

柔性人力资源管理、战略创业与 高技术企业绩效关系的实证研究

梅胜军

(浙江大学 人力资源与战略发展研究中心, 杭州 310028)

摘要:以战略创业和人力资源柔性理论为基础,运用 168 家高科技企业问卷调查获取的数据检验了柔性人力资源管理、战略创业和企业绩效之间的关系。结果表明,职能柔性策略对战略创业的探索维度和开发维度均有显著促进作用,技能柔性策略对探索维度有显著促进作用,两者通过战略创业的部分中介提升了企业绩效。支持了人力资源管理对战略创业的支撑效应,揭示了人力资源管理影响企业绩效的内在机制。最后讨论了本研究的理论意义和局限性。

关键词:人力资源管理;柔性;战略创业;企业绩效

中图分类号:F240 文献标识码:A 文章编号:1002-0241(2010)08-0157-06

An Empirical Study of the Relationship among Flexible Human Resource Management, Strategic Entrepreneurship and High-tech Firm Performance

MEI Shengjun¹, WANG Zhongming²

(1.Center for Global Entrepreneurship, Zhejiang University, Hangzhou 310028, China; 2.Center for Human Resources and Strategic Development, Zhejiang University, Hangzhou 310028, China)

Abstract: Based on strategic entrepreneurship and flexible human resources management theory, using the survey data from 168 high-tech companies, we reveal the relationship among flexible human resources management, strategic entrepreneurship and firm performance. The results show that the function flexibility strategy significantly facilitate the exploration and exploitation dimensions of strategic entrepreneurship, while skill flexibility strategy significantly facilitate the exploration and exploitation dimensions of strategic entrepreneurship, both functional flexibility strategy and skill flexibility strategy improve firm performance partly through strategic entrepreneurship, which means that strategic entrepreneurship partly mediate the relationship between flexible HRM and firm performance. The results support that HRM do have functional strategic effects on strategic entrepreneurship, revealing the mechanism of HRM and firm performance.

Key words: human resource management; flexibility; strategic entrepreneurship; performance

1 研究背景

人力资源管理对企业绩效的作用机制是人力资源管理研究中的一个重要问题。20 世纪末,大量的实证研究表明,人力资源管理策略可显著提升企业绩效^[1],引起了学界

对人力资源管理战略功能的关注。随着研究的不断深入,学者们普遍认同了人力资源管理的战略功能对企业目标实现具有关键作用这一结论^[2]。然而,对人力资源管理策略提升企业绩效的机理仍然存在争议^[3],对人力资源管理策

收稿日期:2010-01-18

基金项目:国家自然科学基金项目“基于人与组织匹配的组织变革行为与战略决策机制研究”(70732001)

第一作者简介:梅胜军(1982-),男,湖北黄梅人,创业管理专业博士生,研究方向:人才与创新创业研究。

略与企业绩效关系原理仍然处于“黑箱”状态^[4-5],特别是人力资源管理战略功能的实现机制,即人力资源管理如何连接和支撑企业战略行动进而促进企业目标实现,也一直存在争议。从 Atkinson(1984)提出柔性企业模型^[6],人力资源柔性理论迅速发展,柔性人力资源管理成为解释人力资源与企业绩效关系的新方向,构成了本研究的理论背景。

本文拟通过探索人力资源管理和战略创业之间的关系来揭示人力资源管理提升企业绩效的机理,并解释人力资源管理战略功能的实现机制。战略创业是公司创造性地进行资源新组合获取竞争优势的过程^[7-9],而人力资源是高科技企业最为关键的资源,预示着人力资源管理策略是促进公司战略创业的重要战略性工具。近期的研究已初步论证了人力资源战略对创业的影响作用^[10-11]。基于战略创业的观点为理解人力资源策略在高科技创业组织中所扮演的战略角色及其独特性提供了新思想,柔性人力资源管理可透过嵌入企业内部情景和外部环境中,形成难以替代或模仿的人力资源配置,促进和优化高科技企业的战略创业行动策略,从而提升企业的生存和发展能力。本文将基于这一研究视角,在回顾以往研究成果的基础上,提出相关研究假设并进行实证检验。

