

DOI:10.16538/j.cnki.fem.2016.04.006

## 关系导向型战略领导、人力资源柔性 with 组织绩效 ——基于转型经济下民营企业的实证研究

李召敏, 赵曙明

(南京大学商学院, 江苏南京 210093)

**摘要:**中国转型经济下有关民营企业关系导向型战略领导与组织绩效关系的研究正处于起步阶段。本研究以动态能力理论为基础,探讨了关系导向型战略领导对组织绩效的影响机制,尤其是研究了人力资源柔性在两者间的中介作用和环境不确定性的调节作用。本研究发现:关系导向型战略领导对组织绩效有正向影响作用,人力资源柔性在两者之间起部分中介作用;环境不确定性在关系导向型战略领导与人力资源柔性的关系中起正向调节作用,而在人力资源柔性与组织绩效的关系中不起调节作用。研究表明,考虑人力资源柔性和环境不确定性两个重要因素,可以更好地解释民营企业关系导向型战略领导对组织绩效的影响机制,能够为转型经济下民营企业实施关系导向型战略领导和提升人力资源柔性提供重要参考。

**关键词:**关系导向型战略领导;人力资源柔性;环境不确定性;组织绩效

**中图分类号:**C933,F276.5 **文献标识码:**A **文章编号:**1001-4950(2016)04-0073-17

### 一、引言

近些年,中国进入了深刻而全面的转型和改革时期,民营企业在吸纳就业和国民经济贡献方面所发挥的作用越来越显著。然而,在民营企业快速发展的背后,员工的思想观念、行为方式和价值追求等在不断发生变化,所表现出的自主化、个性化和差异化等特点日益突出。这直接导致转型经济下民营企业的战略领导及其他各项管理活动与过去相比,发生了很大的演变(朱建安和陈凌,2015)。战略领导是组织高层领导者为了组织的生存和发展,充分感知内外环境,预判未来、设定愿景、保持柔性和进行激励与沟通的行为能力(Ireland 和 Hitt,1999)。实施何种类型的战略领导来促使员工更加有效地为组织创造绩效是民营企业最为关注和迫切需

收稿日期:2015-11-05

基金项目:国家自然科学基金重点项目(71332002);国家自然科学基金面上项目(71172063);中国博士后科学基金资助项目(2014M561628)

作者简介:李召敏(1981—),男,南京大学商学院博士后;

赵曙明(1952—),男,南京大学商学院教授,博士生导师。

要解决的现实问题。针对转型经济面临的此种新情境和新趋势,关系导向型战略领导成为备受民营企业领导者和学者推崇的一种战略领导方式。关系导向型战略领导以塑造良好的人际关系为导向,采取对组织员工具有战略性影响的关键行为,来有效激励员工和实现组织目标(王辉等,2006)。例如,民营企业可以通过加强领导者与员工的沟通、领导者从工作和生活方面关爱员工、领导者以身作则等方式来保证经营管理的稳步推进。自此概念提出之后,学者们围绕其对组织绩效的影响机制进行了积极讨论,但研究结论存在较大分歧。例如,一部分学者认为组织绩效的提升不应归功于各类战略领导的作用,制度环境或组织文化等因素的影响作用更大(Liu等,2012),另一部分学者则通过实证研究指出关系导向型战略领导可以对组织绩效产生积极影响(王辉等,2006)。该领域的研究结论之所以存在分歧,是因为现有文献在探讨关系导向型战略领导对组织绩效的影响机制时没有对中间环节进行深层次分析(王辉等,2011)。我们只有打开关系导向型战略领导与组织绩效之间的“黑箱”,解析它通过何种传导机制产生影响等关键问题,才能真正认识到关系导向型战略领导的价值。可见,聚焦于关系导向型战略领导对组织绩效的影响机制,是紧扣当前民营企业的现实问题和关系导向型战略领导领域理论研究的关键问题的。

值得注意的是,有文献表明关系导向型战略领导能有效地提升组织的柔性能力(Rowe,2001),而且人力资源柔性作为一种动态能力在对组织绩效的影响方面受到了实践者和学者们的广泛关注(Beltrán-Martín等,2008)。从人力资源柔性视角出发,有助于我们更好地解析关系导向型战略领导与组织绩效之间的关系,也为打开关系导向型战略领导对组织绩效的影响机制“黑箱”找到了一把“钥匙”。遗憾的是,目前学术界还未将人力资源柔性作为一种动态能力引入战略领导与组织绩效的关系研究。

在探索关系导向型战略领导与组织绩效的关系这个新兴的研究领域时,学者们注意到了环境不确定性的重要影响作用。例如,Parnell等(2012)认为环境不确定性与战略领导理论直接相关,是企业战略层面必须关注的要素。目前,中国民营企业正处于经济体制改革不断深入的特殊转型时期,面临着市场竞争日益激烈、全球化进程不断加快和科学技术日新月异等“多元”的外部环境,这种现实背景使得环境不确定性成为民营企业实施关系导向型战略领导必须考虑的关键因素。然而我们发现,关于环境不确定性在关系导向型战略领导与人力资源柔性之间以及人力资源柔性与组织绩效之间是否起调节作用,目前还缺乏理论依据和实践认识。

为此,本文主要关注三个有趣的问题:第一,企业实施关系导向型战略领导以推动组织发展是许多企业的必然选择,那么,在经济转型的现实背景下,关系导向型战略领导是否有助于民营企业提升组织绩效?第二,在具有人力资源柔性的企业中,员工往往拥有更多的技能、知识等来支撑企业的发展,而关系导向型战略领导的重要目标也在于获取更多的柔性能力(Ireland和Hitt,1999),那么,人力资源柔性在关系导向型战略领导与组织绩效之间是否扮演着中介作用的角色?第三,民营企业正处于不断变化的动态环境之中,那么,环境不确定性作为一种重要的环境特征,是否对关系导向型战略领导与人力资源柔性以及人力资源柔性与组织绩效的关系产生调节作用?为解答这三个问题,本文以中国民营企业为研究样本,运用动态能力理论,探讨关系导向型战略领导、人力资源柔性和组织绩效三者之间的关系,并检验环境不确定性在其中所扮演的角色。本文的主要研究贡献是,首次实证检验了关系导向型战略领导对组织绩效的影响及作用机制,揭示了人力资源柔性、环境不确定性在其中发挥的中介与调节作用。研究结论可以丰富关系导向型战略领导和人力资源柔性领域的文献,有效指引民营企业在不确定的环境下实施关系导向型战略领导和提升人力资源柔性。

## 二、理论基础和研究假设

### (一)理论基础

1. 关系导向型战略领导。中国学者王辉等(2006)针对中国企业的情况,将战略领导划分为关系导向型和任务导向型两类。Peng(2003)指出,在从以关系主导的非正式经济制度转型到以规则主导的正式经济制度的过程中,关系导向行为发挥着至关重要的作用。徐淑英等(2008)同样认为,在转型经济下,实施依靠关系导向的经营战略是企业获得竞争优势、实现可持续发展的重要策略。关注和探讨转型经济下企业关系导向型战略领导的影响作用具有现实和理论意义。参照王辉等的系列成果(王辉等,2006,2011;House等,2013),本文将关系导向型战略领导界定为:高层领导者以维持与员工的良好关系为导向,采取协调沟通、关爱下属和展示权威等行为的能力。协调沟通是指领导者在各项工作中能妥善处理好各种关系,保持信息交流的畅通,减少管理活动中的摩擦,积极调动员工的工作积极性。关爱下属是指领导者通过对员工工作、生活和心理上的关心和爱护,让员工切实感受到企业的真诚关怀和人性化管理,以提升员工的工作满意度和组织忠诚度。展示权威是指领导者在各项管理活动中,不通过职位高低、权力大小,而借助自身的影响力、威信等,发挥先锋、模范和表率等作用,以影响或改变员工的心理态度和工作行为。

