DOI：10.16538/j.cnki.fem.2016.05.005

人力资源管理政策和执行与组织绩效的关系：一个对抗性交互效应的发现

黄　波，江新会，顾江洪
（云南财经大学 商学院，云南 昆明 650221）

摘　要：对于人力资源管理与组织绩效的关系这一基础性问题，现有研究的结论一直存在分歧。近期的研究开始更多地关注人力资源管理执行，从过程视角探讨人力资源管理与组织绩效的关系。为探索人力资源管理政策和执行对组织绩效影响的区分性及可能存在的交互效应，本文以MBA学员为调查对象，对来自184家企业的231份有效问卷进行了分析。结果发现，人力资源管理政策和执行相互区分，并对组织绩效有相对独立的影响；特别是人力资源管理执行对人力资源管理政策与组织绩效的关系起着强调节作用，呈现对抗性调节的模式，从而充分说明人力资源管理政策对组织绩效的作用受制于人力资源管理执行的水平。未来的研究有必要深入探讨中国管理情境下的人力资源管理执行问题。

关键词：人力资源管理政策；人力资源管理执行；组织绩效；对抗性调节
中图分类号：F270　**文献标识码：**A　**文章编号：**1001-4950(2016)05-0058-11

一、引　言

在近二十年来的人力资源管理研究中，处于最核心、引发该领域研究精英投入大量精力和资源进行攻坚的就是人力资源管理能否影响组织绩效这一基本问题。总的来说，从20世纪90年代中期著名的Arthur（1994）以及Huselid和Becker（1997）等的先驱研究，到最近的综合回顾（Becker和Huselid，2006；Guest，2011），都肯定了人力资源管理与组织绩效之间不可忽视的联系。这些研究为“人力资源是组织的战略资源，是组织构建核心竞争力的关键要素”等现代管理观念夯实了科学基础，极大地推动了现代企业的战略人力资源管理实践。

收稿日期：2015-07-06
基金项目：国家自然科学基金项目（71162002）
作者简介：黄　波（1972—），女，云南财经大学商学院副教授；
江新会（1975—），男，云南财经大学商学院副教授（通讯作者）；
顾江洪（1968—），男，云南财经大学商学院副教授。

但是人力资源管理和组织绩效关系研究仍留下了一些重要问题，其中包括人力资源管理和组织绩效因果关系的方向仍存在争论（主要因纵向研究稀少），人力资源管理和组织绩效的测量统一性和有效性还不能令人满意，等等（Guest，2011）。而在这些问题中，有一个最近才引起高度关注但特别凸显的问题，即人力资源管理的执行问题。以往的研究常常只从人力资源经理那里获取数据，并且常常只涉及组织采纳了怎样的人力资源管理系统。但是人力资源经理所报告的与实际执行的人力资源管理往往存在较大的差异。首先，人力资源管理是依靠各个职能部门的经理，而不是人力资源经理去推行的。而职能经理可能因个人理解的不同，或者自身执行效力等问题，而误解或不能成功地执行组织的人力资源管理政策。其次，如果高层领导更倚重市场或财务管理等，投入到人力资源管理政策执行中的各种资源就难以充分，这会折损人力资源管理本应有的效力。总之，缺乏对人力资源管理执行的考察，一方面会掩盖人力资源管理对组织绩效的影响效应，另一方面也会导致对人力资源管理影响组织绩效的过程解释不足。

Bowen和Ostroff（2004）率先从理论上提出了不同组织人力资源管理系统的“力量”（strength of the HRM system）对人力资源管理—组织绩效效应的影响问题。Stanton等（2010）则实证研究了高层管理者支持对人力资源管理执行的影响。Kehoe和Wright（2013）考察了员工知觉到的高绩效人力资源管理与其工作态度和行为的关系。最具针对性的当属Khilji和Wang（2006）的研究，该研究区分了“意图的”（intended）和“执行的”（implemented）人力资源管理，并通过实证研究说明了意图的和执行的人力资源管理之间的区分性，以及这一区分对理解人力资源管理与组织绩效关系的重要性。

