求组织不断应对冲突各方的竞争性需求,而不是寻求短期对策(Carter, 2015; Papachroni 等, 2015)。人力资源管理系统既要针对探索和利用进行差异化,又要超越两者之间的冲突张力,从而在组织内建立长期、动态和积极的双元。上述三个视角的研究都做出了各自的理论贡献,但也存在自身的不足。

本文首先以综述三种不同视角的研究为主线,系统梳理了 SHRM 和组织双元关系的研究脉络;然后从人力资本、员工动机和社会网络等方面对这三种不同视角的研究进行了较为全面的比较,并深入剖析了现有研究存在的不足;最后对未来的研究进行了展望,以期为后续研究提供借鉴。

## 二、SHRM、差异化与结构双元

### (一) 结构双元的实现方式:差异化

结构双元理论认为探索式创新与利用式创新存在文化和制度上的冲突,相互争夺稀缺的组织资源。组织应建立差异化的业务单元来对探索活动和利用活动进行结构上的分离,使组织同时获得短期的效率和长期的成功(Tushman 和 O'Reilly, 1996)。利用式单元的特点是规模较大、集权程度高、管理流程严密,有利于开展应用性活动,满足现有顾客的需求,并应对现有的市场竞争;而探索式单元的特点是规模较小、分权程度高、管理流程较为宽松,着眼于组织的长远发展,探索新知识、新机会,以获取和维持组织的长期竞争优势(Tushman 和 O'Reilly,

1996; Benner 和 Tushman, 2003)。每个单元内部在目标、文化、任务及组织安排方面应该保持一致,而不同的单元所追求的目标是不一致的。差异化有三个优点:(1)每个业务单元只负责本部门的业务,可以确保资源的集中投入,提高员工的专业认同感。(2)有利于避免探索式元素与利用式元素间的相互干扰。两种元素所需的信息、知识、流程和理念存在较大的差别,如果安排在同一个业务单元中,就会产生冲突甚至导致一方对另一方的挤出效应。(3)有利于快速产生学习效应。

Andriopoulos 和 Lewis(2009)进一步把差异化归纳为架构创新,即对组织的局部或全部的战略方向、治理原理、组织结构、核心流程和资源基础进行更新。Adler 等(1999)明确提出了实现差异化的四个机制:一是元惯例机制,用来区别非常规工作和日常工作原则,有利于组织有效分配任务给不同的职能部门;二是丰富化机制,用来融合日常和非日常工作以平衡探索和利用;三是转化机制,用来让组织成员在日常工作和非日常工作间轮换;四是分区机制,即使用不同的结构来协调日常工作和非日常工作。总体而言,差异化要求组织的高层管理者和业务单元的负责人具备双元型思考和行为能力,而一般员工则不需要具备这种能力,只需根据专业分工的原则来从事某些固定的任务或范围较窄的工作(Carmeli 和 Halevi, 2009)。

### (二) 基于权变契合的 SHRM 与结构双元的关系研究

早期的研究主要用权变契合的方法来探讨人力资源管理系统如何与探索和利用实现外部差异化契合,从而实现结构双元。权变契合结合了权变理论和殊途同归原理,强调在不同的初始条件下,经由不同的路径,可以达到相同的最终状态(Delery 和 Doty, 1996)。对于每个组织而言,都存在能够与探索战略或利用战略相契合的可替代人力资源管理系统,因此实现结构双元有多种组合。Kehoe 和 Collins(2008)基于高科技企业背景,构建了四种人力资源管理系统与探索战略和利用战略相契合的模型(参见图 1)。模型左侧的官僚型和独裁型人力资源管理系统能够开发组织特有的员工人力资本、任务型动机和行为,满足利用式战略对员工行为的规范化和标准化要求;模型右侧的承诺型和工程型人力资源管理系统能够建立员工信任和社会网络,满足探索式战略对团队工作、分权化和横向沟通的要求。基于该模型,组织可以根据任务环境的特点,选择不同的人力资源管理系统组合来实现探索和利用的差异化。Takeuchi (2009)检验了权变契合方法的有效性,研究发现柔性导向人力资源管理实践与低成本战略(利用)契合,绩效导向人力资源管理实践与差异化战略(探索)契合,都正向影响组织绩效。因此,人力资源管理系统与探索和利用的契合对于组织绩效的提升非常关键,结构双元的实现需要考虑通过人力资源管理系统的权变契合,来尽量扩大探索和利用的收益。

### (三) 基于构型方法的 SHRM 与结构双元的关系研究

Banks 和 Kepes(2015)认为权变契合方法过于强调人力资源管理系统的外部契合效果,而忽视了人力资源管理实践之间的内部契合效应,因而难以精确地揭示 SHRM 实现结构双元的内在机理。SHRM 的构型方法(configuration approach)强调对人力资源管理系统进行内部契合分析,通过对人力资源管理的战略目标、原理、政策和实践进行纵向契合分析,来发挥人力资源管理实践之间的累加效应( $1+1=2$ )和协同效应( $1+1>2$ )。Kang 等(2007)基于构型方法和社会资本理论,构建了两种促进双元型学习的人力资源管理构型(参见图 2)。该模型继承了人力资源管理系统与企业战略的外部契合优点,同时还强调构型内部的工作设计、员工激励和人力资本开发三种实践之间的辅助性契合(supplementary fit),即正向累加性,也就是彼此围绕特定的学习目标相互强化,构成连贯、一致的整体系统,它相比单一实践会对探索式学习或利用式学习产生更加积极的作用。Medcof 和 Song(2013)通过对创业构型和合作构型

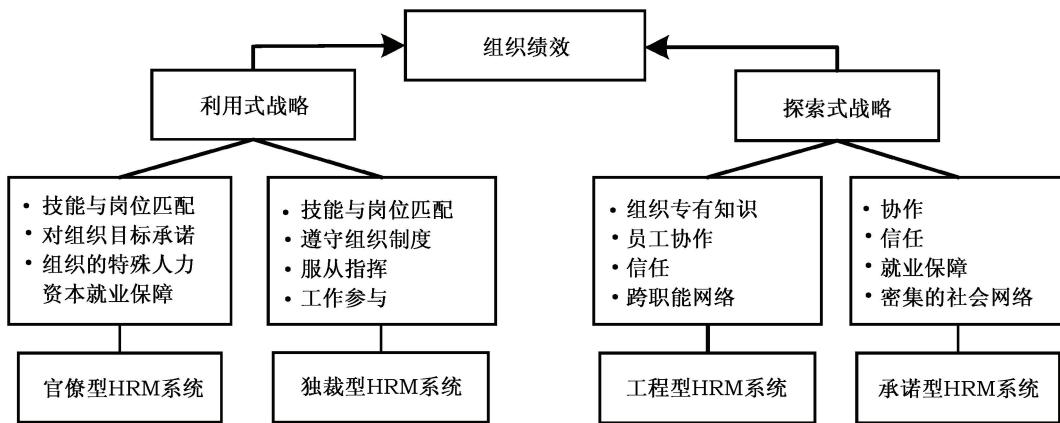


图 1 Kehoe 和 Collins(2008)的人力资源管理(HRM)系统与组织双元模型

两种构型的比较研究发现,创业构型的正规化程度要低于合作构型,创业构型虽然有利于提高组织的柔性和创新性,但是会降低工作流程透明度、发展式绩效反馈、绩效与薪酬的联系和员工培训投入。Zhou 等(2013)首次通过实证研究证实,承诺导向人力资源管理构型与合作导向人力资源管理构型的交互作用对组织创新有正向影响。从结构双元的视角来看,这项研究的结论非常容易理解:承诺导向人力资源管理构型能够促进员工的内部探索活动,合作导向人力资源管理构型有利于员工通过外部网络开展利用活动,因而两种构型的契合对于组织双元的实现非常重要。Huang 和 Kim(2013)基于案例研究发展了 Kang 等(2007)的思想,提出了双元机制、人力资源管理架构和人力资源管理结构双元能力的纵向契合模型。双元机制主要指组织的元惯例(meta routine),包括分区、丰富化和转化。组织可以根据元惯例,进行人力资源管理架构创新,从战略层(开发系统、雇佣系统和控制系统)到运营层(行政服务系统、管理支持系统和服务支持系统)进行重新设计,以形成人力资源管理双元能力(输出探索能力和利用能力)。

