

差序式人力资源管理的理论模型

——基于跨案例的研究探索

刘小浪, 刘善仕, 王红丽

(华南理工大学 工商管理学院, 广州 510641)

摘要: 本文采用跨案例研究方法, 探索并建构了差序式人力资源管理的理论模型。研究发现: (1) 组织在员工-组织关系判断的基础上, 形成差序式管理结构, 高关系员工形成组织的核心层, 低关系员工成为组织的松散层, 而处于中间层次的员工称之为紧密层。(2) 对不同层次的员工, 组织对其采用不同程度的关系化管理, 对核心层关系化管理程度最高, 紧密层其次, 而对松散层员工关系化管理程度最低。(3) 差序式人力资源管理实践受到员工影响力的作用, 对低关系、高影响力的员工, 组织会提高契约化管理程度。

关键词: 差序式人力资源管理; 组织; 结构; 跨案例

中图分类号: C93 **文献标志码:** A **DOI 编码:** 10.7511/JMCS20150304

0 引言

组织基于员工价值差异施行差异化的管理策略, 以此来提升管理效率, 这在西方战略人力资源管理的主流理论研究中已达成共识^[1-2]。然而, 面对华人企业重视“亲信”与员工忠诚^[3]、“任人唯亲”^[4]以及浓厚的基于关系的人治氛围, 西方理论应用出现“失灵”现象。表现在: 其一, 随着一批优秀华人企业在全世界市场上逐渐受到瞩目, 其独特的人力资源管理模式开始受到关注, 实践者和理论界已经认识到华人企业显著区别于西方的组织情境, 而在此种组织情境下涌现的人力资源管理模式也是独特的、具有中国特色的。其二, 华人企业的人力资源管理一般践行着基于关系的“差异化”管理。非正式的关系网络内嵌于正式的组织结构中, 深刻

影响着员工的选拔、晋升、奖惩。在组织正式结构的设计中, 与领导关系密切的自己人常常处于组织结构的核心; 在职位设计上, 自己人拥有更多的工作弹性; 在资源分配上, 自己人能获得较高的奖励和较多的资源^[3]。相反, 除少数被特别培养的人之外, 对圈外人都是公事公办, 较少顾及人情^[4]。这种“偏私对待”在西方的人力资源管理实践中极少出现。

现有西方人力资源管理理论难以解释华人企业的以上现象。而华人学者有关差序格局、差序式领导、家长式领导的研究, 则立足于中国社会的人际关系格局, 聚焦于领导者的个体行为, 尚未从组织层面来理解人力资源的管理结构以及管理机制^[5]。因此, 立足于中国文化分析中国情境下的人力资源管理模式, 建立本土人力资源管理的话语体系和理论, 将是直面中

收稿日期: 2015-01-26

基金项目: 国家自然科学基金资助项目(71472067, 71402057); 广东省普通高校人文社会科学重大攻关项目(2012ZGXM-0003)

作者简介: 刘小浪, 女, 湖南长沙人, 华南理工大学工商管理学院博士研究生, 主要研究方向为人力资源管理、员工-组织关系; 刘善仕, 男, 江西吉安人, 华南理工大学教授、博士研究生导师, 主要研究方向为战略人力资源管理; 王红丽, 女, 内蒙古呼和浩特人, 博士, 华南理工大学工商管理学院讲师, 主要研究方向为组织中的信任。

国人力资源管理实践、解决中国人力资源管理问题的先决条件^[6]。华人组织中这些尚未被真正解读和辨析的人力资源管理模式,在饱受争议的同时也显示出一定的管理效能,相信对这一议题的探索将丰富中国情境下战略人力资源管理的研究,并为中国企业管理实践提供新的理论支撑。

“差序格局”的提出为理解中国情境下的社会结构和运行方式提供了广泛共识的理论基础^[7],这个备受推崇的纯粹本土化概念被成功引入华人组织的管理研究中,并指出在中国企业组织中,不管是人情与面子的权力游戏还是信任格局,都是差序导向的^[3]。这为本文基于中国特有的文化和情境解释人力资源管理模式提供了线索。基于这一论点,本文沿用“差序”这一本土概念作为洞悉和解释中国组织中人力资源管理的基础,并使用差序式人力资源管理这一新的理论概念来诠释中国情境下特殊的人力资源管理实践模式。具体而言,本文将结合理论演绎和案例研究对以下问题进行探讨:差序式人力资源管理的内涵特征是什么?其是如何区别于科层组织正式等级结构及相应的管理措施实现人力资源管理功能的?