我们发现国内针对人力资源管理执行问题的研究几乎还是空白（丁宁宁，2010）。而我们在与企业接触的过程中经常发现人力资源管理设计与执行之间存在明显的冲突，比如我们发现有些单位投入不少经费设计了周密的绩效考核系统，但当问及员工时却被告知“没有真正地搞”。因此，我们认为在国内开展针对人力资源管理执行的研究非常迫切。除了是针对中国组织开展的之外，相比于Khilji和Wang（2006）的研究以及其他相关研究，本研究还有三个特别之处：第一，本研究对人力资源管理政策的界定和测量明确针对组织的政策文件，因此在概念和测量上都有望和人力资源管理执行区分得更开。第二，Khilji和Wang（2006）的研究仅涉及12家组织，并且依赖于质性访谈资料来对这些组织意图的和执行的人力资源管理进行高、中、低分类，分析其对组织绩效的影响；本研究则包含了184家组织的信息，在定量分析上更加充分。第三，本研究对人力资源管理政策水平与人力资源管理执行的交互效应进行了针对性考察，这有望对人力资源管理执行是怎样影响人力资源管理政策与组织绩效关系的做出进一步的理论解释。

二、理论基础与研究假设

（一）人力资源管理政策与组织绩效

虽然Khilji和Wang（2006）采用意图的人力资源管理这一术语，但我们认为中文很少有类似的表达，因此用这一术语很难达到直观地传递概念信息的效果。而实际上他们对意图的人力资源管理的界定就是政策制定者所规定的做法（the practices formulated by

policy-makers），其全称乃是意图的人力资源管理政策（intended human resource policies）。所以，本研究采用人力资源管理政策这一术语而不是意图的人力资源管理这一术语。另外，Khilji和Wang（2006）认为他们通过对人力资源经理的访谈所了解的就是意图的人力资源管理，而通过对人力资源部门之外员工的访谈所了解的就是执行的人力资源管理。我们认为这样做可能会造成一定的混淆，因为人力资源经理虽更有可能反映其“采用”的人力资源管理政策，但亦不排除他们可能根据其了解的组织中实际执行的人力资源管理情况来进行回答。有鉴于此，在本研究中，我们明确聚焦于组织政策文件中的人力资源管理政策，以便既能在一定程度上避免混淆，同时又能照应以往研究为与执行的人力资源管理相区分而采用的“正式”（formal）的人力资源管理（因为政策文件即为组织最正式的表达和存在的方式）以及人力资源管理政策（Gratton和Truss，2003）等术语。本文的人力资源管理政策主要指企业制定的正式的人力资源管理文件中所规定的招聘与选拔、薪酬福利、职务晋升、培训等方面的目标、规则、一般步骤和具体措施等。

虽然以往对人力资源管理与组织绩效关系的研究采用的常常是高绩效人力资源管理实践或最佳人力资源管理实践这样的术语（Huselid和Becker，1997），并且其具体的构成往往有所不同，但由于这些研究基本都是向高级管理者或人力资源经理提供一个事先拟好的清单，让他们对这个清单中列出的人力资源管理措施在组织中的采纳情况进行是与否的勾选，因此主要反映的都是Khilji和Wang所称的意图的人力资源管理，或者本研究所指的人力资源管理政策。不少重要的研究已经揭示了组织是否采取一些现代人力资源管理手段（高绩效人力资源管理系统）会影响组织绩效（Guest，2011）。从资源基础观的角度看，这些人力资源管理手段的采纳能够让组织“购买”和发展出难以被竞争对手模仿和替代的战略资源，从而有益于组织绩效（Wright等，1994）。近期的研究更是从行为的角度进一步揭示了这种竞争优势发挥作用的具体过程。这些现代人力资源管理方式的采用能够让员工获得公平的机会，因此能够形成良好的激励，并且能有效提高员工的能力，使员工产生一系列有益的工作态度和工作行为，从而取得更优的组织绩效。虽然本研究和已有的相关研究着重指出，仅停留于引进这些现代人力资源管理手段而缺乏有效执行并不能保证产生良好的效果，但毕竟人力资源管理政策是人力资源管理执行的前提，二者绝非完全不相关。那些连现代人力资源管理的基本观念和意识都没有建立的组织更难以形成和发挥人力资源管理优势。而好的“顶层设计”其执行效果一般也不至于完全为零，其好处总能在一定程度上得到体现。综上，我们提出假设1：

假设1：人力资源管理政策与组织绩效存在正向关联。

（二）人力资源管理执行与组织绩效

人力资源管理执行强调的是人力资源管理政策的实施。Wright和Boswell（2002）认为，人力资源管理执行是人力资源管理政策向实际转化的过程。类似地，Khilji和Wang（2006）认为，人力资源管理执行指的是实际的人力资源管理做法，是员工所经历和体验的人力资源管理。任何政策实际上都有一个执行的问题。人力资源管理执行与人力资源管理政策本身不同，它基本上不可以用全或无的方式来衡量。采取差不多相同的人力资源管理政策的组织，其执行的程度总会有所不同。而且，组织是一个构成系统，人力资源管理在组织中的执行不可能是均一的，而是可能存在很大的异质性。我们