2 文献综述和研究假设

Ireland, Hitt 和 Sirmon(2003)认为,战略创业是指组织为提升企业竞争优势和创造企业价值,同时追寻机会和寻求优势的整合行为策略。战略创业是战略管理和创业研究领域交叉融合产生的新概念^[12],战略管理的焦点是如何通过战略决策和行动策略构建企业竞争优势,而创业研究的焦点则是如何识别和利用各种机会创建新业务,两者通过企业的创业导向(创新、风险承担和行动领先)以及企业目标(创造价值)等交叉融合为战略创业这一概念。

近期,学者们进一步提出,战略创业是企业寻求成长和价值创造进行的探索和开发过程^[13],从而明确提出了战略创业包含探索和开发两个维度。战略创业中的探索包括变革、试验、冒险和创新等活动,这些活动依赖于企业获取新知识并将其与现有知识进行整合的能力,涉及新组织、新技术、新业务、新流程和新生产方式等实践;战略创业中的开发包括提高效率、复制、选择和实施等活动,通过开发活动,企业将已有的知识复制应用于已有的经营活动,通过对已有知识的提炼和对以往惯例的继承来营造组织的可靠性和稳定性,从而提高组织效能。探索和开发是影响组织绩效的两个重要却又有差异的基本要

素。开发活动主要目标是满足已有顾客或市场,可改善已有销售渠道和技能,提高生产效率,降低生产成本,对企业短期绩效有积极影响。但在日益不确定性的环境中,仅仅从事开发活动难以长久地维持企业竞争优势和绩效,顾客需求变化、技术进步和产业内竞争力量的消长必然要求企业在开发利用已有能力基础上,还要不断探索新机会,为企业的下一轮发展开发新产品和服务、开拓新市场,提升企业的长期绩效。持续追求开发可能导致企业能力的刚性,难以自我更新以适应环境,而过度强调探索学习会导致企业低效运作,妨碍企业充分获取现有能力的回报。实证表明,企业同时进行开发和探索比仅集中于探索或开发更为有益和成功^[14]。因此假设:

假设 1: 战略创业对企业绩效有显著提升作用。

柔性人力资源管理是资源基础观和战略性人力资源管理的混合产物^[15],指为准备应对战略更替组织采取的一系列人力资源管理策略,使组织员工能够提供给组织所需的职能、技能和行为的灵活性程度^[16]。柔性是指能根据周围的环境和机会的变化灵活迅速反应与变化,柔性人力资源管理能增强组织对变化环境有效反映的能力^[17],使组织最大化地利用人力资源能力以实现组织战略目标,给公司层面的战略行动提供职能性支持。

柔性人力资源管理主要包括三个主要维度: 职能柔性策略、技能延展策略和行为柔性策略^[18]。职能柔性策略主要指运用包含工作设计、工作轮岗等措施,为企业发展通才型人力资本,提高组织员工在不同情况下承担不同工作任务的能力,以及员工在不同部门快速和低成本流动的胜任力^[19]。技能延展策略指通过内部配置、晋升、社会化(如导师制)等员工关系系统和培训开发计划的设计,促进企业的信任和协作,创造员工快速学习新技能的条件,使组织员工具备迅速学习和承担新任务的灵活性^[20]。行为柔性策略指通过工作流程、绩效评估、监管和授权等行为控制系统的设计,增加员工自主行动的自由度,提高员工在不同情况下行为表现的多样性^[21]。