1 文献述评

1.1 差序式人力资源管理的理论依据

1.1.1 中国企业特有的关系治理模式

现代组织科层制建立的基础是西方社会内生的普遍主义,而中国社会是特殊主义、伦理本位和差序格局的^[7-9],这意味着中国背景下的组织在建立科层组织时,受到差序式关系结构的影响,演化出科层组织结构和差序式关系结构互动影响下的组织行为和管理实践。依托组织差序式的管理结构,实施不同程度的关系治理策略正是在中国情境下的差序化人力资源管理。

关系治理作为一种合法性权力系统,它的建立基础不是科层契约主义,而更多是基于传统和文化的合法性。由于人力资本产权的特殊性,使雇佣关系双方间存在很大的信息的模糊性,给关系契约留下了很大的空间^[10]。单纯依赖科层契约监管系统不足以实现雇佣关系治理效率,还需要借助文化的、嵌入个体间的规则系统^[11]。而中国社会的文化传统恰恰反映了丰

富的关系规则,并具备管理的功能^[12-13]。由于“合约者”之间存在着特殊主义的关系,因而在责、权、利方面并不需要第三方监督执行,而是依托华人社会中的实质性关系进行治理,包括关系的建构、资源和权益的分配等^[14]。另外,从治理效率的角度,交易关系特征决定了治理和控制手段的选择^[11-15]。对于雇佣关系而言,目标一致性的高低程度是关系治理选择的首要条件,尤其当绩效评价的模糊性不断上升时,科层治理机制的成本加大,治理将更多地依赖关系治理机制。如前所述,中国文化是关系依赖和以情境为中心的,组织员工对普遍的契约往往不具有共同的责任,而是对关系共同体负有责任。差序式人力资源管理通过判断员工-组织关系,形成差序式的管理结构,与组织目标一致性的高关系员工进入组织的核心层,对其实施高程度的关系化管理,提高管理效率。

因此,本文研究的差序式人力资源管理理论对关系治理理论的延伸表现在:第一,中国社会的关系规则资源丰富了关系治理的内涵,使关系治理成为一种本土的治理模式;第二,依托于组织差序式的管理结构,关系治理具备更多的正式制度的管理功能。

1.1.2 差异化人力资源管理理论的发展

差序式人力资源管理属于中国情境下的差异化管理,是差异化人力资源管理的一种,两者建立的逻辑和目标都是为更好地实现组织管理效能。差异化人力资源管理立足于科层结构,建立在岗位价值特征的基础上;而差序式人力资源管理立足于非正式差序式雇佣关系结构,建立在员工-组织关系的基础上,其差异化的标准是岗位价值特征下进一步细化人员特征。因此可以借鉴差异化人力资源管理理论的逻辑建构差序式人力资源管理理论。

差异化人力资源管理的研究包括心理契约^[16]、差异化雇佣关系^[17]以及差异化人力资源管理构型^[1-2]。在心理契约的研究中,根据对员工“绩效要求”和“时间结构”的差异,形成四种差异化的心理契约:交易型、过渡型、平衡型、关系型。在雇主视角雇佣关系的研究中,组织出于人力资源弹性的需求,与员工建立不同类型的雇佣关系,并基于激励-贡献模型,区分为四种:相互投资、投资过度、准交易契约和投资不足^[17]。Lepak等整合了差异化的雇佣模式和

雇佣关系,并与差异化的人力资源管理构型联系起来。结合人力资本、交易成本理论和资源基础的观点,依据人力资本的价值性和独特性,企业采用不同的雇佣模式,并与员工形成不同的雇佣关系,而差异化的人力资源管理构型则是支撑组织差异化雇佣模式和雇佣关系的管理策略和制度结构^[1-2]。但差异化人力资源管理构型在为企业提升效率的同时也面临着困境:组织管理决策不得不面对关键岗位和明星员工之间的冲突。位于关键岗位的员工不一定是最有价值贡献的员工,而有价值的员工也并不一定处在关键岗位上^[18-19]。因此,越来越多的学者认识到管理理论和企业实践面临的是员工能力的管理而不是岗位层级的管理^[19]。另外,受制于资源的限制,企业不能和所用员工建立相互投资的雇佣关系,但是投资不足的雇佣关系会牺牲员工的绩效和积极的工作态度,影响组织长远的发展^[17]。