就曾接触过同样的绩效管理系统在一个大型组织的不同部分执行程度差异显著的例子。此外，人力资源管理的执行也不是瞬间完成的，它依赖于每一天的实际工作、实际行动。而在漫长的时间维度上，执行的程度和水平都可能不同。总的来说，执行的人力资源管理和政策规定的人力资源管理是人力资源管理存在的两种不同的形态。人力资源管理政策只是部分而不是全部地决定了人力资源管理执行。同样的政策其执行的程度和水平可以有很大的差异。

以往的人力资源管理与组织绩效关系研究虽总体发现了积极的结果，但结论并不统一。也有一些研究发现人力资源管理对组织绩效的影响效应很微弱甚至不显著（Gerhart等，2000）。国内研究的结果也很类似，范秀成和英格玛•比约克曼（2003）、刘善仕等（2005）以及苏中兴（2010）等的研究发现人力资源管理与组织绩效正相关，而另一些研究如张正堂（2006）以及蒋春燕和赵曙明（2004）等的研究却发现这一关系并不明显。现在，学者们怀疑这种不一致的结果正是由于没有考察人力资源管理执行而导致的（Khilji和Wang，2006）。换言之，学者们认为，如果考虑人力资源管理的执行，会得到更加准确的结果，从而更加充分地展示人力资源管理对组织绩效的影响。也就是说，人力资源管理执行在人力资源管理政策之外对组织绩效还有进一步的解释力。由此我们提出研究假设2：

假设2：人力资源管理执行能在人力资源管理政策之外进一步解释组织绩效。

此外，如上文已经论及的，总的来说人力资源管理政策具有导向作用，具有整个人力资源管理水平的先决意义，因此它本身会在相当的程度上影响组织绩效。但是相同的人力资源管理政策其效能的高低取决于执行情况。也就是说，人力资源管理执行是人力资源管理政策发挥作用的边界条件。因此，我们提出人力资源管理执行会调节人力资源管理政策对组织绩效影响的研究假设：

假设3：人力资源管理执行能调节人力资源管理政策对组织绩效的影响效应。当执行水平高时，人力资源管理政策与组织绩效的关系更强。当执行水平低时，人力资源管理政策对组织绩效的影响强度降低。

现在，越来越多的组织开始学习和采纳先进的人力资源管理手段，但简单的引进和口号式的采用并不能保证这些先进的手段能充分发挥作用。对人力资源管理执行调节作用的考察能比较直接地揭示为何采用相同或相近人力资源管理政策的组织，最后获得的效果却不同。这方面的研究也能进一步凸显深入研究人力资管理执行的意义。

三、研究方法

（一）样本和程序

本研究主要以MBA学员为调查对象。MBA学员来自不同的企业，是一个方便的、可以将本研究调查的组织范围最大化的群体。问卷采用完全匿名的形式，以保护调查对象的私人信息以及减少填答偏差。调查工作基本在课后（部分为课中）学员集中于教室时进行。主试者简要介绍调查目的，指导填答者仔细阅读问卷中的总指导语和各部分指导语，并就学员不了解的问题及时进行沟通。本调研先后在西部四所高校及其东部的MBA教学点发放了350份问卷，回收256份，回收率73%。在回收的问卷中，由于缺失值

等原因，最终有效问卷为231份，有效率90%。被试57%为男性，74%已婚；被试年龄平均数为32.49，标准差为4.92，范围在23~45岁之间；在被试中，底层和中层管理者占60%，一线员工占26%。231份问卷共报告了184家不同企业，来自同一家企业的被试最多有8人，企业共来自14个省份。