广泛和多元的职业设计、工作轮岗等政策措施^[22-23],增加了个体体验大量不同任务的机会和动机^[22-24],优先考虑员工潜能、对新技能学习的开放性等进行招聘和选拔政策,以及超出现有工作要求之外的多元技能的培训开发,可不断为组织补充多元化知识和新技能,有利于促进企业战略创业的探索活动。而这些政策也能促进组织内部不同职能部门之间的互动,频繁的互动有利于帮助组

织发现现有管理程序中的问题,从而有利于问题的改进和完善,提高组织管理效能。具有多元技能的员工也有利于组织系统地优化组织效能。因此假设:

假设 2: 职能柔性策略有助于提升企业战略创业的探索活动和开发活动水平。

组织成员之间的信任和组织规范的惯例化以及共同的知识结构有利于促进企业战略创业的开发活动。如社会化、基于资历的薪酬以及平均主义的薪酬结构建立了一系列可降低代理成本和监控成本的准则、规则和程序^[25],并促进员工发展和内化共同的建构知识^[26],而共同的建构知识是企业战略创业开发活动的知识基础。另一方面,通过适度的人力资源外部配置策略可为组织内成员构建广泛的社会关系网络,因此增加了与组织内外部成员之间的互动动机^[27],可促进不同知识的交换,改善了组织内部知识和吸收能力,从而有利于促进企业战略创业探索活动的开展。因此假设:

假设 3: 技能延展策略有助于提升企业战略创业的探索活动和开发活动水平。

企业可设计不同的行为控制系统调整组织员工的行为柔性。如通过基于行为结果的评价考核和奖励以及强制性从上至下的绩效计划等确保员工与企业目标的一致性、排除不确定性以及增加员工行为的可预测性,有助于企业高效地实施这些管理行为^[28],从而为企业战略创业的开发活动提供支持。另一方面,通过扩大授权和自主性,使个体能有效地处理需要创造性和主动性的非常规任务和异常情况^[1,29]。通过员工参与决策、建言等鼓励个体发展多样化的企业管理行为,通过“差错容忍”的行为控制系统来支持,鼓励个体独立决策,允许员工用自主变化的方式完成工作等都可促进组织内的创新活动^[22]。这些举措有利于组织战略创业探索活动的开展。因此假设:

假设 4: 行为柔性策略有助于提升企业战略创业的探索活动和开发活动水平。

大量实证研究已证实了人力资源管理策略与组织绩效(主观绩效、生产率、离职率、财务绩效、市场价值等)之间的紧密关系。一般认为,人力资源管理策略并不(或并不完全)直接产生绩效,即人力资源管理策略和实践与绩效间的关联性可能并不直接,两者之间存在某些过程变量(中介)和条件变量(缓冲)。Becker 和 Gerhart(1996)曾指出,若要有充分的理论证明人力资源管理活动与组织绩效间的因果关系,对中介变量的关注并借此建立完整

的理论模式是必要的^[30]。人力资源管理要在组织中发挥战略功能,必须能与企业经营战略联系,协助和支撑企业的经营战略实施^[31]。Wang 和 Zang(2005)以及 Wang(2008)发现,人力资源能够有效促进企业的创业活动,而战略创业是公司创造性地进行资源新组合获取竞争优势的战略行动^[7-9],人力资源管理可通过支撑企业的战略创业活动最终实现其战略性功能,从而对企业创业绩效产生提升效果。因此假设:

假设 5: 柔性人力资源管理的三个维度分别通过战略创业活动间接地提升创业绩效。

3 研究方法

3.1 样本与数据收集

高科技企业的战略创业活动相对较为活跃,人力资源管理也较为规范,为增加各变量的变异度,选定高科技企业作为研究对象。参照我国高新技术产业划分标准选取了信息技术、通讯技术、医药制造和光电一体化等高新技术产业的企业作为取样对象。为有效避免同源偏差,采取向企业发放组合成套问卷的方法获取数据。每组成套问卷包含 3 份子问卷,分别请总经理、人力资源经理和市场经理独立填写。通过湖北和浙江两省的实地调研发放和回收问卷 49 套,通过湖北、浙江和江苏三省的在职研究生班发放问卷 200 套,剔除填写不完整和明显填写不实的问卷,最后得到有效问卷 168 套。样本分布情况如下: 企业规模 100 人以下占 32%,100 至 499 人占 49%,500 人以上占 19%; 初创阶段的企业占 11%,成长阶段的占 48%,成熟阶段的占 41%; 行业分布情况为: 信息技术行业占 37%,通讯技术行业占 26%,医药制造行业占 13%,光电一体化行业占 24%。