结合以上两点考虑,差序式人力资源管理实践是基于员工-组织关系,考虑到员工的特点,并且从雇佣关系治理视角考虑差异化雇佣关系下管理效率的实现,对差异化人力资源管理理论有一定的发展延伸。与建立在普遍特征的岗位价值理论不同,差序式人力资源管理属于中国情境下特殊的差异化管理。

1.2 差序式人力资源管理的内涵界定

基于以上论述,本文将差序式人力资源管理作为一个新的理论构思,并将其界定为:在以“员工-组织”关系判断为主、以员工价值考虑为辅的基础上,建构以核心层、紧密层和松散层为表征的差序式雇佣关系管理结构;并在此基础上,对不同圈层员工采用不同程度关系契约介入的管理模式,以提高管理效率。该管理模式是人治主义氛围下组织契约化管理和关系化管理的混合状态。

首先,差序式人力资源管理的判断标准是基于员工-组织关系,形成差序式的管理结构。员工-组织关系被界定为员工与组织所形成的先赋性的关系,主要体现在雇佣双方已建立的信任、权利与义务关系,先赋性关系指的是员工-组织关系在某个时点上的“既定状态”^[20]。差序式雇佣关系管理结构是员工-组织关系高低程度不同的体现,是差序式人力资源管理实践建立的基础。关系化管理的合法性建立在内

嵌于社会的关系规则、文化传统的基础上。差序式管理结构承担了管理权力的传递,使得关系化管理逐层确立管理的权威及合法性,实现正式管理制度的功能。

其次,差序式人力资源管理表明关系治理的必要,体现为关系化管理与契约化管理的混合治理模式。借鉴交易关系治理理论^[11]和本土关系治理的观点^[13],本文将关系化管理定义为:运用信任、价值共享等关系规则达到雇佣关系管理,实现组织目标的人力资源管理方式和过程。这里的关系规则既包括普遍的关系规则,如互惠,也包括华人社会中特有的传统关系规则,如恩权、回报、拟家族化等。这个定义与Chen等的定义类似,他们将“关系型人力资源管理实践”定义为运用社会关系实现雇佣双方合作,进而完成组织目标的实践^[21]。本文将契约化管理定义为:通过科层组织人力资源管理的制度设计进行雇佣关系管理,实现组织目标的人力资源管理方式和过程。这个定义对应于Ouchi等的科层控制机制,指运用科层组织制度及层级管理的合法性权力进行管理的机制^[11]。

第三,差序式人力资源管理是非正式关系治理机制在人力资源管理实践层面的显性化、制度化过程,会使非正式机制与正式机制产生互补效应。依托差序式雇佣关系管理结构实施不同程度的关系化管理既有正式制度的一面,也具备非正式制度的弹性。同时,在不同的情境下选择不同程度的关系化管理,与契约化管理起到相互补充的作用^[22]。非正式的差序式雇佣关系管理结构,其中含有中国社会关系规则的关系型管理。两者有机结合,对正式制度进行补充,其本身也确立了管理权力的合法性以及权力在圈层管理结构传递产生的合法性,弥补了正式制度的功能。

2 研究设计

2.1 研究问题及目的

案例研究强调发现“怎么样”的问题,适用于探索较少被研究的现象,以形成较新的研究结论^[23]。当前,差序式人力资源管理的研究尚属空白,因此通过跨案例研究,可以明确一系列与“是什么”和“怎么样”相关的问题,比如:企业是否存在基于员工-组织关系判断形成的差序式管理结构?人力资源管理是如何依托差序式

结构实现管理效能的?差序式人力资源管理实践的具体表现是什么?跨案例研究有助于本文对以上问题的研究回答。

2.2 案例选择

在案例企业的选择上,本研究遵循了理论抽样的原则^[24],兼顾案例企业的典型性和研究数据的可获得性。由于关系化管理受企业的规模、所处的生命周期影响大^[25],故研究选取的三家企业规模不同且分别处于不同的生命周期阶段,方便实施跨案例比较研究。选取的企业分别为佛山A公司、广州Z公司、阳江L公司,相关信息见表1。A公司是一家传统的制造型企业,经历了国营转民营。转制时,一小部分老员工留了下来,同时,公司董事长引入了几位关