（二）测量工具

1．组织绩效的测量。本研究采用感知的组织绩效测量（Delaney和Huselid，1996；Harel和Tzafrir，1999）。虽然感知的组织绩效无疑带有偏差，但以往的研究已经确证感知的组织绩效和客观度量的组织绩效具有一致性（Powell，1992；Delaney和Huselid，1996）。而且，所谓客观绩效度量也并非意味着绝对准确的测量，尤其是客观绩效数据具有滞后性，在反映当前和未来组织的效率上未必比感知绩效有优势。感知组织绩效问卷由7个测量感知组织绩效（perceived organizational performance）的条目和4个测量感知市场（财务）绩效（perceived market performance）的条目构成。本研究对吸引优秀员工和留住优秀员工两个条目进行合并描述，并去除了员工关系条目（因为关系在中国情境中有复杂的含义）。另外，本研究省去了“marketing”这个条目，因为市场占有率或市场份额（market share）应该能抓住marketing的主要信息。这样，本研究最后采用3个条目测量感知市场绩效，5个条目测量感知非市场绩效。本研究尽量采用中文文献中现有的译法（蒋春燕和赵曙明，1995，2005；刘善仕，2005，2013；苏中兴，2010）。本研究采用6级李克特量表（1=非常不同意，6=非常同意），要求被试将所在组织的绩效与同行单位进行对比，并按主观印象进行评估。

在本研究的样本中，3个市场绩效条目的一致性信度系数为0.85，5个非市场绩效条目的一致性信度系数为0.84，8个条目总的一致性信度系数为0.89。经过验证性因素分析，本研究发现组织绩效的两因子结构模型拟合优秀（χ^2=30.321，p<0.001，df=13，χ^2/df=2.332，CFI=0.977，TLI=0.962，RMSEA=0.080），而如将7个条目作为一个主观组织绩效因子建立单因子模型，则模型的拟合效果非常差（χ^2/df=8.00，p<0.001，CFI=0.87，TLI=0.80，RMSEA=0.183），且与两因子模型差异显著[$\Delta\chi^2/\Delta df$=（112.057–30.321）/（14–13）= 81.74/1，p<0.001]。有鉴于此，本研究分别以市场绩效和非市场绩效为结果变量进行统计分析检验。

2．人力资源管理政策的测量。本研究的人力资源管理政策和人力资源管理执行的测量工具都是在已有研究的基础上编制而成的。我们首先依托于Khilji和Wang（2006）的测量，得到测量人力资源管理政策的9个初始条目。之后，我们咨询了3位人力资源管理教授，请他们就问卷的内容能否区分中国组织的人力资源管理政策水平提出改进意见。根据专家的意见，本研究首先增加了关于晋升政策中的条件和程序的条目，并且增加了有无招聘计划、薪酬形式、薪酬设计主体、培训效果评估、绩效考核的量化程度等方面的条目，由此共增加了8个新的原始条目，它们与Khilji和Wang（2006）的研究已涉及的9个条目一起，一共形成了17个原始条目。对于这17个原始条目，本研究采用一个含50人的预测样本进行了预测试，通过对α系数、题总相关系数、条目与剩余总分相关系数以及剩余α系数等指标的分析，去除了8个条目。最终采用的9个条目，其一致性系数达到0.78。这9个条目仍然涵盖了招聘、薪酬、培训、晋升、绩效等方面。整个问

卷的每一条目都提供两个不同的语义选项来供填答者进行二分式回答。二分式回答往往会损伤一致性信度指标，但语义选项相比于李克特问卷减少了模糊判断，这有助于本研究了解客观的人力资源管理政策。问卷最后是以9个条目的总分作为取值的，因此最终按连续变量处理。

3．人力资源管理执行（调节变量）的测量。本研究中人力资源管理执行的测量是与人力资源管理政策的测量一同设计的，即首先借鉴Khilji和Wang（2006）的研究中区分高执行水平组织和低执行水平组织的关键指标，然后同样咨询了3位人力资源管理教授，请他们就这些指标在中国的组织中是如何具体体现的，以及在中国的组织中人力资源管理执行水平的区分还有哪些关键表现等问题提出意见。根据专家意见，本研究增加了培训效果的评估与转化、绩效考核是否真正执行、考核结果的区分度、晋升的公开度和与绩效的关联度4个进一步的指标。本研究认为，这些新增加的指标更能体现中国组织中的人力资源管理执行水平差异，并且和Khilji和Wang（2006）的研究中的指标也有很强的联系。

这样，本研究最后形成了10个测量人力资源管理执行的测量条目，每个条目都设计了最差的执行和最好的执行作为两极，让被调查者在一个李克特7级尺度上锚定打分。本研究同样对人力资源管理执行问卷进行了预测样本测试，结果表明，该问卷的一致性信度系数达到0.90，而且各个条目与总分的相关主要在0.7以上（只有条目3和条目9在0.5以上），与剩余总分的相关除条目9外都在0.5以上（多数在0.6以上）。正式施测的一致性信度系数也达到了0.90。