2. 人力资源柔性。柔性有助于组织在复杂多变的环境中满足经营管理的多样化需求、获取竞争优势和提升组织绩效(Combe等,2012)。Tracey(2012)强调,21世纪的企业要获得更大的成功,就要培养组织的人力资源柔性。人力资源柔性作为组织柔性的一个重要方面,主要涉及人力资源特质对动态环境的适应性(Ketkar和Sett,2010)。一些研究探讨了人力资源柔性的内涵和维度。在内涵上,Ngo等(2012)认为人力资源柔性是一种能够帮助企业开发和保持竞争优势的战略柔性。本文将人力资源柔性界定为:组织员工拥有多种技能和行为脚本的程度,以及人力资源实践能够被识别、开发和实施的程度,它能为企业在竞争环境下的战略方案选择和实际问题解决等提供有力支持。在维度上,人力资源柔性作为组织的一种内在特质,通常被视为一个多维度构念(Bhattacharya等,2005)。根据现有文献,人力资源柔性主要包含三个维度:第一个是员工技能柔性,指员工技能可被组织广泛使用和自由选择,或具备不同技能的员工能根据组织要求而被自由安排的程度;第二个是员工行为柔性,指员工拥有一套广泛的行为脚本的程度;第三个是人力资源实践柔性,指人力资源实践能够根据多样化情形或多样化部门情况而被应用和改变的程度及其形成速度。

3. 环境不确定性。外部环境是影响组织绩效的外部力量,是企业生存、成长和衰退过程中难以准确预测和有效控制的基础因素(Oke等,2012)。企业高层领导者为应对环境不确定性,会积极实施相匹配的战略领导方法或应急方案等。关系导向型战略领导的实施同样处在特定的外部环境之中,它对组织绩效的作用势必受到环境的影响(张文慧和王辉,2013)。外部环境特征不仅表现在竞争强度上,还表现在环境的动态性和复杂性上,综合表现为环境的不确定性(Miller,1987)。不确定性作为企业外部环境最为显著的一个特征,它限制了事前规划或方案选择的能力,增大了方案实施失败的风险,组织唯有了解环境不确定性的影响机理才能降低方案选择和实施成本(Chen等,2005)。依据Milliken(1987)的定义,本文认为环境不确定性是指,由于缺乏必要的信息或能力来判断已有数据,而感到不能准确预测组织外部环境。

4. 研究述评。现有战略领导与组织绩效的关系研究主要以静态资源基础观为理论背景,侧重于将智力资本、人力资本和组织文化等视为两者间的重要连接桥梁(张昊,2008)。然而,



企业面临着不断变化的外部环境,基于静态资源基础观的视角受到了众多质疑。而动态能力理论作为资源基础观在动态环境中的延伸,得到了战略管理领域学者的普遍重视(Teece, 2012)。动态能力理论主张柔性能力的培养,强调其对于组织在动态环境中获取新的竞争优势的重要性(Stadler等,2013)。目前,针对资源、能力与竞争优势(或组织绩效)之间关系的讨论受到了学者们的较多关注,众多文献指出,在动态环境下组织资源不是直接提升竞争优势,而是通过柔性能力的中介作用影响组织竞争优势和绩效。例如,Becker和Huselid(2006)提出了将柔性能力作为战略管理与组织绩效关系的关键中介变量的理论模型。可见,以柔性能力为基础的分析拓展了现有战略领导研究以“资源”“文化”为基础的统一视角。这方面扩展研究在国外正处于摸索阶段,目前中国学者尚未重视该领域的发展。

人力资源柔性作为一种动态能力在组织绩效提升方面发挥的作用日益受到关注,这为从人力资源柔性视角探究关系导向型战略领导对组织绩效的影响机制提供了启示。文献梳理表明,迄今为止还没有研究将人力资源柔性作为一种典型的动态能力运用到关系导向型战略领导与组织绩效关系的探索之中。本文以动态能力理论为基础,认为关系导向型战略领导通过人力资源柔性对组织绩效产生影响。另外,当前民营企业正处于经济体制改革不断深化的特殊时期,这种现实背景使环境不确定性成为民营企业在实施关系导向型战略领导、增强人力资源柔性以提升组织绩效的过程中需要考虑的一个重要调节变量。综上,为探析转型经济下关系导向型战略领导对组织绩效的影响机制,本文运用动态能力理论,提出“关系导向型战略领导—人力资源柔性—组织绩效”的理论逻辑。该理论逻辑将中国转型经济下关系导向型战略领导作为前因变量,强调关系导向型战略领导是通过人力资源柔性的中介作用对组织绩效产生影响的。依据该理论逻辑,本文重点探究关系导向型战略领导是否正向影响民营企业组织绩效和人力资源柔性,人力资源柔性是否在关系导向型战略领导和组织绩效之间发挥中介作用,以及环境不确定性是否在关系导向型战略领导和人力资源柔性之间以及人力资源柔性和组织绩效之间发挥调节作用。以下将通过具体研究假设进行阐述。

## (二)研究假设

1. 关系导向型战略领导与组织绩效。高层梯队理论认为企业战略和经营上的成果是高层领导者的行为、认知和价值观的反映(Kinuu等,2012)。基于此理论,本文认为民营企业关系导向型战略领导之所以能影响组织绩效,主要是因为高层领导者的行为发挥着重要作用。关系导向型战略领导的三种行为能直接或间接地影响组织绩效。例如,协调沟通行为能促使组织成员在各项工作中减少各项管理活动的交易成本,保证信息交流的畅通,从而提升组织绩效。关爱下属行为能安抚员工,创造良好的人文工作环境,积极影响员工的工作态度和任务绩效,有助于推动组织绩效的提升。展示权威行为可发挥领导者的模范作用,有效地影响员工的工作态度和行为,从而积极影响组织绩效。国内外学者的研究也在不同程度上支持了该观点。例如,Strand(2014)指出战略领导行为有助于整个组织在发展演化过程中获取竞争能力和提升组织绩效。Carmeli等(2012)认为关系导向的领导行为致力于组织战略的决策和目标的制定,提升组织绩效是它的关键职能。王辉等(2006)的实证研究表明关系导向型战略领导可以通过影响员工的工作态度而对组织绩效产生积极影响。王辉等(2011)以组织文化为中介变量,实证发现关系导向型战略领导对企业经营效果有积极的影响作用。因此,本文提出以下假设:

假设1:关系导向型战略领导与组织绩效显著正相关。

2. 关系导向型战略领导与人力资源柔性。目前虽未有文献直接探讨人力资源柔性的前因变量,但一些学者指出组织层面特征,例如战略领导、组织文化等,会影响组织柔性。例如,

Dimitrios 等(2013)指出,战略领导通常被应用于以模糊、复杂和信息过剩为特征的环境,其有效性取决于高层领导者是否试图寻找和建立一套持久的柔性能力,以便在相当长的时间内为组织的利益相关者提供特别的价值。Agyapong 和 Boamah(2013)提到,战略领导是一种保持组织柔性的能力,旨在为组织创造具有生命力的未来。刘向东(2011)也指出,战略领导具有创造和维持柔性的能力。上述观点表明,具备柔性能力是战略领导的一项基本要求,而人力资源柔性是组织柔性的一个重要方面,因此实施关系导向型战略领导也有助于人力资源柔性的提升。本文认为关系导向型战略领导会对人力资源柔性产生积极影响,具体表现在其有利于提升员工的技能柔性和行为柔性以及人力资源实践柔性。例如,关系导向型战略领导的协调沟通行为可借助组织群体的力量,有力地推动组织中众多职业技能、管理方案和管理方法在员工之间的交流,从而提升员工的技能柔性和行为柔性以及人力资源实践柔性。关爱下属行为可提升员工的心理安全感,从而为员工提升行为柔性和技能柔性奠定心理基础(Cunliffe 和 Eriksen,2011)。展示权威行为可增强高层领导者的柔性管理等方面在组织成员中的表率作用,这可能推动组织对现有人力资源实践的重新界定和灵活部署。因此,本文提出以下假设:

假设 2:关系导向型战略领导与人力资源柔性显著正相关。

3. 人力资源柔性 with 组织绩效。人力资源柔性可通过员工技能柔性、员工行为柔性和人力资源实践柔性对组织绩效产生影响。首先,员工技能柔性意味着员工有广泛的知识基础,能以更加有效的方法解决工作中遇到的难题(Martinez-Sánchez 等,2011)。员工不断拓展自己的知识池,可提升自身的实际能力,工作绩效波动会逐渐减少,生产率得以提高。同样,员工行为柔性鼓励员工即兴发挥、思考新问题和反思自己的行为,并从中产生新的认识和理念。行为柔性有助于员工降低生产(或服务)成本,开展过程创新以减少高成本的工艺步骤或不必要的投入(Way 等,2013)。人力资源实践柔性为组织创造价值的方式有很多。例如,组织可以根据不同的情况,采用那些经实践检验的自有人力资源实践,保证组织绩效的稳定性;再如,人力资源实践柔性也能促使组织跨不同部门和单位,实施相似的人力资源实践(根据情况改变人力资源实践参数),解决实际遇到的问题,并保证组织政策和战略的一致性(Veise 等,2014)。可见,人力资源柔性中的员工技能柔性、员工行为柔性和人力资源实践柔性有助于组织绩效的提升。因此,本文提出以下假设:

假设 3:人力资源柔性 with 组织绩效显著正相关。

4. 人力资源柔性的中介作用。本文以动态能力理论为基础,以中国转型经济下的民营企业为研究对象,试图分析这样一个有趣的问题:人力资源柔性是否在关系导向型战略领导与组织绩效的关系中发挥着重要的中介作用。如前所述,一方面,关系导向型战略领导是高层领导者针对组织层面的战略性管理,可通过协调沟通、关爱下属和展示权威行为来降低组织管理的交易成本、创造良好的工作氛围、强化领导者的模范作用,从而促进组织绩效的提升。另一方面,人力资源柔性是组织绩效提升所不可或缺的重要因素,因为具有人力资源柔性往往表明组织拥有广泛的员工技能、行为脚本和人力资源实践来促进组织绩效的提升。基于动态能力理论的观点,组织培养人力资源柔性是为了提升员工技能柔性、员工行为柔性和人力资源实践柔性,为解决组织的实际问题提供便利,从而提升组织绩效。因此,本文推断,关系导向型战略领导之所以会影响组织绩效,关键是因为关系导向型战略领导有助于人力资源柔性的提升。换言之,人力资源柔性在关系导向型战略领导和组织绩效二者的关系中可能扮演着重要的中介角色。因此,结合假设 1、2 和 3,本文提出以下假设:

假设 4:人力资源柔性在关系导向型战略领导与组织绩效的关系中发挥着中介作用。

5. 环境不确定性的调节作用。当置身于不确定的环境时,组织会有较强的动机进行战略和战术上的调整,以获取人力资源柔性,保证经营的稳定性(Ketkar 和 Sett,2010)。本文认为,当民营企业处于高不确定环境时,关系导向型战略领导可能难以准确地把握环境变化的速度和方向,但是实施关系导向型战略领导能够提升员工的技能柔性、行为柔性和人力资源实践柔性,从而能快速地针对突发事件调配差异化的人力资源,最终能有效地应对外部环境的变化。反之,当环境不确定性低时,企业的员工技能、行为脚本和人力资源实践都处于稳定而易于调配的状态,这时民营企业实施关系导向型战略领导虽也能有效地掌控现有人力资源,做出正确的决策,以抵御外部环境的威胁,但在这种情况下关系导向型战略领导对人力资源柔性提升的影响作用不会那么明显。由此,本文提出以下假设:

假设 5:环境不确定性在关系导向型战略领导与人力资源柔性的关系中起正向调节作用。

当民营企业面对的环境日益复杂时,它需要更高的人力资源柔性,以通过人力资源的有效配置,以及对现有人力资源潜在用途的挖掘,来满足企业不同情况的需求。如果人力资源使用范围窄,调配时间长、成本高,企业就容易在不确定的环境中失去竞争优势,面临失败的危险。因此,环境不确定性会促使企业加强人力资源柔性的有效利用,从而为提升组织绩效创造有利条件。换言之,当环境不确定性加剧时,拥有人力资源柔性的企业能快速地实现对关键人力资源的配置,并运用可供选择的多样化管理方案,来取得比竞争对手更好的组织绩效。反之,在低不确定性环境下,企业通常有能力调配已有人力资源,不需要更高的人力资源柔性就能应对常见的问题,保证组织的稳步发展。正如 Bhattacharya 等(2005)所指出的,人力资源柔性在不同的环境条件下需要不同的人力资源与之相匹配。为实现成长,组织需具备识别和利用环境变化所带来机会的能力,并选择相适应的人力资源及其行为方式,否则组织会因业务活动受制于环境而无法实现成长。因此,本文提出以下假设:

假设 6:环境不确定性在人力资源柔性 with 组织绩效的关系中起正向调节作用。

根据以上论述,本文构建了如图 1 所示的理论模型。以下将基于调研数据进行实证检验。

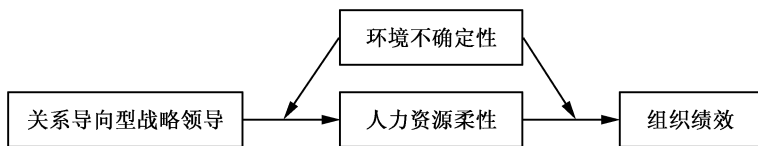


图 1 理论模型

### 三、研究设计

#### (一)研究样本

本研究采用问卷调查的方式收集数据。研究小组以中国华北(北京、天津)、华东(青岛、烟台、上海、南京、芜湖、泉州、厦门)、华南(深圳、东莞)、华中(武汉)、西南(重庆、昆明)五个区域 14 个城市 460 家民营企业为样本,采取非概率抽样中的方便抽样和判断抽样法进行抽样。问卷发放方式有两种:一种是现场方式。首先,依托有合作关系的当地政府部门、专业组织以及校友会成员,确定企业名单。其次,与企业充分沟通,确定具体时间、地点和填写人员。再次,在规定时间内和地点将人员集中起来,现场发放问卷,介绍和指导问卷填写,并当场收回问卷。在填写指导过程中,告知填写人员相关数据仅用于科学研究,不对外泄露任何敏感数据。最后,对因特殊



情况未能参加集中填写的人员,以企业为单位选取一个负责人,提供问卷调查的指导语和实施手册。由负责人联系和集中人员,按实施手册的步骤收集问卷,并在规定时间内将问卷反馈到研究小组。第二种是邮寄(或电邮)方式。确定一位企业负责人,获取其具体联系方式;将调查问卷的指导语和实施手册打包邮寄(或电邮)给负责人;最后由代理人负责按要求发放和收回问卷,并在规定时间内反馈到研究小组。问卷调查起止时间是2015年3月—7月。

为避免同源方差,本研究选择民营企业总经理和分管人力资源部门的副总经理的配对样本数据来进行实证分析。调查时发放配对调查问卷,其中企业总经理负责填写组织绩效变量的问卷,副总经理负责填写关系导向型战略领导、人力资源柔性和环境不确定性三个变量的问卷。问卷采用李克特7点计分法,1表示非常不同意,7表示非常同意。对所调查的460家民营企业,研究小组共发放了950份问卷,收回了756份问卷,剔除内容无效、无法配对的问卷,最后得到了303家企业的配对样本数据,有效回收率为65.870%。样本企业分布情况如表1所示。行业类型以制造业为主体,占47.855%;企业特征以非知识密集型企业为主体,占74.917%;企业规模以500~1000人为主体,占39.934%;企业年龄以3~8年居多,占36.964%。