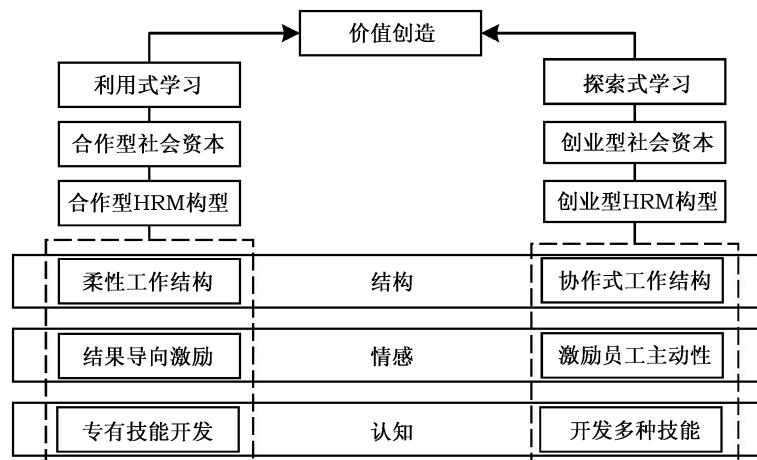


图 2 Kang 等(2007)的人力资源管理(HRM)构型与组织双元模型

综合权变契合和构型视角的研究来看,人力资源管理系统内、外部契合的融合有利于不同

业务单元最大限度地进行探索或利用活动,是实现结构双元的关键。外部契合要求人力资源管理系统培育和开发的员工技能、动机和行为能够满足探索或利用活动的要求。内部契合则强调人力资源管理系统内部的人力资源管理实践之间的契合,以及人力资源管理实践与人力资源管理政策、原则和战略的契合,以便人力资源管理战略到人力资源管理实践目标能够保持一致。

### 三、SHRM、行为整合与情境双元

#### (一)情境双元的实现方式:行为整合

情境观认为探索活动和利用活动的平衡不需要组织通过结构、任务或空间上的差异化来实现,组织应该利用精心设计的文化、制度和流程来激励员工在日常工作任务中整合、处理好这些具有相对性质的活动(Gibson 和 Birkinshaw,2004)。情境双元的实现体现在两个层面。第一,情境双元强调通过个体层员工的双元行为来整合探索活动和利用活动,允许员工在两种活动上分配不同的资源、时间和努力程度。因此,一部分 SHRM 研究聚焦于开发和培育个体的双元行为。第二,构建合适的组织情境,促进个体双元行为向集体双元行为的跃升。相关组织情境主要分为三类:一是行为情境(Ghoshal 和 Bartlett,1994),主要包括纪律、拓展、支持和信任四个要素。纪律要求管理者制定明确的绩效标准,及时反馈信息;拓展要求组织所有成员认同野心勃勃的目标,目标认同有助于成员帮助组织发现新机会;支持强调探索和利用活动需要行动的自由和帮助,支持可以通过价值观和信仰来强化;信任确保成员对组织有足够的信心,促使团队为共同的目标而努力工作。二是心理情境,如心理安全氛围(Kostopoulos 和 Bozionelos,2011)。三是知识情境,如人力资本、社会资本和组织资本(Kang 和 Snell,2009)。

#### (二)SHRM 对个体层双元型员工的培育和开发研究

由于情境双元观把传统上由企业高管层负责的整合职责赋予了一线员工,因此一些学者把能够整合探索和利用活动的员工称为“双元型员工”(ambidextrous employees)。Gibson 和 Birkinshaw(2004)最早研究了员工的双元行为,他们通过对企业高管和一线员工的访谈,归纳了四种典型的员工双元行为:一是员工积极主动,对本职工作之外的机会保持警觉;二是员工具有合作意愿,寻找机会与其他同事、客户合作;三是员工喜欢充当“中间人”,建立组织内部联系网络;四是员工乐意接受多项任务。在此基础上,Holmqvist 和 Spicer(2012)提出了理想的双元型员工的特征:具有良好的智力、社会能力和体力,有意愿、韧性和能力进行生产、执行、提炼和选择以及试验、搜寻和创造活动;既能约束自我也能释放情绪,既能聚精会神也会天马行空,既遵守组织规则也能挑战现有的价值观。Prieto-Pastor 和 Martin-Perez(2015)进一步把员工的双元行为概括为创新行为和合作行为,并通过实证研究证实了集体双元行为与组织双元的正相关关系。

培育双元型员工已经成为 SHRM 的新挑战,因为企业员工在协调探索和利用活动时,存在“非在此发明偏见”(not-invented-here syndrome, NIH)和“非在此分享偏见”(not-shared-here syndrome, NSH)。Katz 和 Allen(1982)首先指出,长期从事利用活动的员工会形成“非在此发明偏见”,对从企业外部获取新思想、新技术和新知识持反对意见。Antons 和 Piller (2015)把“非在此发明偏见”分为五类,即自我防御(阻止他人提出更合理的意见)、自我表现(表明和肯定自己的价值观)、社会调整(促进和维护社会关系)、知识连贯性(为了确保认知一致性,故意过滤新信息)、效用(维护正面结果,避免负面结果)。另外,Lichtenthaler 等(2010)认为长期从事探索活动的员工会形成“非在此分享偏见”。在外部知识利用过程中,探索型员

工认为既然新知识和新技术不能在本部门的产品和市场中运用,肯定也不能在其他部门的产品和市场中运用。这种情绪上的偏见会影响探索型员工对外部合作伙伴的知识迁移和知识分享。Burcharth 等(2014)研究发现,“非在此发明偏见”和“非在此分享偏见”对外部探索式创新和内部探索式创新都有负向影响。Lichtenthaler 等(2010)的研究表明,“非在此分享偏见”对组织知识的外部利用有显著的负向影响。因此,消除员工的情绪偏见是培育和开发双元型员工的前提。

一些研究从普适的角度出发,探讨哪些人力资源管理实践或系统可以促进员工和管理者的双元行为,这一视角在实证和案例研究中获得了不少支持。Flickinger 等(2013)对 580 名德国一线员工的研究表明,内部劳动力市场实践通过提高员工满意度而影响组织双元。Mom 等(2009)对管理者的研究发现,正式的结构机制(决策自主权)和非正式的协调机制(参与管理和跨部门联系)正向影响管理者的双元行为。Mom 等(2015)研究发现,组织任期会促进管理者的双元行为,而部门任期会限制双元行为。Burgess 等(2015)对英国医院的研究发现,整体专业导向高和社会连接丰富的管理者更容易采取双元行为。因此,医院的绩效评价应以工作绩效和人际关系能力为指标,并建设跨学科团队。Prieto-Pastor 和 Martin-Perez(2015)对 182 家西班牙企业的研究发现,高参与工作系统正向作用于员工的双元行为,进而影响双元学习;管理者的信任正向调节着高参与工作系统与双元学习的关系。