虽然前文对区分人力资源管理政策与人力资源管理执行的必要性进行了理论探讨，但实证情况如何呢？为此，本研究也借助于验证性因素分析对二者的区分效度进行了评估。结果表明，两因子模型拟合优秀（χ^2=278.801，p<0.001，df=146，χ^2/df=1.910，CFI=0.918，TLI=0.904，RMSEA=0.063），且显著优于单因子模型[$\Delta\chi^2/\Delta df$=（371.279–278.801）/（148–146）=92.478/2，p<0.001]。

4．控制变量。为了控制反应偏差，本研究控制了填答者的年龄、性别、婚姻状况（两个哑变量，三个取值）和受教育水平（四个层次）四个人口统计学变量。另外，控制了组织规模（员工人数的对数）、组织年龄、组织层级数、所有制（五个哑变量，六类）和行业（五个哑变量，六类）等可能与人力资源管理变量协变且影响组织绩效的变量。

此外，本研究特别将上级关照（个体水平）和组织的竞争环境（组织水平）作为控制变量。“关系”体现了中国特殊的社会文化，它对组织行为的影响不容忽视。从以往的研究来看，在对组织效率进行主观评价时，上级的关照容易影响评价结果（Jiang等，2013）。上级关照的测量有5个条目，采用7级李克特量表，一致性信度系数是0.91。除了个体因素，由于本研究的被调查者来自多种企业，其中某家企业的绩效好有可能仅仅是由环境优势造成的，并且好的竞争环境也可能影响人力资源管理政策和执行，因此控制竞争环境显得非常必要。组织竞争环境的测量参照了Miller和Friesen（1982）发表在权威期刊上的工具，一共有4个条目，采用7级李克特量表。该量表在原研究中的一致性信度系数是0.55，在本研究中则是0.56。

四、研究结果

（一）描述性统计分析

表1　各研究变量的均值、标准差、相关系数

变　量	均　值	标准差	1	2	3	4
1. 人力资源管理政策	1.528	0.314	0.776			
2. 人力资源管理执行	4.136	1.274	0.493***	0.898		
3. 组织市场绩效	3.721	1.221	0.214**	0.182**	0.849	
4. 组织非市场绩效	3.733	1.086	0.320***	0.392***	0.699***	0.844

注：**表示p<0.01，***表示p<0.001，均为双尾检验值。对角线上为变量测量的一致性系数。

从表1可以看出，人力资源管理政策和人力资源管理执行都和组织绩效（市场绩效与非市场绩效）显著正相关，且相对来说，它们与组织非市场绩效的关系更密切。这恰好反映了人力资源管理水平首先影响的是组织吸引或留住员工的能力、管理层和普通员工的关系质量、客户满意度以及组织创新等组织运转效率，然后才最终影响到市场绩效。总的来说，人力资源管理变量和组织绩效变量之间的相关关系模式完全符合人力资源管理与组织绩效之间关系理论的预期。

此外，人力资源管理政策和人力资源管理执行之间表现出了中等偏强的正相关关系（0.49），这一方面反映出二者之间有着紧密的依存关系，另一方面再次说明了二者具有可区分性（共享约25%的变异），在一定程度上是独立变化的。

（二）假设检验

本研究采用多元回归分三步对研究假设进行检验。第一步在引入性别、年龄、婚姻状况和受教育程度等个体水平控制变量，以及组织规模、组织年龄、行业、所有制、组织竞争环境等组织层面控制变量的基础上，加入人力资源管理政策的主效应。第二步加入调节变量，即人力资源管理执行的主效应。第三步则进一步引入人力资源管理政策和人力资源管理执行的交互项，对人力资源管理政策和人力资源管理执行进行中心化处理并生成交互项。结果如表2所示。

先观察三个步骤中控制变量的效应，所有人口统计学变量对两种组织绩效指标都没有显著影响。在组织层面的控制变量中，只有组织竞争环境对两种组织绩效指标都恒定地表现出显著的正向效应，因此控制组织竞争环境是非常必要的。

观察第一步中人力资源管理政策的主效应，对于市场绩效结果变量，人力资源管理政策的主效应不显著。但对于非市场绩效结果变量，人力资源管理政策在0.05的水平上表现出显著的正向效应。鉴于市场绩效是更远端的绩效结果变量，这一结果是可以理解的。总的来说，我们的研究假设1在市场绩效上没有得到支持，但在非市场绩效上得到了支持。