表1 样本情况

项目	类别	数量	比例	项目	类别	数量	比例
行业类型	制造业	145	47.855%	企业规模	<100人	21	6.931%
	信息传输、计算机服务和软件业	43	14.191%		100≤人数<500	56	18.482%
	批发和零售业	27	8.911%		500≤人数<1000	121	39.934%
	住宿、餐饮业	19	6.271%		1000≤人数<2000	82	27.063%
	建筑业	21	6.931%		≥2000人	23	7.591%
	房地产业	38	12.541%	企业年龄	<3年	74	24.422%
	其他类型	10	3.300%		3≤年龄<8	112	36.964%
企业特征	知识密集型	76	25.083%	8≤年龄<15	92	30.363%	
	非知识密集型	227	74.917%	≥15年	25	8.251%	

## (二)研究变量

变量测量量表来源于国内外代表性文献。首先,安排英语专业以及人力资源管理等领域的三位博士生翻译外文量表,对异议条目进行讨论,达成一致后进行修改,形成初始中文量表。然后,按前面的步骤进行回译,将回译后的外文与原文进行比较,并再次修改中文量表。最后,选择10家企业,与受调查人员充分访谈,对少数异议条目进行第三次修改,形成最终量表。

关系导向型战略领导采用王辉等(2006)开发的量表。该量表包含协调沟通、关爱下属和展示权威三种行为,共13道题项。人力资源柔性借鉴Bhattacharya等(2005)编制的量表,从员工技能柔性、员工行为柔性和人力资源实践柔性三个维度进行测量,三个维度的题项分别有7道、8道和7道。组织绩效采用Wang等(2003)开发的量表,共7道题项,涉及利润水平、总销售量、总销售增长率、市场占有率、员工士气、总资产增长率和行业竞争地位。填写人员根据题项评估所在组织的绩效水平,评估方法是与同行竞争对手相比。这里值得说明的是,组织绩效虽使用的是主观量表,但Peng和Luo(2000)指出,对组织绩效的主观评价与组织的客观绩效密切相关,在操作过程中可使用主观评价替代客观绩效指标。环境不确定性依据Miller(1987)和Chen等(2005)使用的量表,包含市场不确定性和技术不确定性两个维度,每个维度4道题项。环境不确定性量表虽然是早期开发的,但后续研究(如Fini等,2012;林亚清和赵曙明,2013)已将其广泛应用于中西方企业情境,其信度和效度得到了广泛验证。

在控制变量方面,遵循王辉等(2011)采用的方式,将行业类型、企业特征、企业规模、企业年龄和关系导向型战略领导者的人口统计学变量作为控制变量。行业类型划分为制造业和非制造业,以非制造业为参照组设置一个虚拟变量。企业特征划分为知识密集型和非知识密集型,以非知识密集型为参照组设置一个虚拟变量。企业规模按照总人数划分为5个类别,包括100人以下、100~500人、500~1 000人、1 000~2 000人和2 000人以上。企业年龄划分为4个类别,包括3年以下、3~8年、8~15年和15年以上。关系导向型战略领导者人口统计学变量包括领导者的性别、年龄、受教育程度和任职期限,其中对性别进行虚拟变量处理,男性为1,女性为0;年龄划分为5个类别,包括35岁以下、36~40岁、41~45岁、46~50岁和51岁以上;受教育程度划分为5个类别,包括高中及以下、大专、本科、硕士和博士;任职期限划分为5个类别,包括5年以下、5~10年、11~15年、16~20年和21年以上。

本文采用SPSS18.0和LISREL8.7软件对调查数据进行分析,主要使用验证性因子分析、描述性统计分析、相关性分析、中介回归分析和层级调节回归分析等。

#### 四、研究结果

##### (一)区分效度的验证性因子分析

本研究运用验证性因子分析检验研究变量的区分效度。本研究把关系导向型战略领导、人力资源柔性和环境不确定性的题项都平均到各维度上,将各维度视为潜变量指标,组织绩效则直接使用题项进行分析(Netemeyer等,1990)。借鉴侯杰泰等(2004)的方法,本研究选取有关拟合效果的评价指标,除设定一个基准模型(4因素模型)外,还增补假设了备选的模型,具体包括6个3因素模型、3个2因素模型和1个1因素模型。表2列示的结果表明,4因素基准模型( $\chi^2=634.653$ ,  $df=153$ ,  $RMSEA=0.092$ ,  $TLI=0.891$ ,  $CFI=0.935$ )与备选模型的拟合效果相比,具有良好的匹配指数。此外,杨付等(2012)研究指出 $\chi^2$ 和AIC的作用是评估备选和基准模型。检验结果显示,4因素基准模型与备选模型差异显著,且优于备选模型;根据AIC值越小越合适的判断标准,4因素基准模型也优于备选模型。综上,根据数据分析结果,4因素基准模型拟合效果较好,本研究的4个变量之间具有较好的区分效度。

表2 验证性因子分析结果

模型	因素	$\chi^2$	df	$\Delta\chi^2$	AIC	RMSEA	TLI	CFI
模型1	4因素:RSL;HRF;OP;EU	634.653	153	—	758.981	0.092	0.891	0.935
模型2	3因素:RSL+HRF;OP;EU	1698.531	156	1063.878***	1725.051	0.161	0.852	0.857
模型3	3因素:RSL+OP;HRF;EU	716.527	156	81.874***	891.275	0.098	0.915	0.861
模型4	3因素:RSL+EU;HRF;OP	925.478	156	290.825***	1058.621	0.113	0.928	0.883
模型5	3因素:RSL;HRF+OP;EU	1873.312	156	1238.659***	2109.832	0.175	0.872	0.896
模型6	3因素:RSL;HRF+EU;OP	821.284	156	186.631***	945.198	0.108	0.885	0.852
模型7	3因素:RSL;HRF;OP+EU	1712.266	156	1077.613***	1820.619	0.156	0.853	0.847
模型8	2因素:RSL+HRF;OP+EU	1789.139	158	1154.486***	1918.068	0.179	0.836	0.863
模型9	2因素:RSL+OP;HRF+EU	2217.183	158	1582.53***	2451.602	0.181	0.813	0.872
模型10	2因素:RSL+EU;HRF+OP	1753.385	158	1118.732***	1891.395	0.176	0.867	0.857
模型11	1因素:RSL+HRF+OP+EU	4336.267	160	3701.614***	4620.457	0.275	0.756	0.764

注:1.RSL为关系导向型战略领导;HRF为人力资源柔性;EU为环境不确定性;OP为组织绩效。以下图表字母表示内容相同。2.\*\*\*表示 $p<0.001$ 。



根据 Netemeyer 等(1990)的建议,本研究进一步使用平均萃取变异量检验 4 个变量的区分效度(如表 3 所示)。各维度平均萃取变异量数值在 0.611~0.668 之间,都大于临界值 0.5。关系导向型战略领导和人力资源柔性的平均萃取变异量分别为 0.611 和 0.668,都大于两个变量之间相关系数的平方,意味着有较好的区分效度。为了判断研究变量的内在质量,本文还分析了 4 个变量的组合信度,发现 4 个变量的组合信度系数都高于临界值 0.700。结合标准化载荷(都大于最低临界值 0.600),结果表明 4 个变量有较好的内敛效度。