### (三)SHRM 与组织层双元情境的构建研究

除了个体层面的双元型员工行为之外,一些学者认为组织双元取决于员工的集体行为导向,SHRM 实践作为一种管理干预手段,应帮助组织培育双元情境。因此,通过 SHRM 实现组织双元的关键不再是制造差异化,而是构建合适的情境来整合探索和利用活动。这类研究大体经历了行为情境、心理情境和知识情境三个阶段。Gibson 和 Birkinshaw(2004)最先指出,由纪律、拓展、支持和信任四个要素构成均衡的行为情境是实现组织双元的关键。他们对 41 个业务单元的研究表明,社会情境和绩效情境正向影响双元型创新。Patel 等(2013)进一步将研究触角伸向了高绩效工作系统影响情境双元的作用机理。他们指出,高绩效工作系统构建了纪律、拓展、支持和信任情境,促使员工在一致性活动和适应性活动之间灵活地分配时间。他们根据对 215 家美国中小型高科技企业的实证研究,首次证明高绩效工作系统对组织双元有显著的正向影响,组织双元在高绩效工作系统与组织绩效之间发挥着部分中介作用。然而,另一些学者认为行为情境没有必要是均衡情境,SHRM 通过部分要素构成的非均衡情境也可能促进组织双元。Prieto 和 Santana(2012)研究发现,高参与工作系统能够通过塑造组织的社会氛围情境来促进双元型学习。Eisenhardt 等(2010)创造性地提出通过半结构化(semi-structures)的情境设计,采用偏向柔性的不平衡结构来实现组织双元。他们的观点得到了后续实证研究的支持。Ahammad 等(2015)研究发现,动机型人力资源管理实践形成的拓展型情境,也可以帮助组织实现双元。

Annique(2007)指出,行为情境视角假定员工会自主地安排探索和利用活动,而忽视了员工内在的心理历程在组织双元实现中的作用。因此,Annique(2007)提出了利用创新型人力资源管理系统塑造心理情境,通过提高员工的心理安全感和观点采纳能力来构建双元组织的模型。心理安全感和员工观点采纳能力是影响组织双元的关键心理变量,前者可以提高员工的冒险精神,促进员工探索新知识、开发新产品的行为;后者能够促使员工整合不同职能部门的知识来提高组织经营效率。但是,至今还没有学者对该理论模型进行检验。

Kang 和 Snell(2009)在对行为情境和心理情境视角的脉络进行了梳理之后指出,这些视

角的研究存在一个重大缺陷,就是忽视了组织双元的知识基础。他们基于智力资本理论,构建了人力资源管理构型通过培育知识情境促进组织双元的模型(参见图3)。值得注意的是,与支持结构双元的人力资源管理构型仅包含辅助性契合不同,培育知识情境的人力资源管理构型既包含辅助性契合,又包含补充性契合。如技能开发系统和基于市场的雇佣关系系统的辅助性契合能够促进员工的探索式学习,避免错误的绩效评价系统与这两个系统之间的补充性契合则能促进员工的利用式学习。因此,人力资源管理构型只有同时包含辅助性契合和补充性契合的人力资源管理实践,才能构建起能够促进组织双元的知识情境。随后,Kang等(2012)对美国法律服务业的调查研究表明,基于期权的人力资源管理(option based HRM)通过培育通才型人力资本、内部社会资本和机械型组织资本而间接影响双元学习,内部社会资本在人力资源管理与探索式学习的关系中起完全中介作用。但是,Kang和Snell(2009)的知识情境视角假设组织只拥有通才或专才,隔离了两类人力资本之间的联系,忽视了组织既拥有通才又拥有专才的现实。因此,一些学者采用了人力资本资源的概念来探讨人力资源管理系统对组织双元的作用机制。Kostopoulos等(2015)对财富500强企业的研究表明,企业层高绩效工作系统正向调节着业务单元人力资本对组织双元的正向影响。Chang(2015)对58家台湾银行的调查表明,业务单元人力资本在企业层高绩效工作系统与业务单元双元的关系中起部分中介作用。

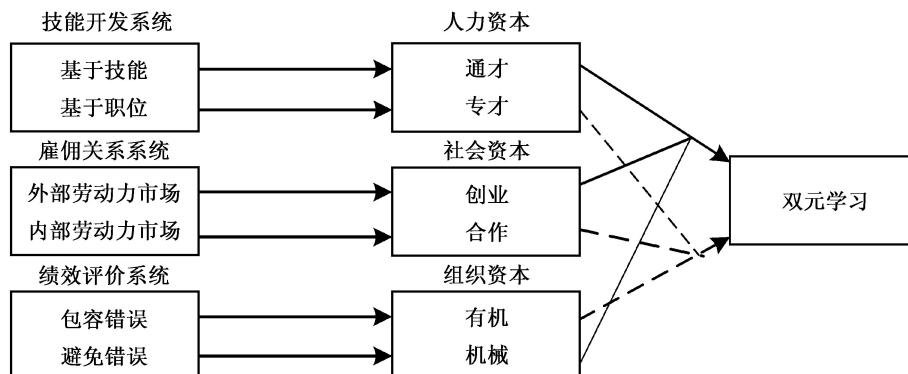


图3 Kang和Snell(2009)的人力资源管理构型、智力资本与双元学习关系模型

#### 四、SHRM、差异化与整合和动态双元

##### (一) 动态双元的提出

SHRM与组织双元关系研究的最新进展是动态视角。动态双元是指组织根据外部环境的变化,不断调整探索和利用之间平衡的能力(Luger和Raisch,2013)。早期的理论指出,组织会围绕现有的理念、知识基础和流程而发展,从而形成锁定效应和惯性,使组织过度开展利用或探索活动,掉入成功或失败陷阱,组织如果能实现结构双元或情境双元,则可以避免锁定效应(Boumgarden等,2012)。但是,Carter(2015)认为,结构双元和情境双元只是静态双元,即使组织在短期内实现其中一种双元模式,也很难避免被继续锁定的后果。这是因为,组织双元的实现是一个长期的过程,组织需要设计复杂的结构、流程和人力资源管理系统来支持双元,而持续不断地强化对探索和利用的平衡,使得组织双元也具有路径依赖性,可能会使组织失去战略更新能力(Albert等,2015)。

悖论理论有助于学者和实践者把注意力转向如何在长期内同时进行探索和利用活动。所谓悖论是指两种共存的相反状态分开来看是合乎逻辑的,但并列来看则是荒谬的(Lewis, 2000)。这方面的理论探索始于 Lewis(2000)提出的组织悖论框架,他将悖论管理分为三个步骤,即探讨悖论的起源、悖论的负面影响和从悖论中获取潜在收益。他指出,管理者在处理悖论的初始阶段反而会强化探索和利用之间的冲突,这会促使管理者进一步思考悖论两极的相互关系,从悖论中寻求潜在收益。后来,Smith 和 Lewis(2011)进一步将悖论分为四类,分别为学习的悖论(新知识和现有知识)、组织的悖论(控制和柔性)、归属的悖论(自我与他人)和任务的悖论(内部和外部利益相关者的目标)。在此基础上,他们构建了悖论管理的动态均衡模型(参见图 4)。该模型指出,组织的各种管理策略是潜在冲突的根源,在组织惯性和员工认知障碍的影响下,冲突可能会在组织内部形成恶性循环。动态能力和员工的悖论思维能力有助于组织采用差异化和整合的手段来解决冲突,从而从冲突中获得潜在收益,形成组织的竞争优势。Papachroni 等(2015)详细阐述了悖论理论在组织双元研究中的作用,并提出了管理悖论的三种方法:(1)合成和超越的方法,认为双元中的悖论可以通过个体层来发现和管理;(2)差异化与整合的方法,强调悖论两极的竞争性和互补性,主张通过融合个体双元、结构双元和情境双元的方法来对组织双元进行研究,既关心局部又强调整体;(3)演进的方法,强调组织悖论的嵌入式和结构性,提倡从长期和纵向的角度来看待组织双元,探索悖论两极之间的动态关系,以及悖论两极如何随时间的推移而相互作用。