3.2 测量工具与信度分析

柔性人力资源管理量表参照 Beltran-Martin 等(2008)开发的量表,摘选其中 9 个测量效果较好的项目。采取 5 点测量方式,分别测量职能柔性、行为柔性和技能延展性三维度,每个维度分别包含 3 个测量项目。该问卷由企业人力资源经理填写。经过对数据的探索性因子分析,三个维度总共解释了 69.35%的总体变异,三个维度的测量信度(内部一致性系数)分别为 0.80、0.78 和 0.70,柔性人力资源管理量表总体测量信度达到 0.83。

战略创业量表采用 He 和 Wang(2004)开发的量表,总共包含 8 个测量项目。采取 5 点测量方式,探索和开发两个维度各有 4 个项目。该问卷由总经理填写。探索性因

子分析结果显示,两个维度总共解释了58.00%的总体变异,探索和开发的测量信度分别为0.69和0.80,战略创业总体测量信度为0.81。

企业绩效采用主观的测量方法,采纳了Wang和Tsui等(2003)的绩效量表,也采取5点测量方式,向总经理和市场经理调查了5个方面的主观绩效指标:年销售额、销售增长率、市场占有率、竞争地位和整体绩效。探索性因子分析结果表明,绩效量表解释了69%的总体变异,测量信度为0.83。

4 数据分析

采用社会统计软件包SPSS 13.0对数据进行分析。表1报告了相关变量的均值、标准差、变量之间的相关系数和变量测量的内部一致性系数。本文在进行相关分析中,职能柔性策略、技能柔性策略、行为柔性策略的结果采纳的是因子分析中按照回归方法自动计算得出的结果,由于因子分析是采取协方差矩阵的主成分分析,按照方差最大法进行旋转,因此3个变量维度之间的相关分析结果为0。基于同样的原理,探索策略和开发策略之间的相关分析结果也显示为0。从相关分析结果发现,职能柔性策略、技能柔性策略、行为柔性策略与探索策略和开发策略都显著相关,其中与探索策略之间的相关要全部高于与开发策略之间的相关,初步说明柔性人力资源管理与战略创业中的探索策略维度更相关。此外,柔性人力资源管理的3个维度均与企业绩效显著相关。最后,探索策略和开发策略均与企业绩效显著相关,其中开发策略与企业绩效之间相关高于探索策略与企业绩效之间的相关。相关分析结果说明本研究的构思是可行的。

表1 相关分析结果

	Mean	S.D.	1	2	3	4	5	6
1 职能柔性	4.54	1.04	0.80					
2 技能柔性	4.29	1.12	0.00	0.78				
3 行为柔性	3.99	1.10	0.00	0.00	0.70			
4.探索策略	4.31	0.82	0.39**	0.32**	0.47**	0.69		
5.开发策略	4.28	0.86	0.29**	0.22**	0.32**	0.00	0.80	
6.创业绩效	4.13	1.08	0.43**	0.51**	0.59**	0.42**	0.70**	0.83

注: *表示在 0.05 水平上显著, **表示在 0.01 水平上显著, 加粗数据为alpha系数

采用Baren和Kenny(1986)提出的检验中介效应的分析方法检验战略创业在柔性人力资源管理与企业绩效之间的中介作用。第一步用柔性人力资源解释战略创业,第二步用柔性人力资源解释企业绩效,最后用柔性人力资源和战略创业解释企业绩效。逐步回归分析的结果如表2所示。