键管理人员。公司的关键岗位均为公司经营者的亲属或交往很久的同事、同学。Z公司是广州市星级酒店,由租赁国有企业资产转为民营经营管理。转制后,原企业的300多名员工大部分买断工龄,自行安排,继续留在酒店工作的老员工有50~60人。L公司是一家民营资本和国有资本合资的企业,主营业务有客运、货运、物流等。Z公司转制经营一段时间后,老总明确提出员工分类管理的理念,将员工分为核心层、紧密层、松散层三个层面,针对不同层次的员工采取不同的管理办法和激励措施。L公司未明确提出公司员工类别、层次,但十分认同员工与公司的关系有远近亲疏之分,并且在人力资源管理实践中有不同的体现。

表1 案例企业的相关信息

Tab. 1 Relevant information of case enterprises

公司名称	所在地	员工人数(约数)	所处行业	成立年份	所有制特点
A公司	佛山	130	制造业	2005	民营企业
Z公司	广州	280	服务业	2003	由国有企业改制为民营企业
L公司	阳江	600(不含子公司)	运输业	1988	合资企业,国有资本控股

2.3 数据收集

在数据收集的同时由不同的人员对数据进行初步的整理、分析,将新、旧数据进行反复比较,以指导下一步数据收集工作。当数据不能再提供新的信息时,说明收集到的数据已达到理论饱和状态,对数据的收集暂时停止。数据的主要来源渠道如下:①深度访谈。为确保访谈与研究主题密切相关,采用半结构化访谈。②现场观察。在企业调研期间,研究人员扎根企业,对老板、高管、员工的行为进行观察,整理为观察笔记及备忘录,目的在于与访谈资料进行互补和印证,以保证数据的准确性。③档案资料,包括门户网站信息、内部制度文档、其他文书等。通过整合和比较以上三种来源的数据,核对数据内部一致性,而相互矛盾的数据和资料则通过进一步回访、观察进行核实,确保数据的信度。

2.4 信度与效度

根据Yin的研究成果,为了保证案例研究的质量,研究应严格遵循科学的案例研究方法^[23]。在研究设计、数据收集、数据分析等过程中,采取以下方法确保研究的各项信度与效

度指标,包括建构效度、内部效度、外部效度和信度。

为提高建构效度,本文采取了以下研究方法:①利用多种证据来源,实现数据三角互证。在数据收集过程中,采用直接观察、文本信息、深度访谈三种数据收集方法。采用访谈中不同受访者提供的信息,实现不同信息来源之间的三角互证。②建立数据之间的逻辑证据链,保持证据之间的逻辑联系。首先,研究者通过严格执行案例研究步骤,确保数据之间严密的证据链。并且,在理论建构的初始阶段,由多个研究者对收集的数据分别进行独立的编码,编码之后进行核对比较,对不一致的编码进行进一步讨论或继续收集数据,直至结论一致,由此保证数据之间逻辑联系的连贯性和清晰性。③请关键知情者和专家审阅论文草稿。例如,作者曾征询Z公司总经理Z1的意见,并且请Z1审阅论文草稿,Z1提出了宝贵的意见;同时,论文草稿请专家审阅,要求他们对文章的理论建构、数据收集、数据分析及结果提出批评和反馈。

为提高内部效度,本文在分析有关差序式人力资源管理实践的具体表现时,按照初始的

概念框架进行模式匹配。当数据与模型匹配出现矛盾时,注意寻找情境变量,以解释变量间的关系。

为提高外部效度,本文采用跨案例研究设计,实现了原样复制和理论复制^[23]。

为提高信度,专门设计了案例研究草案,建立了案例研究数据库,以供研究参考。

3 案例分析

对 A 公司的调研时间为 2014 年的 3—5 月,受访者包括公司总经理(所有者)、财务经理、采购经理、仓储及货运经理以及负责人力资源事务的两名员工。此次调研访问时间共计 10 小时,整理的访谈资料约为 2 万字。对 Z 公

司调研的时间为 2013 年的 3—6 月以及 2015 年 2 月。受访者包括总经理和分管财务、营销、人力、仓库、采购等部门的 6 位经理,以及紧密层和松散层员工各 2 人。访谈时间总计超过 7 小时,整理的文字资料约为 4.5 万字。对 L 公司调研的范围为公司管理层级员工,主要是公司的中、高层的管理者。调研时间为 2014 年的 5—7 月。受访者总共为 12 人,包括董事长、总经理、各副总以及部分中层经理。访谈时间共计 9 小时,整理访谈笔记约为 2.5 万字。另外,研究团队在 L 公司进行了现场观察,整理的观察笔记为 1.2 万字。表 2 是案例企业差序式人力资源管理的结构特征。