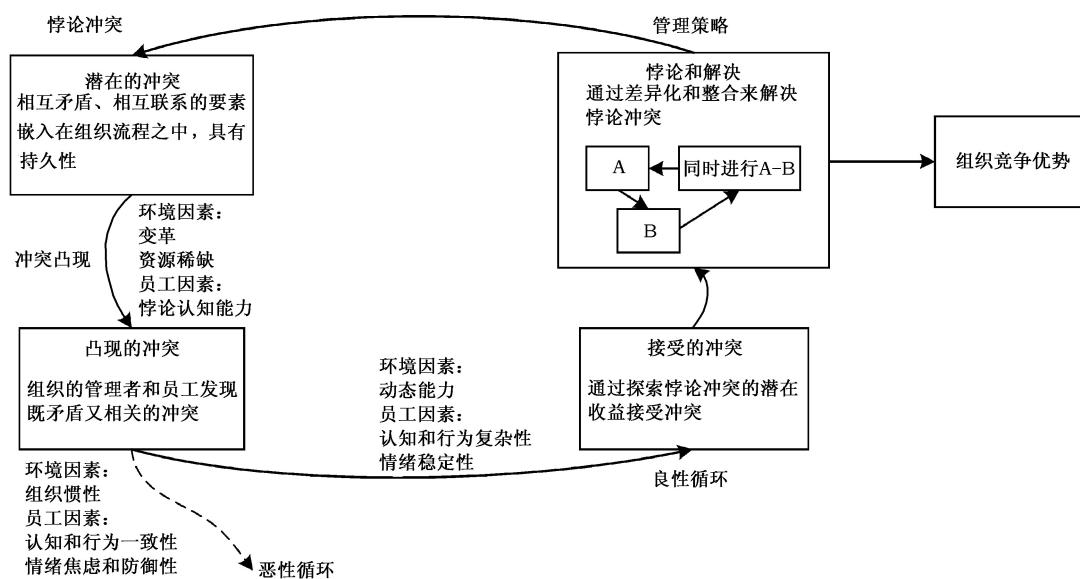


图 4 Smith 和 Lewis(2011)的组织双元动态均衡模型

## (二) 动态视角下的人力资源管理悖论研究

在动态双元视角下,组织面临对探索和利用进行结构差异化与行为整合的双重挑战,这会引发人力资源管理的一系列悖论。Aust 等(2015)根据 Smith 和 Lewis(2011)的模型提出了四种典型的人力资源管理悖论(参见图 5)。首先,人力资源管理的多重目标(过程和结果)是人力资源管理任务悖论的主要来源。例如,Van de Voorde(2010)认为,高绩效工作系统一方面要追求生产率、运营绩效和财务绩效,另一方面要提高员工的幸福感,这两个绩效目标很难

同时实现。多个竞争性目标给人力资源管理政策的制定者造成了悖论,也给实施人力资源管理实践的管理人员带来了冲突。其次,人力资源管理的组织悖论主要体现在工作设计上。工作设计既要通过专业化分工来提高现有知识、流程的利用效率,同时又要把工作配置起来以提高组织柔性(Keegan 等,2012)。但是,随着组织的日益复杂化,管理者倾向于用分工来提高效率和可控性,而不是对工作进行柔性化设计。再次,归属的冲突表现在跨边界工作的情境中,员工面临着组织承诺优先还是客户承诺优先的悖论。在这种情境下,员工承诺具有动态性和不确定性,这会影响员工的敬业度、知识分享乃至组织的竞争优势。Swart 等(2014)的一项长期研究发现,当组织承诺和客户承诺冲突时,员工为了实现业绩目标,会对客户做出过度承诺;当组织承诺和专业承诺冲突时,员工会对组织不满意,甚至转向客户的企业;当专业承诺和客户承诺冲突时,员工会坚持寻求创造性解决方案和职业发展。最后,由于组织的外部探索和利用活动使得工作的设计超越了组织边界,组织面临着管理未直接雇用的员工和雇用不直接管理的员工的冲突。Swart 等(2014)指出,在跨界情境下,工作具有网络化特征,员工必须跨越组织边界,通过共同创造产品和服务来为利益相关者提供经济价值。

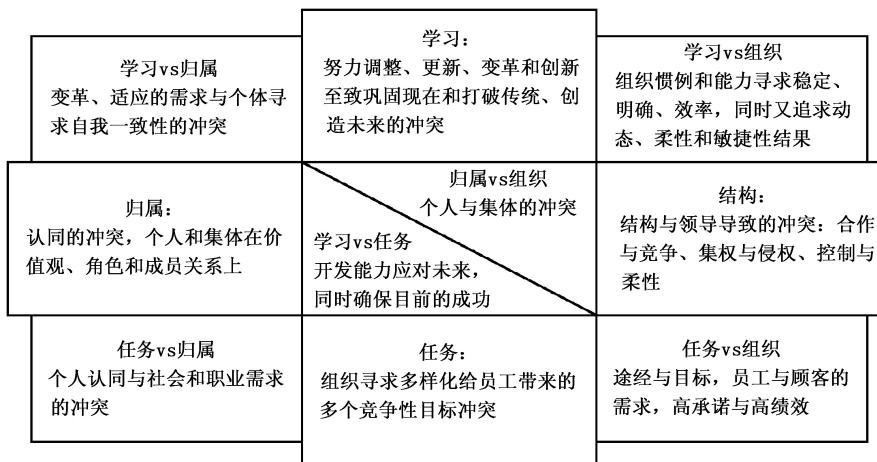


图 5 Aust 等(2015)的人力资源管理悖论分类模型

### (三) 动态视角下 SHRM 对组织双元的实现机制

动态双元视角强调探索和利用不仅是相互对立的活动,而且是相互交织的两极,并且两者的冲突长期存在。因此,一些学者主张通过差异化和整合相结合的机制来促进组织双元的良性循环,实现动态双元。差异化有利于从悖论的两极获取最大的收益,而整合强调从矛盾对立的两极寻找联系,促进双方的相互依赖和协作。Fang 等(2010)的仿真研究表明,通过设立一些拥有适当自主权的子单元和跨群体连接,如跨团队联络、员工轮换和部门之间的工作团队,可以实现组织双元。这种差异化和整合的融合一方面能够促进探索式学习,提高内部知识的多样性,另一方面有利于知识的迅速扩散和吸收,促进利用式学习。但是,Garaus 等(2015)通过对三家中小高科技企业的案例研究,发现这些企业并没有实施差异化人力资源管理,而是通过所谓的双元型人力资源管理系统(ambidextrous HRMS)来实现组织双元。他们指出,双元型人力资源管理系统是一种特殊的高绩效工作系统,可以不断化解探索和利用之间的冲突,实现组织效率和柔性的统一。双元型人力资源管理系统包括整合性的雇佣实践和工作实践,在组织中建立共同的价值观、语言和行为准则,提升组织的知识整合能力,它有助于管理探索部