观察第二步中人力资源管理执行的主效应，类似地，只有在非市场绩效结果变量上，其主效应才达到显著水平。同时可以看出，当引入人力资源管理执行时，人力资源管理政策的效应有变化。具体表现为在以非市场绩效为结果变量时，原来显著的主效应变为了不显著。考虑到人力资源管理政策和人力资源管理执行之间的相互联系，这可以解释为人力资源管理政策需要转化为执行（也就是中介效应）才会对组织绩效产生积极效应。同时也说明，人力资源管理执行部分地由人力资源管理政策本身所决定。总体上说，我们的研究假设2，即人力资源管理执行能在人力资源管理政策之外进一步解释组织绩效，在非市场绩效结果变量上得到了支持。

表2　人力资源管理政策对组织绩效的回归以及人力资源管理执行的调节

	市场绩效			非市场绩效		
	第一步	第二步	第三步	第一步	第二步	第三步
人口统计学变量						
性别	–0.027	–0.065	–0.073	–0.099	–0.159	–0.163
年龄	–0.006	–0.003	–0.009	0.013	–0.001	–0.005
婚姻状况（3类）	不显著	不显著	不显著	不显著	不显著	不显著
受教育程度	–0.003	0.009	0.036	–0.111	–0.096	–0.076
个体水平控制变量						
上级关照	0.072	0.057	0.065	0.070	0.047	0.052
组织水平控制变量						
组织竞争环境	0.252**	0.247**	0.274***	0.238***	0.230***	0.246***
组织规模	–0.029	–0.018	–0.010	–0.102*	–0.085	–0.080
组织历史	0.003	0.003	0.004	0.005	0.005	0.006
组织管理层级	0.014	0.004	0.011	0.021	0.005	0.009
所有制属性（6类）	不显著	不显著	不显著	不显著	不显著	不显著
行业属性（6类）	不显著	不显著	不显著	不显著	不显著	不显著
自变量						
人力资源管理政策	0.163	–0.073	–0.354	0.762*	0.385	0.212
调节变量						
人力资源管理执行		0.129	0.201		0.206*	0.250**
交互项						
人力资源管理政策×人力资源管理执行			0.756**			0.464*
F 值	1.26	1.27	1.55*	1.91 **	2.09 **	2.20**
R^2	0.227	0.236	0.282	0.307	0.335	0.357
校正后 R^2	0.047	0.050	0.100	0.146	0.175	0.195

注：*表示p<0.05，**表示p<0.01，***表示p<0.001；对于哑变量仅显示总体效应（均不显著）。

观察第三步，发现不管是对于市场绩效还是非市场绩效，人力资源管理政策和人力资源管理执行的交互效应都显著，且方向一致。通过作图分析可以看出，不管是对于市场绩效还是非市场绩效，当人力资源管理执行水平高时，好的人力资源管理政策都能够提升组织绩效；但当人力资源管理执行水平低时，人力资源管理政策水平与组织绩效甚至呈现负向关系（参见图1和图2），表现出一种对抗性的调节效应（antagonistic moderation）。这种调节效应是很强的，尤其对于市场绩效来说，调节效应增加了4.6%的方差解释率（参见表2）。因此，对以市场绩效为结果变量的人力资源管理政策的主效应需要进一步理解（市场绩效结果变量的第一步），即不能认为人力资源管理政策对组织绩效没有影响作用，只是其影响必须在人力资源管理执行水平高时才会表现出来。对于非市场绩效，调节效应也增加了2.2%的方差解释率（参见表2）。