表 2 案例企业差序式人力资源管理的结构特征

Tab. 2 The structure characteristics of differential HRM of case enterprises

公司名称	管理结构特征	实践表现
A 公司	关键岗位均为公司所有者的家人或熟识的同学、同事。	高关系、低契约型的管理
Z 公司	员工分为核心层、情感紧密层、工具紧密层和松散层	对于核心层和情感紧密层,体现为高关系管理特点;对于工具紧密层,体现为高契约化管理特点;对于松散层,体现为低关系管理特点
L 公司	公司有“自己人”和“非自己人”的区分,但部分关键岗位(高层副总)由集团公司统一聘任	公司采用严格、全面、细致的管理制度对其进行管理,体现为高契约化的管理特征

资料来源:本研究整理。

A 公司关键岗位均为公司所有者的家人或熟识的同学、同事,管理控制权基本是家人或同学、同事。公司管理整体上体现为高关系、低契约型的管理状态。Z 公司提出员工分类管理,将企业人员分为核心层、紧密层和松散层。经调研发现,公司的紧密层实际上可被进一步区分为情感紧密层和工具紧密层。对于核心层和情感紧密层,体现为高关系管理特点;对于工具紧密层,体现为高契约化管理特点;对于松散层,体现为低关系管理特点。因此,公司管理整体上体现为高关系和高契约化管理并存的状态。L 公司的高层副总岗位由集团公司统一任命,虽为公司的关键岗位,但部分人员与组织关系的紧密程度并不高。对于这部分员工,公司强调采用严格、全面的管理制度对其进行管理,体现为高契约化管理特点。

通过以上分析,本研究按照雇佣关系治理思路,建立差序式人力资源管理的分析框架;组

织通过员工-组织关系判断形成差序式的管理结构,在此基础上对不同的员工采用不同的关系化人力资源管理,实现组织效能。

3.1 A 公司的差序式人力资源管理

A 公司处于初创期,关键岗位均为 A 公司所有者的家人或是熟识的同学、同事,财务经理 A2 为总经理 A1 的夫人;采购经理是 A1 的弟弟 A3,仓管和货运经理是 A1 的弟弟 A4;综合管理处主任是 A1 前公司的老上司,合作时间长达 30 年。在经营者的管理理念中,关键岗位要用“自己人”,“像这种岗位(食堂采购),关系到几百人的饮食安全,只能用自己人、信得过的人。”“涉及钱和物进出的岗位,都是老板自家人,比如财务、采购和仓管,私有企业一般都这样。”公司员工呈明显的圈层结构,高关系员工处于关键岗位,是公司的核心层,公司对其采用高关系化的管理,具体见表 3。

表3 A公司的高关系化人力资源管理实践特点及典型示例
Tab.3 The characteristics and typical examples of high relational-based HRMP of company A

实践领域	特点比较	典型示例
能力来源	内部招聘和培养;更多的培训机会和培训内容	a. 小罗(人力资源部的员工)对公司忠诚,我跟她说让她去考驾照,学点财务,这些公司都会支持(访谈资料) b. 关键岗位员工均为在公司服务年限很久的员工,如综合管理处主任与总经理共事长达30年,采购处的员工是总经理的老同学(观察资料)
动机激励	较高的物质报酬;利润分享及持股计划;精神性激励;家庭成员的福利;考核宽松	a. 最近在酝酿利润分享,在2008年前后公司困难时期,有人主动要降工资或缓拿。公司好转后,不能忘记他们(访谈资料) b. 大家的工资体系是一样的,但是对于真正在为公司做事的员工,在过年、过节时给他们家的小孩、老人封个红包是可以的。大家平常下班后也会常常一起吃个饭、聊聊天(访谈资料)
参与机会	关键岗位;授权程度高,信息分享程度高;工作内容有弹性	a. A3身兼数职,如仓库进出货的管理,食堂食品采购和总经理司机。他的上班时有弹性,但一旦公司事务属于他的责任范围,则无论是晚上还是周末都需加班(观察资料) b. 对于能力强、可信任的人,放开手让他干就行(访谈资料) c. 公司的关键岗位,如财务、仓库和采购以及综合管理处的负责人均为总经理的家人或是熟识的同学、同事(观察资料)