门和利用部门之间的冲突,促进组织动态双元的形成。

另一些学者指出,差异化和整合性的人力资源管理必须与其他机制相结合才能促进组织双元的良性循环。学者们主要采用案例分析的形式开展研究,如 Andriopoulos 和 Lewis (2009)根据对六个业务单元的案例研究,提出了实现动态双元的多层机制、学习协同机制和人力资源管理机制。多层机制主要管理组织层、业务层和个体层相互交织的冲突,以减少信息混乱。学习协同机制通过探索和利用活动提高组织的吸收能力。差异化和整合性人力资源管理可以降低创新悖论带来的焦虑和防备心理。三种机制的融合才能促进组织双元的良性循环。Taylor 和 Helfat(2009)基于对 IBM 和 NCR 公司的案例研究发现,SHRM 实践(激励、内部晋升和团队工作)与社会情境和组织认知的融合有利于中层管理者开展三种协调和沟通活动,即协同部门内资产、协同部门之间的资产、协同核心技术与各部门资产,从而使组织实现从传统技术范式向新技术范式的跃迁。Kauppila(2010)基于单案例研究指出,促进差异化与整合的平衡和转化机制由矩阵结构、正式的开发过程、项目管理技能培训、工作轮换和客户导向文化构成。Coradi 等(2015)根据对三家制药企业的纵向案例研究指出,差异化和整合的安排必须结合价值链的发展阶段:在研究和开发阶段侧重于差异化,利用活动要求快速反馈,探索活动要求跨职能合作;在市场开发阶段强调整合探索和利用活动,需要进行多空间工作区域设计(共享会议区、休息区、办公区和实验区)。

## 五、不同视角研究的比较

综上所述,学者们基于结构、情境和动态三种视角,对 SHRM 与组织双元之间的关系进行了系统的理论与实证研究。本部分将基于 AMO(能力、动机和机会)理论比较现有研究的理论模型与实证结论。Minbaeva(2013)指出 AMO 理论有利于揭示 SHRM 对动态能力影响的微观基础,因此,本部分根据 AMO 理论,从人力资本(A)、员工动机(M)和社会网络(O)三个方面对不同视角的研究进行比较,为后面展望未来的研究做好准备。

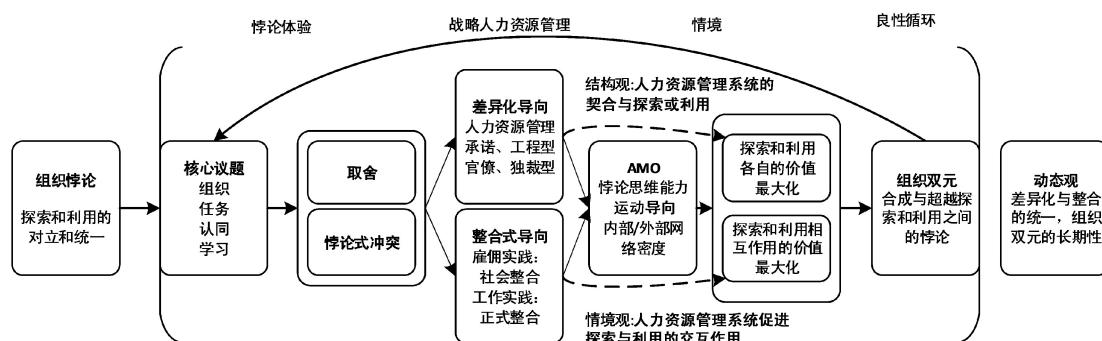
在人力资本方面,基于结构双元的研究强调,从事利用式学习的员工掌握与具体职能和岗位相关的专有技能,能够熟练、高效地完成任务;从事探索式学习的员工是通才,要掌握广泛的技能,如技术、组织惯例和团队技能,旨在提高创造力(Kang 和 Snell,2009)。而基于情境双元的研究认为,员工必须具备足够的技能来处理不同的甚至是相对立的活动,如常规的和非常规的活动。因此,员工是多种任务的承担者,而不是通才或者专才(Birkinshaw 和 Gibson, 2004)。此外,员工能够根据任务和情境的要求,快速地在不同行为和角色间进行切换。基于动态双元视角的研究强调,员工必须能够从事复杂的认知活动,具备矛盾思维能力,从而能够协调追求不同机会、目标和需要过程中的冲突(如时间冲突、风险冲突、与现有战略的冲突和管理责任的冲突)。也就是说,员工不是只关注冲突的机会、目标和需要的某一边,而是有足够的技能和动机,拿出创造性的方案来处理冲突双方的矛盾(Carter,2015)。总的来说,结构观不要求员工协调探索和利用之间的悖论,情境观要求员工自己决定如何在两者之间进行取舍,而动态观强调员工必须具备复杂的行为和认知能力,对探索和利用进行合成和整合,促进组织双元的良性循环。

从员工动机来看,在基于结构双元的研究中,组织对从事利用式学习的员工强调准确性、可靠性、细节和量化的结果,一般采取外在动机提升实践,如个体绩效薪酬和奖励,或者通过群体绩效薪酬来减少自利行为以促进对集体的关注。对于从事探索式学习的员工,组织鼓励柔性行为、主动性和创新导向。这些员工需要组织认可他们的个人成就,从而激发他们的主动性

和冒险行为(Mon 等,2007)。因此,对于此类员工,组织通常运用内在动机提升实践,如行为导向的绩效评价、发展式绩效反馈和员工参与等。而基于情境双元的研究认为,员工不仅需要达到本职工作的绩效标准,而且也要关注工作之外的机会,主动帮助其他人完成工作。因此,其绩效评价和奖励应该反映跨职能合作的要求,如个人与其他人分享知识、向同事提供支持和帮助等(Birkinshaw 和 Gibson,2004)。基于动态双元的研究则强调“可以做”(can do)动机和“愿意做”(reason to do)动机。Jasmand 等(2012)基于自我调节理论(self-regulation)研究了运动导向(locomotion orientation)和评价导向(assessment orientation)这两种“可以做”动机对销售员服务提供和新产品销售双元行为的影响,结果表明员工的运动导向动机(在追求目标时喜欢偏离当前的方案)与双元行为正相关,评价导向动机(喜欢仔细比较不同的方案)正向调节着运动导向动机与双元行为的关系。Sok 等(2015)结合自我调节理论和自我决定理论研究了“可以做”动机和“愿意做”动机对销售员双元行为的影响,结果表明享受工作和工作内驱力这两种“愿意做”动机对双元行为有显著的正向影响,“可以做”动机和“愿意做”动机的交互作用正向影响双元行为。

从社会网络来看,基于结构双元的研究认为,员工的创业型社会资本有利于探索式学习,合作型社会资本有利于利用式学习,但该视角的研究并不关注这两种社会资本的交互作用(Kang 等,2007)。而基于情境双元的研究指出,复杂的任务环境要求员工进行跨职能合作,个体需要建立远距离的强连接,从而获取非冗余信息和资源来协调探索和利用之间的悖论(Birkinshaw 和 Gibson,2004)。Heavey 等(2015)对 99 家小型高科技企业的数据分析表明,企业与内部研发、生产、营销、销售等部门,以及外部供应商、顾客、金融机构、竞争对手等联系的密度与组织双元正相关,管理者对创新的承诺和主动性正向调节着网络广泛性与组织双元的关系。在动态双元视角下,Rogan 和 Mors(2014)指出,要区别个体内部网络和外部网络特征对个体双元能力的影响差异。他们通过对管理咨询企业 79 名管理人员的 1 449 个内部和外部网络的比较研究发现,管理人员外部网络密度越高,表现出的双元行为越少于利用行为;内部网络中接触知识的差异性越高,表现出的双元行为越少于探索行为但多于利用行为;外部网络中的非正式连接越多,管理者的双元行为越少于探索行为但多于利用行为;内部网络的非正式连接越多,双元行为越少于探索和利用行为。