第一步检验柔性人力资源管理对战略创业的影响效

表2 回归分析结果

	第一步		第二步	第三步
	战略创业		创业绩效	
	探索策略	开发策略	模型1	模型2
职能柔性	0.28**	0.23*	0.32**	0.14*
技能柔性	0.21*	0.17	0.41**	0.27**
行为柔性	0.19	0.10	0.17	0.10
探索策略	—	—	—	0.16**
开发策略	—	—	—	0.53**
R ²	0.26**	0.13**	0.44**	0.69**
调整后R ²	0.25**	0.11**	0.43**	0.68**
ΔR ²	—	—	—	0.25**
F	17.97**	7.55**	37.86**	63.33**

注: *表示在 0.05 水平上显著, **表示在 0.01 水平上显著

果。分别对探索策略和开发策略进行回归分析,如表2所示,职能柔性策略($\beta=0.28, p<0.01$)和技能柔性策略($\beta=0.21, p<0.05$)对探索策略有较显著解释力,行为柔性策略对探索策略的影响不显著,一起解释了方差的25%($F=17.97, p<0.01$)。仅有职能柔性策略($\beta=0.23, p<0.05$)对开发策略有显著影响,技能柔性策略和行为柔性策略对开发策略的影响均不显著,回归方程的整体解释力也相对较弱,解释方差为11%($F=7.55, p<0.01$)。从上述两个回归分析结果看,研究假设2得到了完全支持,研究假设3得到了部分支持,而研究假设4未得到支持。

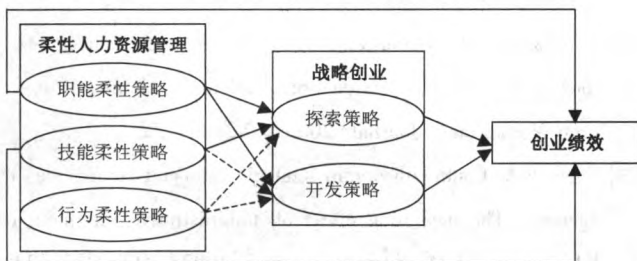
第二步检验柔性人力资源管理对企业绩效的影响。结果显示,职能柔性策略($\beta=0.23, p<0.05$)和技能柔性策略($\beta=0.23, p<0.05$)对企业绩效有显著性影响,而行为柔性策略对企业绩效的影响不显著,回归方程解释方差为43%($F=37.86, p<0.01$)。

最后检验柔性人力资源管理和战略创业对企业绩效的影响。结果显示,职能柔性策略($\beta=0.14, p<0.05$)、技能柔性策略($\beta=0.27, p<0.01$)、探索策略($\beta=0.16, p<0.01$)和开发策略($\beta=0.53, p<0.01$)对企业绩效有显著影响,行为柔性策略对企业绩效作用不显著,回归方程解释了68%的方差($F=63.33, p<0.01$),与前一步回归方程相比,解释方差显著增加了25%($\Delta F=56.85, p<0.01$)。上述分析结果支持了研究假设1,部分支持了研究假设5,战略创业在柔性人力资源管理和企业绩效之间起到部分中介作用。

5 讨论与结论

本文以高科技行业样本,检验了柔性人力资源管理、战略创业和企业绩效三者之间的内在关系。通过逐步回归分析验证了柔性人力资源管理和战略创业对高科技企业绩效表现的促进作用,战略创业在柔性人力资源管理影响高科技企业绩效过程中起到部分中介作用。具体作用关系如下:(1) 职能柔性策略对高科技企业的绩效有显著