资料来源:本研究整理。

在能力来源方面,高关系员工为内部招聘和培养。高关系员工有更多的培训机会和培训内容,公司对能力较好的员工会提供满足其个性需求的培训。在动机激励方面,高关系员工除了享有较高的物质报酬外,还享有精神性激励,与组织有很高的情感依附性。在福利措施上,高关系员工不仅享有完善的福利保障,其家人也享有相关的福利,如家庭旅游、亲子活动、资源援助等。另外,由于高关系员工与公司之间彼此信任的关系,对他们的考核比较宽松,公司认为其尽力了就行。在参与机会方面,公司的关键的、涉及公司重要信息和资源的岗位一定是高关系员工,公司对其信任,他们能得到更充分的授权,自行决定和处理相关事务。

综上,提出如下命题:

命题 A1:组织在员工-组织关系判断的基础上,形成差序式管理结构,高关系员工形成组织的核心层;低关系员工则成为组织的松散层。

命题 A2:企业在员工-组织关系判断的基础上,对不同的员工采取不同程度的关系化

管理,对核心层员工采用高关系化人力资源管理。

3.2 Z公司的差序式人力资源管理

Z公司提出员工分类管理,将员工分为核心层、紧密层和松散层。调研发现,公司的紧密层实际上可被进一步区分为情感紧密层和工具紧密层。核心层包括老总、部门经理等,这部分人在公司的时间很长,超过10年。“他们一直在企业,跟着我干,都有十几年的合作感情了。”紧密层是老员工、业务骨干,还有带着技术、资源进入企业的,公司对他们很重视。“一部分是老员工,感情上联系密切;还有一些来的时间不长,但能力强,成为领导班子的成员,也属于紧密层。”松散层是非关键岗位的新员工,“大多是新招来的,今天来明天走,什么工种都有。”

Z公司的人力资源管理实践既有关系的影响,也受到员工能力特点的作用。对高关系员工采用高程度的关系化管理,而对于低关系、高能力的员工采取更加严格的契约化管理,具体见表4。

表4 Z公司的差序式人力资源管理实践特点及典型示例

Tab. 4 The characteristics and typical examples of differential HRMP of company Z

实践领域	特点比较		典型示例
能力来源	核心层： 内部招聘和培养；更多的培训机会和培训内容	情感紧密层： 内部招聘和培养；加强思想教育；发展性培训	a. 员工大多来自转制前企业的高层，如A总原来是我们公司的副总经理，那时候是国企，他是副处级（访谈资料） b. 核心层的员工会跟领导一起学习，交流思想和学习心得，另外有一些思想道德培训（观察资料）
	工具紧密层： 外部招聘；基于组织利益的基本技能培训；职业道德培训	松散层： 外部招聘；无培训	a. 普通员工是从外面的人才市场新招来的。如果招不够，就在门口放牌子招，或者在前程无忧上贴广告（访谈资料） b. 招他们就是因为他们有能力，能够胜任工作。如果还要培训，招他们干什么！当然纪律要讲清，不能犯错（访谈资料）
动机激励	核心层： 较高的物质报酬；精神性激励；完善的福利保障；家庭成员的福利；输入型控制，考核比较宽松	情感紧密层： 较高的物质报酬；精神性激励；完善的福利保障；家庭成员的福利；输入型控制，考核宽松	a. 赚多赚少就看盈利水平，看投入情况，看公司的发展。大家相互记挂着，我回家或者出去旅游，都会给我们部门经理带点礼物（访谈资料） b. 家里有老小，他们有什么事，比如老人病重、小孩儿读书等，我们都会主动去了解。老板在私下也会暗中给一些奖金（访谈资料）
	工具紧密层： 依据市场价值的物质报酬；输入控制、过程控制和结果控制，考核严格	松散层： 依据市场价值的物质报酬；结果控制；考核严格	a. 底薪加提成，按照广州市最低工资确定比例。主要是用提成的方式来留住他们，在待遇方面满足他们（访谈资料） b. 招他们来就是为了创造业绩的，你带来多少利润，我就给你多少回报，这个在合同上写得清清楚楚，至于你业绩怎么来的，我也不管你，我只看结果（访谈资料）
参与机会	核心层： 关键的、信息密集的岗位；弹性工作内容；授权程度、信息共享程度高	情感紧密层： 重要岗位；弹性工作内容；指导式管理	a. 每个人有负责的模块，有交叉的地方自己去协调，不会计较你多做我少做。像搞销售的A总，三更半夜要回邮件给国外客户，他也不会计较这些（访谈资料） b. 遇到什么事情，他们自己搞定就好。就像我们B总，有什么事他都自己搞定，实在不行再打电话（访谈资料）
	工具紧密层： 明确的工作内容；授权程度低；关键信息予以防范；严格的保密合同	松散层： 明确的工作内容；授权程度低	a. 干的都是基础活儿，工作任务明确。比如打扫卫生的，负责哪个时段、哪个楼层，都有明确的规定（访谈资料） b. 他们专业范围内的东西，咱也不懂，就交给他们去做，但是大的方向还是要把握的，他们要定期给我们汇报工作，不懂的我们就去问（访谈资料）