基于以上分析,我们对不同视角的研究思路与所关注的核心问题进行了图示(参见图 6),以便直观地展现它们之间的异同点。



## 六、现有研究不足与未来研究展望

在理论发展与实践需要的双重驱动下,SHRM 与组织双元之间的关系已经成为组织学习、技术创新和组织适应领域的前沿命题。本文把有关这个命题的既有研究归纳为结构、情境与动态三种研究视角,并在此基础上对现有的 SHRM 与组织双元关系研究进行了系统的述评,从人力资本、员工动机和社会网络三个角度对现有研究进行了比较分析。本部分将指出现有研究仍存在的不足,并对未来的研究进行展望。

### (一) 现有研究不足分析

从结构视角研究 SHRM 与组织双元的关系,难以化解员工对其他业务单元的情绪偏见。当企业在探索单元和利用单元实施截然不同的人力资源管理系统时,尽管各个业务单元内部保持一致的管理模式,但由于高管团队整合行为的滞后性,仍容易导致各业务单元的员工对其他业务单元产生情绪上的偏见,如“非在此发明偏见”和“非在此分享偏见”。因此,为了消除员工的情绪偏见,加强业务单元之间的联系和信任,高管层必须建立起共同的愿景,并促进业务单元间的正式与非正式沟通,同时还需要建立专门的部门来协调差异化的业务单元,这些制度安排都意味着额外的管理成本。

现有的情境视角的研究考察了不同中介变量对 SHRM 与组织双元关系的中介作用,但只关注了人力资本、社会氛围等知识情境因素,鲜有研究开发行为情境(纪律、拓展、支持和信任)的量表、检验行为情境的中介作用。此外,对于人力资源管理系统是通过均衡情境还是通过非均衡情境来实现组织双元的,现有研究仍然存在争议。最后,情境视角的研究大多以欧美企业为研究对象。鉴于 Mueller 等(2013)的元分析表明,制度背景对探索式创新和利用式创新有显著的影响,例如,国家文化对探索式创新的成功有显著的影响,不确定性规避影响利用式创新,社会经济环境对两者都有显著影响,针对某一国家制度背景得出的研究结论很可能难以适用于其他国家的制度背景。

现有动态双元视角的研究大多仍停留在关注差异化与整合对动态双元的支持作用方面,并且对于差异化与整合之间的关系还存在争议。有的实证研究认为整合机制是差异化与组织双元之间的中介变量,组织的正式整合机制(权变薪酬、跨职能联系)和非正式整合机制(社会整合和组织连通性)在结构差异化和组织双元之间发挥中介作用。但是案例分析表明,差异化和整合机制是互补关系,差异化通过对探索和利用的分离,从两者中获取最大利益,而整合机制则从两者的合成中获取潜在收益。还有案例分析指出,组织只要实施整合性人力资源管理系统,不需要在各个部门实施差异化的人力资源管理,就可以有效地支持组织双元。

综上所述,以上三种视角的研究运用了不同的基础理论,在不同理论的指导下又有着各自不同的研究思路与核心关注点,但这三个视角的研究都存在一定的不足。表 1 对不同视角的研究进行了比较,并且列举了现有研究仍存在的不足。

表 1 不同视角的比较与不足

	结构双元	情境双元	动态双元
核心假设	探索和利用是竞争的关系	探索和利用是互补的关系	探索和利用的竞争与互补是动态变化的
冲突管理	两者在结构上长期分离	两者暂时分离	对两者进行合成和超越
主要观点	建立具有不同文化、结构和流程的业务单元来分别负责探索和利用	建立支持情境并由员工自行决定何时从事探索或利用	通过悖论思维能力同时和长期进行探索和利用

续表

	结构双元	情境双元	动态双元
AMO	探索:通才、柔性导向行为、弱连接 利用:专才、行为可靠性、强连接	多任务技能、跨职能合作动机、跨职能强连接	悖论思维能力、“能够做”和“愿意做”动机、内部和外部社会网络
人力资源管理系统	探索:承诺型、工程型人力资源管理 利用:官僚型、独裁型人力资源管理	高绩效工作系统、高参与工作系统、创新型人力资源管理系统	差异化和整合性人力资源管理系统、双元型人力资源管理
主要不足	结构分离导致员工情绪偏见	忽视了制度背景的影响	差异化和整合之间的关系存在争议

注:AMO 的 A 表示“人力资本”,M 表示“动机”,O 表示“社会网络”。

资料来源:根据相关文献整理。

## (二)未来研究展望

第一,未来的研究可以整合上述三种视角,进一步探讨相互冲突的人力资源管理系统的配置问题,如承诺型与控制型、工程型与独裁型等,探讨将这些人力资源管理系统加以混合是否能促进组织双元。Hauff 等(2014)对德国企业的研究表明,除了传统的高控制与高承诺人力资源管理系统外,还有两种混合型人力资源管理系统,即长期导向的控制和调节承诺。承诺型人力资源管理系统在人力资源绩效和组织绩效方面都强于控制型人力资源管理系统,但高承诺人力资源管理系统与调节承诺型人力资源管理系统对绩效的影响没有显著差异。因此,未来应将这些研究拓展到组织双元领域,进一步分析混合型人力资源管理系统能否平衡探索和利用之间的冲突,从而促进组织双元;面对不同的战略导向(如完全顾客定制等)和环境条件(如不确定性等),最合适的混合型人力资源管理系统又是否会发生变化。这些问题都对 SHRM 和组织双元关系的理论发展和管理实践有重要意义,值得进一步探索。

第二,结合内容和过程范式的研究。现有研究关注的焦点是,为了实现组织双元目标,应当选择何种 SHRM 实践来同时提升组织的探索式学习和利用式学习,这类研究也被称为基于内容视角的研究。基于内容视角的 SHRM 与组织双元关系研究虽然取得了重大进展,却极少关注人力资源管理系统的实施过程对组织双元的影响问题。由于在组织同时追求探索和利用目标的情况下,人力资源管理面临着组织、学习、归属和任务四个方面的悖论,因此,组织要发挥人力资源管理对组织双元的促进作用,不仅需要设计一套完美的人力资源管理实践,而且还需要员工能够很好地理解和接受相应的人力资源管理实践并采取双元行为。只有让人力资源管理系统具备独特性、一致性和共识性等特征,各项措施的实施才能够更好地被员工感知和认可,员工才会对人力资源管理系统形成共同的信念和认同感,人力资源管理系统才能够充分发挥对组织双元的提升作用。此类研究也被称为基于过程视角的人力资源管理系统与组织双元关系研究。Katou 等(2014)对希腊金融企业的研究表明,人力资源管理过程正向调节着人力资源管理系统对员工集体反应的作用。因此,未来的研究应注重全体员工在人力资源管理与组织双元关系中扮演的关键角色,重点探讨具备何种特征的人力资源管理系统才能更好地被员工理解和认可,从而在组织内形成一种可以促使员工对组织的人力资源管理理念、制度及实践等达成共识的人力资源管理氛围,进而促进个体双元行为向组织双元的涌现。

第三,对动态双元和双元型人力资源管理系统的进一步研究。动态双元是组织双元未来研究的核心问题,现有研究提出兼具差异化和整合功能的双元型人力资源管理系统是实现动态双元的理想工具。未来的研究应进一步界定双元型人力资源管理系统的内涵、内容和结构