提升作用,提升作用的过程部分通过探索策略和开发策略的中介作用完成。(2)技能柔性策略也能提升高科技企业的绩效,作用过程部分通过探索策略的中介作用完成。(3)在本文的研究样本中,行为柔性策略无论是对战略创业的两个维度还是对企业绩效都未表现出显著作用。关于这一结果的解释可能与文化差异及取样有关,从作者后续的访谈结果看,在中国企业组织文化背景下,实行为柔性策略会导致两种较为极端的后果:一种是的确能够促进企业的创新活动,如 Google 中国公司等,柔性工作制激发了员工创新活动。另一种则由于企业文化、激励机制等原因导致员工工作的闲散和怠慢,反而导致了低绩效。采取行为柔性策略的企业存在行业差异,在有些行业(如 IT 行业)倾向采取行为柔性策略,而另一些行业则很少采用。(4)战略创业的探索和开发维度都对高科技企业绩效有显著影响,相对而言,开发策略对短期的财务绩效更为重要,这与以往研究结论一致。综合上述结论,本文得到图 1 的结论模型。



注:实线表示已经得到实证支持,虚线表示未得到实证支持

图 1 本研究结论模型

本研究揭示了人力资源管理支撑组织战略实现的机制,验证了柔性人力资源管理策略对高科技企业战略创业策略有较强的支撑作用,特别是职能柔性策略和技能柔性策略能够为探索策略提供职能性支持。在提升战略创业探索活动的同时,柔性人力资源管理还可一定程度上促进开发活动的开展。在探索和开发之间维持一个适当的平衡是企业生存和发展的基本条件,由于探索与开发的过程、结构、内在关系以及认知导向不同^[2],且通常互相竞争稀缺性资源^[3],企业一般很难兼顾两者,因而成为组织管理研究的焦点问题之一。柔性人力资源管理正是通过同时促进探索活动和开发活动为组织战略目标提供支撑,该结论为解决以上理论和实践难点提供了新思路。

此外,本研究补充了以往对人力资源管理绩效实现机制的解释。张一弛和李书玲(2008)通过实证证明了战略实施能力在战略人力资源管理与企业绩效之间的中介效

应^[3],但未能解释战略实施的内容,本文则在探索战略实施的内容方面提供了补充。此外,借鉴他们人力资源管理与经营结果的影响链条两阶段的思路,第一阶段是人力资源管理对战略创业的影响,第二阶段是战略创业对企业绩效之间的影响,战略创业可作为监控企业人力资源管理效果的更为具体和可靠的度量指标。

当然,本研究存在一定的局限。首先,研究取样存在行业和地域的局限性,未来有必要扩大样本的范围,检验相关假设在传统行业和现代服务行业等不同行业内是否依然成立;其次,本研究中的企业绩效只采集了短期绩效数据,未考虑长期绩效,而以往研究认为探索策略对企业长期绩效有较强的影响,未来有必要采取纵向跟踪数据,检验柔性人力资源管理对企业长期发展的影响效果。最后,部分研究假设未得到验证,未来可继续检验相关假设,特别是未得到支持的假设。

参考文献

[1] Bae, J., Lawler, J.J. Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy [J]. *Academy of Management Journal*, 2000, 43(3): 502-518

[2] Ulrich, D. Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results[M]. Boston: Harvard Business School Press, 1997

[3] Tomer, J.F. Understanding high-performance work systems: The joint contribution of economics and human resource management[J]. *Journal of Socio-Economics*, 2001, 30(1): 63-73

[4] Collins, C.J., Clark, K.D. Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage[J]. *The Academy of Management Journal*, 2003, 46(6): 740-751

[5] 张一弛,李书玲.高绩效人力资源管理与企业绩效:战略实施能力的中介作用[J].*管理世界*,2008(4):107-114

[6] Atkinson, J. Manpower strategies for flexible organizations[J]. *Personnel Management*, 1984, 16(8): 28-31

[7] Floyd, S., Wooldridge, B. Knowledge creation and social networks in corporate entrepreneurship: The renewal of organizational capability[J]. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 1999, 23(3): 11-27