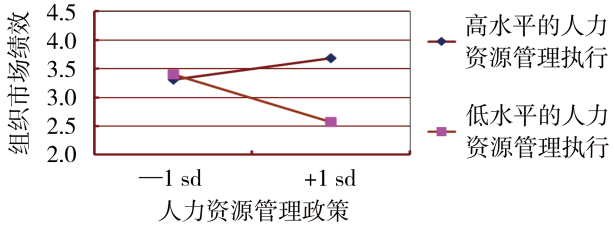

图1　人力资源管理执行对人力资源管理政策和组织市场绩效的调节作用

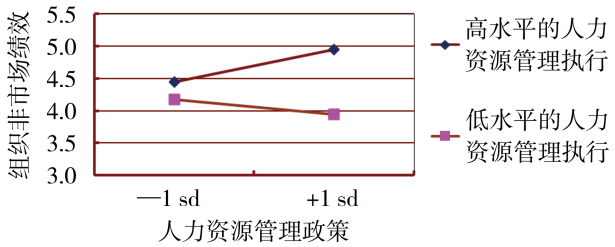

图2　人力资源管理执行对人力资源管理政策和组织非市场绩效的调节作用

五、结论与展望

本研究通过实证检验发现人力资源管理政策和人力资源管理执行具有可区分性，它们对组织绩效的影响具有相对独立的意义。特别是，本研究超预期地发现人力资源管理执行产生了对抗性的调节效应。这充分说明，组织的人力资源管理政策并不能直接让组织效率受益。人力资源管理执行是人力资源管理政策发挥功能的制约因素。如果执行水平低，政策制定水平再高也难以发挥作用，甚至会产生反作用。这些结果回应了近期重视人力资源管理执行研究的趋势。国内学者目前还较少对人力资源管理政策和人力资源管理执行相互独立和相互制约的关系进行量化实证研究。

从理论上看，本研究一方面说明了区分人力资源管理政策与人力资源管理执行两个视角的必要性，将对人力资源管理效率的思考从“用什么样的方案和系统”转移到“方案和系统的运转与落实”上来。人力资源管理执行到底受哪些宏观、微观的制度和文化因素的影响？怎样的制度设计和文化建设以及过程设计与监控才能克服“执行落空”？这些问题是摆在研究者和实践者面前的重大挑战。另一方面，本研究直接说明了人力资源管理执行是人力资源管理政策发挥作用的边界条件。人力资源管理执行能解释为什么某些先进的人力资源管理方案和系统在某些组织中“失灵”，从而让我们能更加全面、深入地理解人力资源管理—组织绩效这一基本的管理话题。

从实践上看，管理者要清楚人力资源管理政策和人力资源管理执行之间的关系。一般来说，人力资源管理政策先进能促进组织绩效的提升，并且政策水平高的组织，其执行效力往往也更好一些。改革和实践先进的人力资源管理方案和手段毋庸置疑是必要的，但同时还要高度重视人力资源管理的执行。企业不能简单地模仿和引入先进的人力资源管理系统，不能只摆样子、喊口号，让好的人力资源管理系统停留于白纸黑字，而是要事先分析执行这样的系统可能会出现什么样的问题，怎样克服这些问题。在引入后还要进一步监测执行情况，疏通阻碍、彻查死角，并且要根据执行情况进行修正，甚至变更政策设定，否则好的人力资源管理政策很容易形同虚设。

本研究有一些方法和理论上的不足之处，在理解本研究的结论时需要考虑。首先，本研究采用的是横断面的、自我报告的设计，同源误差的威胁是存在的。不过本研究已经提供了比较充分的区分效度证据，且进行了统计上的弥补，再加上本研究侧重于检验人力资源管理政策与执行之间的调节效应，而同源误差一般并不会引起调节效应的飙升，因此同源误差不会根本性地影响本研究的基本结论。但未来的研究采用非同源、追踪性的调查设计是非常有必要的。其次，本研究对人力资源管理政策和执行的测量，虽

参考了相关的研究，且采用了定性和定量的过程与方法来保证信度和效度，但这些测量工具在多大程度上能捕捉组织的人力资源管理政策与执行的实质，则需要更多的理论和实证研究的检验。在国内用扎根的方法来探究人力资源管理政策与执行的区分鉴别以及测量开发也是未来研究的方向。最后，本研究未能直接探讨影响组织人力资源管理执行的解释因素（即前面所说的宏微观制度、文化因素，例如组织结构、组织文化、治理结构等），因此对人力资源管理执行制约人力资源管理政策功效发挥的理论机制和实践启示的深入都还很不够，这也恰好给未来的研究留下了广阔空间。

主要参考文献

[1] 丁宁宁．人力资源管理执行研究脉络梳理与评价[J]．外国经济与管理，2010，（9）：30–36，51.

[2] 范秀成，英格玛•比约克曼．外商投资企业人力资源管理与绩效关系研究[J]．管理科学学报，2003，（2）：54–60，67.

[3] 蒋春燕，赵曙明．企业特征、人力资源管理与绩效：香港企业的实证研究[J]．管理评论，2004，（10）：22–31.

[4] 刘善仕，周巧笑，晁罡．高绩效工作系统与组织绩效：中国连锁行业的实证研究[J]．中国管理科学，2005，（1）：141–148.

[5] 苏中兴．转型期中国企业的高绩效人力资源管理系统：一个本土化的实证研究[J]．南开管理评论，2010，（4）：99–108.