表 3 测量项目属性

构 念	标准化载荷	信 度	平均萃取变异量
关系导向型战略领导		0.872 <sup>a</sup>	0.611
协调沟通	0.872	0.795	
关爱下属	0.835	0.727	
展示权威	0.792	0.713	
环境不确定性		0.895 <sup>a</sup>	0.612
技术不确定性	0.857	0.723	
市场不确定性	0.813	0.758	
人力资源柔性		0.913 <sup>a</sup>	0.668
员工技能柔性	0.786	0.716	
员工行为柔性	0.832	0.772	
人力资源实践柔性	0.779	0.726	
组织绩效		0.923 <sup>a</sup>	0.625
利润水平	0.823	0.736	
总销售量	0.812	0.728	
总销售增长率	0.874	0.712	
市场占有率	0.83	0.745	
员工士气	0.851	0.771	
总资产增长率	0.817	0.796	
行业竞争地位	0.789	0.732	

注:a 表示组合信度。

## (二)变量的描述性统计

变量的平均数、标准方差、相关系数和内部一致性系数如表 4 所示。结果显示,关系导向型战略领导与组织绩效显著正相关( $r=0.415, p<0.001$ ),说明关系导向型战略领导对提升组织绩效有重要作用;关系导向型战略领导对人力资源柔性具有很强的正向影响( $r=0.483, p<0.001$ ),说明关系导向型战略领导对于提升人力资源柔性具有重要意义;人力资源柔性 with 组织绩效显著正相关( $r=0.457, p<0.001$ ),说明人力资源柔性对组织绩效提升有积极的影响作用。上述结果初步支持了假设 1、2 和 3。通过信度检验还发现,关系导向型战略领导、人力资源柔性、组织绩效和环境不确定性的内部一致性系数都超过了 0.7,表明信度较高。下面进一步使用回归分析进行考察。

表 4 描述性统计结果

变量	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.IT	0.479	0.500	—											
2.EC	0.250	0.434	0.032	—										
3.ES	3.099	1.015	0.163 *	0.037	—									
4.EA	2.224	0.911	0.158	0.065	0.325 **	—								
5.LG	0.921	0.275	0.242 **	-0.024	0.047	0.172	—							
6.LA	3.835	0.993	-0.023	0.271	0.313 **	0.193 **	-0.069	—						
7.LE	3.376	1.026	-0.126	0.259	0.226 **	0.228	0.132	0.165	—					
8.LPT	3.792	0.487	0.057	0.043	0.038	0.213 **	-0.037	0.283 **	-0.052	—				
9.RSL	5.237	0.722	-0.032	0.195 *	0.023	-0.034	-0.028	0.135	0.038	-0.042	(0.927)			
10.HRF	5.413	0.858	0.048	0.237 **	0.097	0.073	-0.013	-0.028	-0.014	-0.027	0.483 ***	(0.896)		
11.OP	4.985	1.163	-0.109	0.065	0.153 *	-0.058	-0.035	0.035	0.057	0.095	0.415 ***	0.457 ***	(0.928)	
12.EU	5.166	0.897	-0.035	0.148	-0.147	-0.083	-0.173 *	0.037	0.012	-0.038	0.521 ***	0.597 ***	0.563	(0.889)

注:1.IT 表示行业类型;EC、ES 和 EA 表示企业特征、企业规模和企业年龄;LG、LA、LE 和 LPT 表示关系导向型战略领导者的性别、年龄、受教育程度和任职年限。以下图表字母表示内容相同。2.\*\*\* 表示  $p<0.001$ , \*\* 表示  $p<0.010$ , \* 表示  $p<0.050$ , 双尾检验。3.对角线括号内的数字是内部一致性信度系数。

### (三) 人力资源柔性的中介作用检验

为考察人力资源柔性在关系导向型战略领导与组织绩效之间是否具有中介作用(假设4),本研究使用 Baron 和 Kenny(1986)介绍的中介效应检验方法。第一步,检验关系导向型战略领导与人力资源柔性是否显著相关;第二步,检验关系导向型战略领导与组织绩效是否显著相关;第三步,检验人力资源柔性 with 组织绩效是否显著相关;第四步,若前三个步骤结果均为显著相关,则进一步检验关系导向型战略领导、人力资源柔性两者共同对组织绩效的影响作用是否显著,如果关系导向型战略领导对组织绩效的影响作用减弱或不显著,那么人力资源柔性则起部分中介或完全中介作用。检验结果如表 5 所示。

表 5 中介变量检验结果

变量类型	HRF		OP			
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6
常数项	27.352	17.016	20.569	16.712	15.135	15.683
控制变量						
IT	-0.267	0.468	2.281	0.935	0.523	0.647
EC	0.335**	0.427	3.029	1.341***	1.175***	1.087***
ES	1.157	1.261	1.045**	3.682**	2.678*	2.839**
EA	0.674	0.982	1.736	2.162	3.026	2.985
LG	-0.017	-0.023	-0.026	-0.029	-0.021	-0.027
LA	0.134	0.097	0.072	0.116	0.053	0.125
LE	0.048	0.119*	-0.062	0.093*	0.074	0.038
LPT	-0.012	-0.038	-0.034	-0.021	-0.017	-0.025
自变量						
RSL		0.367***		0.318***		0.109*
中介变量						
HRF					0.356***	0.231***
R <sup>2</sup>	0.047	0.263***	0.127	0.153	0.258	0.213***
ΔR <sup>2</sup>	0.037	0.185***	0.116**	0.095***	0.139***	0.058***
F 值	0.913	9.862***	4.023**	5.498***	7.472***	6.783***

注:\*\*\*表示  $p < 0.001$ , \*\*表示  $p < 0.010$ , \*表示  $p < 0.050$ , 双尾检验。

表 5 中的模型 2 是第一步,结果显示关系导向型战略领导对人力资源柔性有显著的正向影响( $\beta = 0.367, p < 0.001$ ),可以解释人力资源柔性 18.500%的变异,因此假设 2 获得支持。表 5 中的模型 4 是第二步,将关系导向型战略领导放入回归方程进行分析,发现关系导向型战略领导对组织绩效有显著的正向影响( $\beta = 0.318, p < 0.001$ ),可解释组织绩效 9.500%的变异,由此假设 1 成立。表 5 中的模型 5 是第三步,结果表明人力资源柔性对组织绩效同样有显著的正向影响( $\beta = 0.356, p < 0.001$ ),可解释组织绩效 13.900%的变异,假设 3 成立。表 5 中的模型 6 是第四步,考察了关系导向型战略领导和人力资源柔性共同对组织绩效的影响作用,结果显示人力资源柔性正向作用显著( $\beta = 0.231, p < 0.001$ ),而关系导向型战略领导影响作用则减弱( $\beta = 0.109, p < 0.010$ )。可见,上述结果支持了人力资源柔性在关系导向型战略领导与组织绩效之间起中介作用,且扮演着部分中介角色的假设,假设 4 成立。这表明,关系导向型战略

领导对组织绩效的积极影响作用,要建立在良好的人力资源柔性的基础上。

#### (四)环境不确定性的调节作用检验

本文采用层级调节回归分析的三个步骤检验假设 5。第一步,检验关系导向型战略领导对人力资源柔性是否产生显著影响;第二步,同时将关系导向型战略领导和环境不确定性纳入回归方程,考察它们是否共同对人力资源柔性产生显著影响;第三步,将关系导向型战略领导、环境不确定性及两者的交互项加入方程,检验它们是否对人力资源柔性产生影响。倘若前两个步骤的检验结果都表明具有显著影响,且最后一个步骤中的交互项系数具有显著性,则表明环境不确定性具有调节效应。检验结果如表 6 所示。