[8] Alvarez, S.A., Busenitz, L.W. The entrepreneurship of resource-based theory[J]. *Journal of Management*, 2001, 27(6): 755-775

- [9] Dess, G.G., et al. Emerging issues in corporate entrepreneurship[J]. *Journal of Management*, 2003, 29(3): 351-378
- [10] Wang, Z., Zang, Z. Strategic human resources, innovation and entrepreneurship fit[J]. *International Journal of Manpower*, 2005, 26(6): 544-559
- [11] Wang, Z.M. Modeling regional HRM strategies in China: An entrepreneurship perspective[J]. *International Journal of Human Resource Management*, 2008, 19(5): 945-963
- [12] Companys, Y.E., McMullen, J.S. Strategic entrepreneurs at work: The nature, discovery, and exploitation of entrepreneurial opportunities[J]. *Small Business Economics*, 2007, 28(4): 301-322
- [13] Ireland, R., Webb, J.W. Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation[J]. *Business Horizons*, 2007, 50(1): 49-59
- [14] Ahuja, G., Katila, R. Where do resources come from? The role of idiosyncratic situations[J]. *Strategic Management Journal*, 2004, 25(9): 887-907
- [15] Lepak, D.P., Takeuchi, R., Snell, S.A. Employment flexibility and firm performance: Examining the interaction effects of employment mode, environmental dynamism, and technological intensity[J]. *Journal of Management*, 2003, 29(5): 681-703
- [16] Wright, P.M., Snell, S.A. Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management[J]. *Academy of Management Review*, 1998, 23(4): 756-772
- [17] Storper, M., Scott, A.J. The wealth of regions market forces and policy imperatives in local and global context[J]. *Futures*, 1995, 27(5): 505-526
- [18] Beltran-Martin, I., 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
- [19] Berg, P.T., Velde, M. Relationships of functional flexibility with individual and work factors[J]. *Journal of Business and Psychology*, 2005, 20(1): 111-129
- [20] Maurer, T.J., et al. Beliefs about improvability of career-relevant skills: Relevance to job/task analysis, competency modeling, and learning orientation[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2003, 24(1): 107-131
- [21] 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
- [22] Lepak, D.P., Snell, S.A. The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development[J]. *The Academy of Management Review*, 1999, 24(1): 31-48
- [23] MacDuffie, J.P. Human resource bundles and manufacturing performance: Flexible production systems in the world auto industry[J]. *Industrial and Labor Relations Review*, 1995, 48(2): 197-221
- [24] Lado, A.A., Wilson, M.C. Human resource systems and sustained competitive advantage[J]. *Academy of Management Review*, 1994, 19(4): 699-727
- [25] Osterman, P. White-collar internal labor markets[J]. *Internal Labor Markets*, 1984, 27: 163-189
- [26] Nonaka, I. A dynamic theory of organizational knowledge creation[J]. *Organization Science*, 1994, 5(1): 14-37
- [27] Doorewaard, H., Meihuizen, H.E. Strategic performance options in professional service organizations[J]. *Human Resource Management Journal*, 2000, 10(2): 39-57
- [28] Snell, S.A. Control theory in strategic human resource management: The mediating effect of administrative information [J]. *Academy of Management Journal*, 1992, 35(2): 292-327
- [29] Arthur, J.B. Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover[J]. *Academy of Management Journal*, 1994, 37(3): 670-687
- [30] Becker, B., Gerhart, B. The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects[J]. *Academy of Management Journal*, 1996, 39(4): 779-801
- [31] 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
- [32] McGrath, R.G. Exploratory learning, innovative capacity and managerial oversight[J]. *Academy of Management Journal*, 2001, 44(1): 118-131
- [33] Gupta, A.K., Smith, K.G., Shalley, C.E. The interplay between exploration and exploitation[J]. *Academy of Management Journal*, 2006, 49(4): 693-701

(责任编辑 孙 兰)