资料来源：本研究整理。

在能力来源上，高关系员工为内部招聘和培养，低关系员工则反之。高关系员工有更多的培训机会和培训内容，公司对能力较好的员工会提供满足其个性需求的培训。对价值性较低的员工，公司会为其提供工作内容外的培训，促进员工的成长。而对于低关系员工，公司会为其提供基于组织利益的基本技能和职业道德培训。并且，对于低关系、高能力的员工，组织培训非常强调职业道德，试图用行为规范和职业伦理约束和管理员工的行为。在选拔关键岗位的人员时，能力是考虑因素之一，而能否得到组织的信任是必备的条件。

在动机激励方面，高关系员工除享有较高

的物质报酬外，还享有一些精神性激励，而低关系员工是依据其贡献提供物质报酬。在福利措施上，高关系员工享有完善的福利保障，家人也享有相关的福利，如家庭旅游、亲子活动、资源援助等。低关系员工仅享有基本的法律规定的福利保障，高价值员工的福利也是根据对公司的贡献浮动的。另外，由于高关系员工深受信任，对他们的考核比较宽松。而对低关系员工则会在过程和结果上实行监控，严格考核，为绩效工资提供依据。并且，对于低关系、高能力的员工，组织对其采用全过程的管理控制措施，实施严格的考核监管机制。

在参与机会方面，员工间的差异也非常明

显。涉及公司重要信息和资源的关键性岗位一定是高关系员工,公司对其信任,他们能得到更加充分的授权,自行决定和处理相关事务。低关系员工则相反,他们的授权程度低,仅能得到专业范围内的授权,公司的涉密信息会对他们严加防范。对于低关系、高能力的员工,组织对其授权有限,与他们签订严格的保密协议,以防泄露商业机密。同时,对于低关系、高能力员工离职可能会给公司造成的损失,公司尽量制度化,签署文本合同以规避离职带来的损失。

综上,提出如下命题:

命题 Z1:在员工-组织关系判断的基础上,形成差序式管理结构,高关系员工是核心层;低关系员工为松散层,中间层次成为紧密层。

命题 Z2:在员工-组织关系判断的基础上对不同的员工采取不同程度的关系化管理,对核心层关系化管理程度最高,紧密层其次,松散层最低。

命题 Z3:员工能力特征会影响差序式人力资源管理实践的具体形式,表现为对低关系、高能力员工采用更高层次的契约化管理。

3.3 L 公司的差序式人力资源管理

对 L 公司的研究聚焦在 L 公司对中、高层管理员工的人力资源管理实践。由于部分关键岗位(高层副总)员工与组织关系紧密程度不高,L 公司将员工区分为“自己人”和“非自己人”,会安排“自己人”给由集团任命的副总当助理,实现监督和管理。如“上面的安排我们没办法,但是我们可以安排自己人当副手”。“他们这群人,位置高、权力大,又还没有和企业一条心,所以东西要给,制度要严。”

企业对他们采取人力资源管理实践既有关系的影响,也受到员工职位权力的作用。对低关系、高权力的员工采取了高契约化的人力资源管理实践,在能力来源、动机激励和参与机会上均有体现,详见表 5。

表 5 L 公司的高契约化人力资源管理实践特点及典型示例

Tab. 5 The characteristics and typical examples of contractual-based HRMP of company L