表 6 调节作用检验结果

变量类型	HRF		OP			
	模型 7	模型 8	模型 9	模型 10	模型 11	模型 12
常数项	10.627	11.513	22.379	19.572	12.457	18.013
控制变量						
IT	1.257	1.092	0.917	0.362	1.175	0.832
EC	2.019*	2.452*	2.364	1.257	1.261	2.197
ES	3.284**	3.127**	2.471	1.468	1.389	2.043
EA	0.526	0.817	1.571	1.054	2.952	2.716
LG	-0.017	-0.023	-0.018	-0.023	-0.036	-0.031
LA	0.128	0.157	0.051	0.144	0.095	0.072
LE	0.051	0.129*	0.072	0.065	0.041	0.067
LPT	-0.025	-0.021	-0.017	-0.013	-0.029	-0.016
自变量						
RSL	0.236***	0.294***	0.367**	0.137	0.172	0.215**
调节变量						
EU	0.371***	0.358***	0.072	-0.128	-0.135	0.049
交互项						
RSL×EU		0.318**				-0.182
中介变量						
HRF				0.325*	0.457***	
HRF×EU					0.284	
R <sup>2</sup>	0.315	0.282	0.237	0.179	0.243	0.151
△R <sup>2</sup>	0.317***	0.059**	0.126**	0.114***	0.075	—
F 值	17.38***	18.054***	4.031**	5.916***	6.321***	4.527***

注:\*\*\*表示  $p < 0.001$ , \*\*表示  $p < 0.010$ , \*表示  $p < 0.050$ , 双尾检验。

表 5 中的模型 2 是第一步,结果显示关系导向型战略领导对人力资源柔性有显著影响。表 6 中的模型 7 是第二步,结果表明关系导向型战略领导和环境不确定性都对人力资源柔性有显著的正向影响作用,回归系数分别为  $\beta = 0.236$  ( $p < 0.001$ ) 和  $\beta = 0.371$  ( $p < 0.001$ )。表 6 中的模型 8 是第三步,加入了关系导向型战略领导和环境不确定性的交互项,结果显示交互项系数具有显著性 ( $\beta = 0.318$ ,  $p < 0.010$ ), 并且  $\Delta R^2 = 0.059$  ( $p < 0.010$ )。因此,假设 5 提出的环境不确定性对关系导向型战略领导与人力资源柔性关系的正向调节作用得到了支持。

为验证假设 6, 本文根据温忠麟等(2006)介绍的“有调节的中介效应”检验方法, 先检验中介效应, 后检验调节效应。第一步, 表 6 中的模型 9 做组织绩效对关系导向型战略领导和环境不确定性的回归, 支持了关系导向型战略领导与组织绩效显著正相关( $\beta=0.367, p<0.010$ )。第二步, 表 6 中的模型 7 做人力资源柔性对关系导向型战略领导和环境不确定性的回归, 结果表明关系导向型战略领导与人力资源柔性同样显著正相关( $\beta=0.236, p<0.001$ )。第三步, 表 6 中的模型 10 做组织绩效对关系导向型战略领导、环境不确定性和人力资源柔性的回归, 得出人力资源柔性与组织绩效同样显著正相关( $\beta=0.325, p<0.010$ )。最后, 表 6 中的模型 11 做组织绩效对关系导向型战略领导、环境不确定性、人力资源柔性以及人力资源柔性与环境不确定性交互项的回归, 结果表明人力资源柔性与环境不确定性的交互项对组织绩效的影响作用不显著( $\beta=0.284, p>0.050$ )。上述四个步骤的检验结果表明, 环境不确定性在人力资源柔性与组织绩效的关系中未起调节作用, 假设 6 未获得支持。为了防止各变量间的影响作用出现偏差, 本研究进一步考察环境不确定性是否为有中介的调节变量。根据温忠麟等(2006)介绍的方法, 先检验调节效应, 后检验中介效应。第一步, 检验关系导向型战略领导、环境不确定性和两者的交互项对组织绩效的影响, 检验结果如表 6 中的模型 12 所示。数据显示两者的交互项对组织绩效的影响不显著, 表明环境不确定性未调节关系导向型战略领导与组织绩效的关系。上述第一步检验结果不显著, 本文无需再实施第二步检验。因此, 环境不确定性仅在关系导向型战略领导与人力资源柔性之间发挥调节作用, 对其是有中介的调节变量的判断不成立。

上述调节变量检验结果表明环境不确定性在关系导向型战略领导与人力资源柔性的关系中起调节作用, 而在人力资源柔性与组织绩效的关系中不起调节作用。本研究进一步绘制了图 2 来说明环境不确定性的调节作用机制。具体来说, 环境不确定性高低不影响关系导向型战略领导对人力资源柔性的正向影响作用; 环境不确定性高的直线斜率要大于环境不确定性低的直线斜率; 环境不确定性高比环境不确定性低更能促进关系导向型战略领导对人力资源柔性的影响。

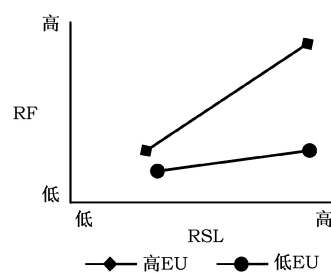


图 2 环境不确定性的调节效应

## 五、研究结论与讨论

### (一) 研究结论

本研究基于动态能力理论探讨了关系导向型战略领导、人力资源柔性与组织绩效三者之间的关系, 并进一步检验了环境不确定性在其中的调节作用。本研究运用中国 14 个代表性城市 303 家民营企业的配对样本数据, 对所构建的一个包含中介环节的调节效应模型进行了实证检验, 主要得到以下研究结果: 第一, 在中国经济体制转型的现实背景下, 关系导向型战略领导对组织绩效有显著的影响作用。第二, 人力资源柔性在关系导向型战略领导与组织绩效的关系中发挥部分中介作用。第三, 关系导向型战略领导对人力资源柔性有显著的正向影响作用; 环境不确定性在关系导向型战略领导与人力资源柔性的关系中起正向调节作用。第四, 人力资源柔性对组织绩效有显著的正向影响作用; 环境不确定性在人力资源柔性 with 组织绩效关系中的调节作用并不显著。

以下对研究结果做进一步讨论。对于第一条, 该结果表明关系导向型战略领导的协调沟通、关爱下属和展示权威三种行为确实在组织绩效的提升过程中发挥着积极的影响作用。该



研究发现与王辉等(2006)的实证研究结论相一致。存在差异的是,本文以中国民营企业为研究样本,研究对象更为具体,结论更为深入。对于第二条,该研究结果证实人力资源柔性作为组织的一种动态能力,在关系导向型战略领导与组织绩效的关系中发挥着重要的传导作用,即关系导向型战略领导的协调沟通、关爱下属和展示权威三种行为可以提升人力资源柔性,从而有效地促进组织绩效的提升。已有文献暂未涉及本条结论。对于第三条,该结果表明人力资源柔性的提升需要企业高层领导者实施关系导向型战略领导,从而通过协调沟通、关爱下属和展示权威三种行为提高柔性水平,具体表现在员工技能柔性、员工行为柔性和人力资源实践柔性三个方面。进一步的研究表明,当外部环境不确定性提高时,关系导向型战略领导对人力资源柔性的影响程度也随之增强。这表明在高环境不确定性背景下,关系导向型战略领导对提升人力资源柔性具有重要意义。本条结论国内外文献尚未提及。对于第四条,该结果表明人力资源柔性是提升组织绩效的重要途径。这一结论与 Ketkar 和 Sett(2010)的结论相一致。进一步的检验结果说明,人力资源柔性对组织绩效的影响作用不受外部环境变化的干扰。该结论有两种可能的解释:一是人力资源柔性具有动态适应性,能始终与外部动态环境保持匹配,因而不论是在低不确定性还是在高不确定性环境中,都能有效地发挥柔性作用;二是西方国家的“柔性”思想在中国民营企业中的应用仅发生在近三十年间,而民营企业特有的“策略+关系”经营传统难以在短期内得到改变,以至于民营企业中人力资源柔性对组织绩效的作用不易受到外部环境动态性的影响。