维度,开发测量工具,实证检验其对组织双元的影响效应,同时比较该系统与高绩效工作系统、高参与工作系统对组织双元的作用效果差异。在此基础上,应进一步探讨双元型人力资源管理系统对动态双元的作用机制,例如,开发员工的抽象能力、认知多样性和悖论思维能力,从而实现组织的动态双元。另外,未来还可以采取案例研究的方法,比较案例企业静态双元与动态双元的绩效差异,跟踪案例企业在不同的环境条件下,各个层级所遭遇的战略悖论,分析双元型人力资源管理系统如何通过开发员工的人力资本、动机和机会来化解冲突,促进组织双元的良性循环。

第四,SHRM 与领导行为整合对组织双元的影响是替代效应还是互补效应的研究。有关领导行为整合与组织双元关系的研究已经发现了高管团队行为整合对组织双元的支持作用。然而,现有的 SHRM 研究和领导行为整合研究处于彼此孤立和隔绝的状态,对于高管团队行为整合在 SHRM 对组织双元的影响过程中起什么样的作用,现有研究尚未触及。基于领导替代理论,一些学者发现高绩效工作系统与服务型领导行为具有替代效应,也就是说,服务型领导行为会减弱高绩效工作系统对服务行为的作用;另一些学者发现授权型领导行为会减弱高绩效工作系统对员工知识获取和知识分享行为的作用。而领导风格与人力资源管理系统的契合理论指出,领导风格与人力资源管理系统的契合有利于巩固员工与组织之间的心理契约。因此,未来的研究可以从不同的理论角度提出并检验竞争性假设,以探讨 SHRM 和领导行为整合的交互作用对组织双元的影响效果,从而明确实现组织双元的最佳方式和边界条件。

### 主要参考文献

- [1] Adler P S, Goldoftas B, Levine D I. Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota production system[J]. *Organization Science*, 1999, 10(1): 43–68.
- [2] Ahammad M F, Lee S M, Malul M, et al. Behavioral ambidexterity: The impact of incentive schemes on productivity, motivation, and performance of employees in commercial banks[J]. *Human Resource Management*, 2015, 54(S1): S45–S62.
- [3] Albert D, Kreutzer M, Lechner C. Resolving the paradox of interdependency and strategic renewal in activity systems[J]. *Academy of Management Review*, 2015, 40(2): 210–234.
- [4] Andriopoulos C, Lewis M W. Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation[J]. *Organization Science*, 2009, 20(4): 696–717.
- [5] Antons D, Piller F T. Opening the black box of “not invented here”: Attitudes, decision biases, and behavioral consequences[J]. *Academy of Management Perspectives*, 2015, 29(2): 193–217.
- [6] Aust I, Brandl J, Keegan A. State-of-the-art and future directions for HRM from a paradox perspective: Introduction to the Special Issue[J]. *Zeitschrift für Personalforschung*, 2015, 29(3–4): 194–213.
- [7] Banks G C, Kepes S. The influence of internal HRM activity fit on the dynamics within the “black box”[J]. *Human Resource Management Review*, 2015, 25(4): 352–367.
- [8] Becker B E, Huselid M A. Strategic human resource management: Where do we go from here? [J]. *Journal of Management*, 2006, 32(6): 898–925.
- [9] Benner M J, Tushman M L. Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited[J]. *The Academy of Management Review*, 2003, 28(2): 238–256.
- [10] Boumgarden P, Nickerson J, Zenger T R. Sailing into the wind: Exploring the relationships among ambidexterity, vacillation, and organizational performance[J]. *Strategic Management Journal*, 2012, 33(6): 587–610.
- [11] Bowen D E, Ostroff C. Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system [J]. *The Academy of Management Review*, 2004, 29(2): 203–221.
- [12] Burcharth A L D A, Knudsen M P, Søndergaard H A. Neither invented nor shared here: The impact and management of attitudes for the adoption of open innovation practices[J]. *Technovation*, 2014, 34(3): 149–161.
- [13] Burgess N, Strauss K, Currie G, et al. Organizational ambidexterity and the hybrid middle manager: The case of patient

safety in UK hospitals[J].Human Resource Management,2015,54(S1):S87—S109.

[14]Carmeli A, Halevi M Y. How top management team behavioral integration and behavioral complexity enable organizational ambidexterity: The moderating role of contextual ambidexterity[J].The Leadership Quarterly,2009,20(2):207—218.

[15]Carter W R. Ambidexterity deconstructed: A hierarchy of capabilities perspective[J].Management Research Review,2015,38(8):794—812.

[16]Coradi A,Heinzen M,Boutellier R.A longitudinal study of workspace design for knowledge exploration and exploitation in the research and development process[J].Creativity and Innovation Management,2015,24(1):55—71.

[17]Delery J E,Doty D H.Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic,contingency, and configurational performance predictions[J].Academy of Management Journal,1996,39(4):802—835.

[18]Eisenhardt K M,Furr N R,Bingham C B.CROSSROADS-Microfoundations of performance: Balancing efficiency and flexibility in dynamic environments[J].Organization Science,2010,21(6):1263—1273.

[19]Fang C,Lee J,Schilling M A.Balancing exploration and exploitation through structural design: The isolation of subgroups and organizational learning[J].Organization Science,2010,21(3):625—642.

[20]Flickinger M,Gruber-Mücke T,Fiedler M.The linkage between human resource practices and organizational ambidexterity: An analysis of internal labor market dynamics in a port-of-entry context[J].Journal of Business Economics,2013,83(8):923—946.

[21]Garaus C,Güttel W H,Konlechner S,et al.Bridging knowledge in ambidextrous HRM systems: Empirical evidence from hidden champions[J].The International Journal of Human Resource Management,2015,27(3):355—381.

[22]Ghoshal S,Bartlett C A(Linking organizational context and managerial action: The dimensions of quality of management [J].Strategic Management Journal,1994,15(S2):S1—S12.

[23]Gibson C B,Birkinshaw J.The antecedents,consequences, and mediating role of organizational ambidexterity[J].Academy of Management Journal,2004,47(2):209—226.

[24]Gupta A K,Smit K G,Shalley C E.The interplay between exploration and exploitation[J].Academy of Management Journal,2006,49(4):693—706.

[25]Hauff S,Aleweld D,Hansen N K.HRM systems between control and commitment: Occurrence,characteristics and effects on HRM outcomes and firm performance[J].Human Resource Management Journal,2014,24(4):424—441.

[26]He Z L,Wong P K.Exploration vs.exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis[J].Organization Science,2004,15(4):481—494.

[27]Heavey C,Simsek Z,Fox B C.Managerial social networks and ambidexterity of SMEs: The moderating role of a proactive commitment to innovation[J].Human Resource Management,2015,54(S1):S201—S221.

[28]Holmqvist M,Spicer A.The ambidextrous employee:Exploiting and exploring people’s potential[A].Holmqvist M,Spicer A(Eds.).Managing “human resources” by exploiting and exploring people’s potentials (Research in the sociology of organizations,Volume 37)[C].Emerald Group Publishing Limited,2012.

[29]Huang J,Kim H J.Conceptualizing structural ambidexterity into the innovation of human resource management architecture: The case of LG Electronics[J].The International Journal of Human Resource Management,2013,24(5):922—943.

[30]Jasmand C,Blazevic V,de Ruyter K.Generating sales while providing service: A study of customer service representatives’ ambidextrous behavior[J].Journal of Marketing,2012,76(1):20—37.