[6] 张正堂．人力资源管理活动与企业绩效的关系：人力资源管理效能中介效应的实证研究[J]．经济科学，2006，（2）：43–53.

[7] Arthur J B．Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover[J]．Academy of Management Journal，1994，37（3）：670–687.

[8] 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.

[9] Bowen D E，Ostroff C．Understanding HRM-firm performance linkages：The role of the “strength” of the HRM system[J]．Academy of Management Review，2004，29（2）：203–221.

[10]Delaney J T，Huselid M A．The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance[J]．Academy of Management Journal，1996，39（4）：949–969.

[11]Gerhart B，Wright P M，Mcmahan G C．Measurement error in research on the human resources and firm performance relationship：Further evidence and analysis[J]．Personnel Psychology，2000，53（4）：855–872.

[12]Gratton L，Truss C．The three-dimensional people strategy：Putting human resources policies into action[J]．The Academy of Management Executive，2003，17（3）：74–86.

[13]Guest D E．Human resource management and performance：Still searching for some answers[J]．Human Resource Management Journal，2011，21（1）：3–13.

[14]Harel G H，Tzafrir S S．The effect of human resource management practices on the perceptions of organizational and market performance of the firm[J]．Human Resource Management，1999，38（3）：185–199.

[15]Huselid M A．The impact of human resource management practices on turnover，productivity，and corporate financial performance[J]．Academy of Management Journal，1995，38（3）：635–672.

[16]Huselid M A，Becker B E．The impact high performance work systems，implementation effectiveness，and alignment with strategy on shareholder wealth[A]．Proceedings of the 1997 academy of management annual meetings，human resource management division[C]．New Brunswick，NJ：Academy of Management，1997.

[17]Jiang X，Chen C C，Shi K．Favor in exchange for trust? The role of subordinates’ attribution of supervisory favors[J]．Asia Pacific Journal of Management，2013，30（2）：513–536.

[18]Kehoe R R，Wright P M．The impact of high-performance human resource practices on employees’ attitudes and behaviors[J]．Journal of Management，2013，39（2）：366–391.

[19]Khilji S E，Wang X Y．“Intended” and “implemented” HRM：The missing linchpin in strategic human resource management research[J]．The International Journal of Human Resource Management，2006，17（7）：1171–1189.

[20]Miller D，Friesen P H．Innovation in conservative and entrepreneurial firms：Two models of strategic momentum[J]．Strategic Management Journal，1982，3（1）：1–25.

[21]Pfeffer J，Veiga J F．Putting people first for organizational success[J]．The Academy of Management Executive，1999，13（2）：37–48.

[22]Powell T C．Organizational alignment as competitive advantage[J]．Strategic Management Journal，1992，13（2）：119–134.

[23]Stanton P，Young S，Bartram T，et al．Singing the same song：Translating HRM messages across management hierarchies in Australian hospitals[J]．The International Journal of Human Resource Management，2010，21（4）：567–581.

[24]Wright P M，Mc Mahan G C，Mc Williams A．Human resources and sustained competitive advantage：A resource-based perspective[J]．The International Journal of Human Resource Management，1994，5（2）：301–326.

[25]Wright P M，Boswell W R．Desegregating HRM：A review and synthesis of micro and macro human resource management research[J]．Journal of Management，2002，28（3）：247–276.

The Relationship between HRM Policy & Implementation and Organization Performance：A New Discovery of Antagonistic Interactive Effect

Huang Bo，Jiang Xinhui，Gu Jianghong

（*School of Business*，*Yunnan University of Finance and Economics*，*Kunming* 650221，*China*）

Abstract：As for this basic issue about the relationship between HRM and organization performance，there has been a divergence of current research conclusions．Recent research begins to focus more on HRM implementation and discuss the relationship between HRM and organization performance from a process perspective．To explore the differentiation of the effect of HRM policy and implementation on organization performance and potential interaction，this paper surveys MBA students from 184 different firms and analyzes 231 usable questionnaires’ data．The results show that HRM policy is distinguished from HRM implementation and they have relatively independent effects on organization performance．Particularly，it finds that HRM implementation has an antagonistic moderating effect on the relationship between HRM policy and organization performance，thereby completely implying that the role of HRM policy in organization performance is largely constrained by the degree of HRM implementation．More research is needed to penetrate HRM implementation in Chinese management context．

Key words：HRM policy；HRM implementation；organization performance；antagonistic moderation

（责任编辑：苏　宁）