本研究以中国转型经济为背景,聚焦于民营企业探讨关系导向型战略领导对组织绩效的影响机制,研究结论为现阶段各行业民营企业实施关系导向型战略领导管理实践提供了理论依据。具体来说,本文的研究范畴和结论内涵有两大特征。其一,转型经济是大背景。转型经济下民营企业的经营管理会面临环境不确定性,企业领导可通过协调沟通、关爱下属和展示权威等方式提升人力资源柔性,借助人力资源的力量促进组织绩效的提升。而欧美发达国家的企业处在非转型期,面临的外部环境也具有不确定性,本文的结论尚不能解释发达国家企业的情况。其二,民营企业是本文的研究对象,研究结论更具针对性。一般情况下,民营企业的经营与发展具有自身的特点,如经营理念先进、用人机制灵活、发展风险大等,本文的结论可指导现阶段民营企业的管理实践。需指出的是,国有企业或外资企业不具有或难以同时具有民营企业的经营与发展特点,本文的结论不能说明转型经济下非民营企业面临的环境不确定性在关系导向型战略领导通过人力资源柔性中介作用影响组织绩效的过程中所发挥的影响作用。

## (二)理论意义

本研究的理论意义体现在四个方面。其一,本研究检验了关系导向型战略领导与组织绩效之间的关系,发现在中国经济体制转型的背景下,关系导向型战略领导对组织绩效的提升有至关重要的作用。关系导向型战略领导作为战略管理领域的重要研究分支,受到了学者们的广泛关注,但相关实证研究还十分缺乏。本文以中国经济体制转型背景下的民营企业为研究对象,提供了关系导向型战略领导影响组织绩效的经验证据,丰富了相关实证研究。其二,本研究较早地基于动态能力理论,探讨了关系导向型战略领导对组织绩效的影响机制。已有研究往往以静态的资源基础观为理论基础(王辉等,2011),此类分析逻辑难以全面揭示关系导向型战略领导在不确定环境下对组织绩效的影响。本研究首次从作为一种重要动态能力的人力资源柔性的视角进行了探讨,发现关系导向型战略领导部分地通过人力资源柔性的传导作用提升组织绩效。可以说,以人力资源柔性为中介变量,拓展了战略领导理论研究领域基于资源

基础观的研究内容。其三,本研究的结论进一步丰富了人力资源柔性前因变量理论研究,同时推进了关系导向型战略领导影响人力资源柔性的重要边界条件研究。目前,国外有关人力资源柔性前因变量的研究还处在摸索阶段,主要集中在高绩效工作系统等方面(Beltrán-Martín等,2008),还未考察内部战略领导者因素的重要作用。本研究发现,关系导向型战略领导作为前因变量,直接影响人力资源柔性,且环境不确定性在二者的关系中起重要的正向调节作用。该研究结论不仅丰富了人力资源柔性前因变量研究,也为深入剖析关系导向型战略领导如何影响人力资源柔性找出了一个重要的边界条件。其四,本研究为将环境特征作为调节变量探讨关系导向型战略领导与组织绩效的关系提供了借鉴。以往关系导向型战略领导研究较少关注环境特征的影响作用,本研究以环境不确定性为调节变量,发现环境不确定性在关系导向型战略领导与人力资源柔性之间发挥调节作用,而在人力资源柔性与组织绩效之间不起调节作用。

### (三)实践意义

本研究的结论对于中国民营企业的经营管理有三方面启示。首先,民营企业高层领导者应全面、理性地认识关系导向型战略领导在组织绩效提升过程中所扮演的重要角色和发挥的积极作用。企业可通过关系导向行为的有效落实来促进组织绩效的提升,例如通过协调沟通行为妥善处理与员工的关系,通过关爱下属行为提升员工的工作态度等。其次,民营企业可以根据外部环境的不确定程度,适当调整关系导向型战略领导的实施情况,从而更好地控制人力资源柔性。这就要求民营企业在经营管理过程中,实时关注和预测外部环境的变化程度,尽可能准确地掌握所需要的相应人力资源柔性水平,并培养与之相匹配的员工技能柔性、员工行为柔性和人力资源实践柔性,从而稳步提升组织绩效。最后,民营企业应重视和增强人力资源柔性。根据研究结果,虽然环境不确定性在人力资源柔性对组织绩效的影响过程中不起调节作用,但人力资源柔性对组织绩效确实有积极的影响作用。因此,在中国转型经济背景下,民营企业应大力提升人力资源柔性,例如切实加强员工业务技能培训、大力推行员工岗位轮换制、鼓励员工积极参与经营管理、适时调整人力资源管理策略和实践,从而为企业的各项管理活动和突发事件提供丰富的人力资源支持。

### (四)研究局限与未来展望

本研究尽管在一定程度上丰富了现有文献,但不可避免存在一定的局限性。首先,本研究主要采用了Bhattacharya等(2005)开发的人力资源柔性量表,该量表和相关理论来自于西方国家,而测试却是在中国情境下进行的,因此可能面临普适性问题。考虑到情境性特征,未来的研究可以基于中国民营企业的实际情况,对该构念的测量进行更为深入的设计和探索。其次,本研究主要将行业类型、企业规模和企业特征作为控制变量,暂未考虑其他控制变量,例如组织层面上的企业年龄、资源冗余等会潜在地影响关系导向型战略领导和人力资源柔性,领导特征方面的CEO职业背景等也会潜在地影响研究变量。因此,未来的研究可以进一步考虑这些控制变量,从而增强研究的稳健性。最后,本研究使用的样本数据为横截面数据,这使得变量之间可能存在一定的内生性问题,即变量之间可能存在逆向因果关系。例如,关系导向型战略领导有助于提升人力资源柔性,而反过来,人力资源柔性也可能使企业有更多的机会影响关系导向型战略领导的实施。未来的研究可以考虑使用纵向数据或案例研究的方法对本研究四个变量的相互作用做进一步的分析和检验。