[31]Kang S C,Morris S S,Snell S A.Relational archetypes,organizational learning, and value creation: Extending the human resource architecture[J].Academy of Management Review,2007,32(1):236—256.

[32]Kang S C,Snell S A.Intellectual capital architectures and ambidextrous learning: A framework for human resource management[J].Journal of Management Studies,2009,46(1):65—92.

[33]Kang S C,Snell S A,Swart J.Options-based HRM,intellectual capital, and exploratory and exploitative learning in law firms’ practice groups[J].Human Resource Management,2012,51(4):461—485.

[34]Katou A A,Budhwar P S,Patel C.Content vs. process in the HRM-performance relationship: An empirical examination [J].Human Resource Management,2014,53(4):527—544.

[35]Katz R,Allen T J.Investigating the not invented here (NIH) syndrome: A look at the performance,tenure, and commu-

nication patterns of 50 R&D project groups[J].*R&D Management*,1982,12(1):7—20.

[36]Kauppila O P.Creating ambidexterity by integrating and balancing structurally separate interorganizational partnerships[J].*Strategic Organization*,2010,8(4):283—312.

[37]Keegan A,Huemann M,Turner J R.Beyond the line:Exploring the HRM responsibilities of line managers,project managers and the HRM department in four project-oriented companies in the Netherlands,Austria,the UK and the USA[J].*The International Journal of Human Resource Management*,2012,23(15):3085—3104.

[38]Kehoe R R,Collins C J.Exploration and exploitation business strategies and the contingent fit of alternative HR systems [A].Martocchio J J(Ed.).*Research in personnel and human resources management (Research in personnel and human resources management, Volume 27)*[C].Emerald Group Publishing Limited,2008.

[39]Kostopoulos K C,Bozionelos N.Team exploratory and exploitative learning:Psychological safety,task conflict, and team performance[J].*Group & Organization Management*,2011,36(3):385—415.

[40]Kostopoulos K C,Bozionelos N,Syrigos E.Ambidexterity and unit performance:Intellectual capital antecedents and cross -level moderating effects of human resource practices[J].*Human Resource Management*,2015,54(S1):S111—S132.

[41]Lavie D,Stettner U,Tushman M L.Exploration and exploitation within and across organizations[J].*The Academy of Management Annals*,2010,4(1):109—155.

[42]Lewis M W.Exploring paradox:Toward a more comprehensive guide[J].*The Academy of Management Review*,2000,25 (4):760—776.

[43]Lewis M W,Smith W K.Paradox as a metatheoretical perspective:Sharpening the focus and widening the scope[J].*The Journal of Applied Behavioral Science*,2014,50(2):127—149.

[44]Lichtenthaler U,Ernst H,Hoegl M.Not-sold-here:How attitudes influence external knowledge exploitation[J].*Organization Science*,2010,21(5):1054—1071.

[45]Luger J,Raisch S,Schimmer M.The paradox of static and dynamic ambidexterity[J].*Academy of Management: Proceedings*,2013:11466.

[46]Medcof J W,Song L J.Exploration,exploitation and human resource management practices in cooperative and entrepreneurial HR configurations[J].*The International Journal of Human Resource Management*,2013,24(15):2911—2926.

[47]Minbaeva D B.Strategic HRM in building micro-foundations of organizational knowledge-based performance[J].*Human Resource Management Review*,2013,23(4):378—390.

[48]Mom T J M,Van Den Bosch F A J,Volberda H W.Explaining variation in managers' ambidexterity:Investigating direct and interaction effects of formal structural and personal coordination mechanisms[J].*Organization Science*,2009,20(4): 812—828.

[49]Mom T J M,Fourné S P L,Jansen J J P.Managers' work experience,ambidexterity, and performance:The contingency role of the work context[J].*Human Resource Management*,2015,54(S1):S133—S153.

[50]Mueller V,Rosenbusch N,Bausch A.Success patterns of exploratory and exploitative innovation:A meta-analysis of the influence of institutional factors[J].*Journal of Management*,2013,39(6):1606—1636.

[51]Papachroni A,Heracleous L,Paroutis S.Organizational ambidexterity through the lens of paradox theory:Building a novel research agenda[J].*The Journal of Applied Behavioral Science*,2015,51(1):71—93.

[52]Patel P C,Messersmith J G,Lepak D P.Walking the tightrope:An assessment of the relationship between high performance work systems and organizational ambidexterity[J].*Academy of Management Journal*,2013,56(5):1420—1442.

[53]Prieto I M,Santana M P P.Building ambidexterity:The role of human resource practices in the performance of firms from Spain[J].*Human Resource Management*,2012,51(2):189—212.

[54]Prieto-Pastor I,Martin-Perez V.Does HRM generate ambidextrous employees for ambidextrous learning? The moderating role of management support[J].*The International Journal of Human Resource Management*,2015,26(5):589—615.

[55]Rogan M,Mors M L.A network perspective on individual-level ambidexterity in organizations[J].*Organization Science*, 2014,25(6):1860—1877.

[56]Smith W K,Lewis M W.Toward a theory of paradox:A dynamic equilibrium model of organizing[J].*The Academy of Management Review*,2011,36(2):381—403.

[57]Sok K M,Sok P,De Luca L M.The effect of “can do” and “reason to” motivations on service-sales ambidexterity[J].In-

dustrial Marketing Management,2015,doi:10.1016/j.indmarman.2015.09.001.

[58]Swart J,Kinnie N.Reconsidering boundaries: Human resource management in a networked world[J].Human Resource Management,2014,53(2):291—310.

[59]Swart J,Kinnie N,van Rossenberg Y,et al.Why should I share my knowledge? A multiple foci of commitment perspective[J].Human Resource Management Journal,2014,24(3):269—289.

[60]Takeuchi N.How Japanese manufacturing firms align their human resource policies with business strategies: Testing a contingency performance prediction in a Japanese context[J].The International Journal of Human Resource Management,2009,20(1):34—56.

[61]Taylor A,Helfat C E.Organizational linkages for surviving technological change:Complementary assets,middle management, and ambidexterity[J].Organization Science,2009,20(4):718—739.

[62]Tushman M L,O'Reilly C A.Ambidextrous organizations:Managing evolutionary and revolutionary change[J].California Management Review,1996,38(4):8—30.

[63]Van de Voorde F C.HRM,employee well-being and organizational performance:A balanced perspective[M].Ridderkerk: Ridderprint,2010.

[64]Wright P M,McMahan G C.Theoretical perspectives for strategic human resource management[J].Journal of Management,1992,18(2):295—320.

[65]Zhou Y,Hong Y,Liu J.Internal commitment or external collaboration? The impact of human resource management systems on firm innovation and performance[J].Human Resource Management,2013,52(2):263—288.

## A Literature Review of the Relationship between Strategic Human Resource Management and Organizational Ambidexterity

Wang Zhaohui

(Business School, Hunan First Normal University, Changsha 410205, China)

**Abstract:** With the extension of organizational ambidexterity theory and the evolution of human resource management theory, many scholars gradually focus on the relationship between strategic human resource management (SHRM) and organizational ambidexterity. Based on structure view, contextual view and dynamic view, this paper sorts out the literature of the relationship between SHRM and organizational ambidexterity, and systematically compares the studies in terms of human capital, employee motivations, and social networks. Finally, on the basis of the analysis of the main problems in the current research, it makes prospects for future research of the relationship between SHRM and organizational ambidexterity in four aspects.

**Key words:** strategic human resource management; organizational ambidexterity; structural ambidexterity; contextual ambidexterity; dynamic ambidexterity

(责任编辑:苏宁)