## 主要参考文献

- [1]侯杰泰,温忠麟,成子娟.结构方程模型及其应用[M].北京:教育科学出版社,2004.
- [2]林亚清,赵曙明.构建高层管理团队社会网络的人力资源实践、战略柔性与企业绩效——环境不确定性的调节作用[J].南开管理评论,2013,(2):4—15,35.
- [3]刘向东.战略领导特征及其对企业战略选择和绩效影响机制研究[D].天津:南开大学,2011.
- [4]王辉,忻榕,徐淑英.中国企业 CEO 的领导行为及对企业经营业绩的影响[J].管理世界,2006,(4):87—96,139.
- [5]王辉,张文慧,忻榕,等.战略型领导行为与组织经营效果:组织文化的中介作用[J].管理世界,2011,(9):93—104.
- [6]温忠麟,张雷,侯杰泰.有中介的调节变量和有调节的中介变量[J].心理学报,2006,(3):448—452.
- [7]徐淑英,边燕杰,郑国汉.中国民营企业的管理和绩效[M].北京:北京大学出版社,2008.
- [8]杨付,王桢,张丽华.员工职业发展过程中的“边界困境”:是机制的原因,还是人的原因? [J].管理世界,2012,(11):89—109,155.
- [9]张昊.战略型领导、智力资本与组织绩效关系的研究[D].杭州:浙江工商大学,2008.
- [10]张文慧,王辉.中国企业战略型领导的三元模式[J].管理世界,2013,(7):94—112.
- [11]朱建安,陈凌.传统文化、制度转型与家族企业成长——第十届创业与家族企业国际研讨会侧记[J].管理世界,2015,(6):164—167.
- [12]Agyapong A,Boamah R B.Business strategies and competitive advantage of family hotel businesses in Ghana: The role of strategic leadership[J].Journal of Applied Business Research (JABR),2013,29(2):531—544.
- [13]Baron R M,Kenny D A.The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations[J].Journal of Personality and Social Psychology,1986,51(6):1173—1182.
- [14]Becker B E,Huselid M A.Strategic human resources management: Where do we go from here? [J].Journal of Management,2006,32(6):898—925.
- [15]Beltrán-Martín I,Roca-Puig V,Escrig-Tena A, et al.Human resource flexibility as a mediating variable between high performance work systems and performance[J].Journal of Management,2008,34(5):1009—1044.
- [16]Bhattacharya M,Gibson D E,Doty D H.The effects of flexibility in employee skills,employee behaviors,and human resource practices on firm performance[J].Journal of Management,2005,31(4):622—640.
- [17]Carmeli A,Tishler A,Edmondson A C.CEO relational leadership and strategic decision quality in top management teams: The role of team trust and learning from failure[J].Strategic Organization,2012,10(1):31—54.
- [18]Chen J Y,Reilly R R,Lynn G S.The impacts of speed-to-market on new product success: The moderating effects of uncertainty[J].IEEE Transactions on Engineering Management,2005,52(2):199—212.
- [19]Combe I A,Rudd J M,Leeflang P S H, et al.Antecedents to strategic flexibility: Management cognition, firm resources and strategic options[J].European Journal of Marketing,2012,46(10):1320—1339.
- [20]Cunliffe A L,Eriksen M.Relational leadership[J].Human Relations,2011,64(11):1425—1449.
- [21]Dimitrios N K,Sakas D P,Vlachos D S.The role of information systems in creating strategic leadership model[J].Procedia-Social and Behavioral Sciences,2013,73:285—293.
- [22]Fini R,Grimaldi R,Marzocchi G L, et al.The determinants of corporate entrepreneurial intention within small and newly established firms[J].Entrepreneurship Theory and Practice,2012,36(2):387—414.
- [23]House R J,Dorfman P W,Javidan M.Strategic leadership across cultures: GLOBE study of CEO leadership behavior and effectiveness in 24 countries[M].New Delhi:SAGE Publications,2013.
- [24]Ireland R D,Hitt M A.Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21<sup>st</sup> century: The role of strategic leadership[J].The Academy of Management Executive,1999,13(1):43—57.
- [25]Ketkar S,Sett P K.Environmental dynamism, human resource flexibility, and firm performance: Analysis of a multi-level causal model[J].The International Journal of Human Resource Management,2010,21(8):1173—1206.
- [26]Kinuu D,Murgor P,Ongeti W, et al.Upper echelons theory and research: A review of theory and empirical literature 28 years later[J].Prime Journal of Business Administration and Management (BAM),2012,2(10):697—703.
- [27]Liu W P,Yang H B,Zhang G X.Does family business excel in firm performance? An institution-based view[J].Asia Pacific Journal of Management,2012,29(4):965—987.

- [28]Martínez-Sánchez A, Vela-Jiménez M J, Pérez-Pérez M, et al. The dynamics of labour flexibility: Relationships between employment type and innovativeness[J]. *Journal of Management Studies*, 2011, 48(4): 715—736.
- [29]Miller D. The structural and environmental correlates of business strategy[J]. *Strategic Management Journal*, 1987, 8(1): 55—76.
- [30]Netemeyer R G, Johnston M W, Burton S. Analysis of role conflict and role ambiguity in a structural equations framework[J]. *Journal of Applied Psychology*, 1990, 75(2): 148—157.
- [31]Ngo H Y, Loi R, Foley S. Human resource flexibility in foreign subsidiaries: An empirical investigation in Hong Kong[J]. *International Journal of Business Studies*, 2012, 20(1): 11—26.
- [32]Oke A, Walumbwa F O, Myers A. Innovation strategy, human resource policy, and firms' revenue growth: The roles of environmental uncertainty and innovation performance[J]. *Decision Sciences*, 2012, 43(2): 273—302.
- [33]Parnell J A, Lester D L, Long Z, et al. How environmental uncertainty affects the link between business strategy and performance in SMEs: Evidence from China, Turkey, and the USA[J]. *Management Decision*, 2012, 50(4): 546—568.
- [34]Peng M W, Luo Y D. Managerial ties and firm performance in a transition economy: The nature of a micro-macro link[J]. *Academy of Management Journal*, 2000, 43(3): 486—501.
- [35]Peng M W. Institutional transitions and strategic choices[J]. *Academy of Management Review*, 2003, 28(2): 275—296.
- [36]Rowe W G. Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership[J]. *The Academy of Management Executive*, 2001, 15(1): 81—94.
- [37]Stadler C, Helfat C E, Verona G. The impact of dynamic capabilities on resource access and development[J]. *Organization Science*, 2013, 24(6): 1782—1804.
- [38]Strand R. Strategic leadership of corporate sustainability[J]. *Journal of Business Ethics*, 2014, 123(4): 687—706.
- [39]Teece D J. Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action[J]. *Journal of Management Studies*, 2012, 49(8): 1395—1401.
- [40]Tracey J B. A contextual, flexibility-based model of the HR-firm performance relationship[J]. *Management Decision*, 2012, 50(5): 909—924.
- [41]Veise S, Gholami A, Hassanaki L, et al. The effects of human resource flexibility on human resources development[J]. *Management Science Letters*, 2014, 4(8): 1789—1796.
- [42]Wang D X, Tsui A S, Zhang Y C, et al. Employment relationships and firm performance: Evidence from an emerging economy[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2003, 24(5): 511—535.
- [43]Way S A, Wright P M, Tracey J B. HR flexibility and firm performance: The cross-level moderating effect of industry dynamism[J]. *Academy of Management Proceedings*, 2013, doi:10.5465/AMBPP.2013.10607abstract.

## **Relationship-oriented Strategic Leadership, Human Resource Flexibility and Organizational Performance: An Empirical Study Based on Private Enterprises in the Transition Economy**

Li Zhaomin, Zhao Shuming

(Business School, Nanjing University, Nanjing 210093, China)

**Abstract:** The research of the relationship between relationship-oriented strategic leadership and organizational performance in private enterprises in China's transition economy is in the startup stage. Based on dynamic capability theory, this paper attempts to probe the influence of relationship-oriented strategic leadership on organizational performance, especially the



mediating role of human resource flexibility in this relationship and the moderating role of environmental uncertainty. The results show that relationship-oriented strategic leadership is positively related to organizational performance, and human resource flexibility plays a partial mediating role in the relationship between relationship-oriented strategic leadership and organizational performance; environmental uncertainty plays a positive moderating role in the relationship between relationship-oriented strategic leadership and human resource flexibility and does not play a moderating role in the relationship between human resource flexibility and organizational performance. It shows that the consideration of human resource flexibility and environmental uncertainty as two important factors can help to better explain the influence of relationship-oriented strategic leadership on organizational performance in private enterprises, and provide critical reference for the implementation of relationship-oriented strategic leadership and the improvement of human resource flexibility in private enterprises in the transition economy.

**Key words:** relationship-oriented strategic leadership; human resource flexibility; environmental uncertainty; organizational performance

(责任编辑:苏宁)

---

(上接第 62 页)

overseas by building their brands with Chinese cultural heritage. However, the existing literature cannot explain the reasons for their success. By a review of the literature regarding consumer culture positioning and brand cultural iconness, this paper refines the concept of brand foreign cultural iconness and explores its effect mechanism. The survey of French consumers reveals that brand foreign cultural iconness can positively influence consumers' perceived brand quality, prestige, uniqueness benefits and the benefits of belonging to the global citizen group. Specifically, its direct influence on perceived brand uniqueness benefits is the most prominent. However, the positive influence of brand foreign cultural iconness on brand attitudes originates mostly from the mediation effects of perceived quality and prestige. Besides, brand origin image and consumer ethnocentrism positively and negatively moderate the whole role of brand foreign cultural iconness in brand attitudes respectively. The results enrich the literature regarding consumer culture positioning and brand cultural iconness, and also add a new angle of internationalization study of Chinese brands.

**Key words:** foreign consumer culture positioning; brand foreign cultural iconness; brand benefit; Chinese brand

(责任编辑:苏宁)