实践领域	实践特点	典型示例
能力来源	由上级集团公司统一任命;培训强调价值观和战略目标的统一	a. 他们头脑好,在单位担任要职,学习能力强,我们搞宣贯的就是希望他们与公司同心,首先思想要统一,让大家劲往一块儿使(访谈资料) b. 我们现在这个单位,资产占了百分之五十一,但是人都不是我们的人,我们只有四五个人(访谈资料)
动机激励	丰厚的物质报酬;完善的福利保障;输入型,过程型和结果型控制;考核严格	a. 作为高层来看,从薪酬来说,还是到位的(访谈资料) b. 考核时实的的东西多点,虚的东西少点。关键点要扣死,制度的东西要严点。现在的考核不够细致(访谈资料) c. 希望通过这次课题,使公司的管理规范化一点(访谈资料) d. 中高层希望管理的力度大一点(访谈资料)
参与机会	关键岗位;工作内容较固定;职务内的授权;任命自己人当副手	a. 这个不好说,上面太强势(访谈资料) b. 在职业操守这方面,怕他们做得好的话,就把我们的业务带走。现在想一边聘请一个,自己内部也要培养一个(访谈资料) c. 招聘来的人能干的当经理,我们自己的人可以当副经理(访谈资料)

资料来源:本研究整理。

公司副总理由集团公司任命,这部分人位于公司的关键岗位,拥有的职位权力较大。但其中部分员工对组织的忠诚尚未建立,组织对其信任程度不高,组织对其采用高契约化的管理措施。并且,公司认为现有的统一的制度对这部分员工管理不力,希望通过制度的设计,规避员工的高风险行为。同时,组织为他们提

供优厚的、高于市场的薪酬,努力构建长久的雇佣关系。表 5 呈现了 L 公司通过人力资源管理改革后的实践措施(主要面对副总层级员工)。具体而言:在能力来源方面,这部分低关系、高权力的员工由集团公司任命;公司对其培训特别强调价值观和战略目标的统一,试图通过文化引导、控制员工的行为。在动机激励方

面,公司为他们提供丰厚的物质报酬及完善的福利保障;但由于其受信任程度较低,公司试图建立完善、细致的考核制度对其进行监督管理;公司对其监管、控制十分严格,实施文化、价值观的输入型控制、过程控制和结果控制。在参与机会方面,由于体制原因,这部分员工处于关键岗位,工作内容较为明确;授权程度较低,限于职务内的授权,并且 L 公司会任用“自己人”为其当副手,以实现监督控制。

综上,提出如下命题:

命题 L1:在员工-组织关系判断的基础上,形成差序式管理结构,高关系员工(自己人)是核心层;反之低关系员工(非自己人)为松散层。

命题 L2:企业在员工-组织关系判断的基础上对不同员工采取不同程度的关系化管理。

命题 L3:员工权力特征会影响差序式人力资源管理实践的具体形式,表现为对低关系、高权力员工采用高契约化管理。

4 跨案例分析与讨论

在三家案例企业中,高关系化的管理实践为:高于市场的薪酬和福利,家庭成员的福利;宽松的监管及考核;弹性的授权机制;弹性的工

作内容和信息分享以及非正式的社会交往活动等。而高契约化的管理实践则体现为:严格、细致的制度条款设计;全过程的监管和控制;规范化的工作任务和角色等。相比较而言,前者不仅包括非正式化的实践内容,也涉及弹性的管理方式和过程,如管理者与高关系员工的社会交往活动也具有管理的功能。公司对高关系员工的人力资源管理措施较好地融合了双边的利益,体现为以信任为基础的关系化治理程度高、以科层命令系统为基础的契约化治理程度低的管理特点。对于低关系员工则更多是基于组织利益考虑,体现为关系化治理程度低、契约化治理程度高的管理特点。对于低关系、高能力和低关系、高权力的员工,组织对其采用了更程度的契约化管理。这样,先赋的关系判断构成差序式管理结构,构成差序式人力资源管理实践的基础,同时员工能力、权力特点也影响了差序式人力资源管理实践的具体形式。

通过研究对三家案例企业所提出的命题,实现了逻辑复制,如图 1 所示。实现原样复制的命题有:A1、Z1 和 L1,A2、Z2 和 L2。实现差别复制的命题有:A2、Z3 和 L3。综合所得命题,建构的差序式人力资源管理的理论模型如图 2 所示。

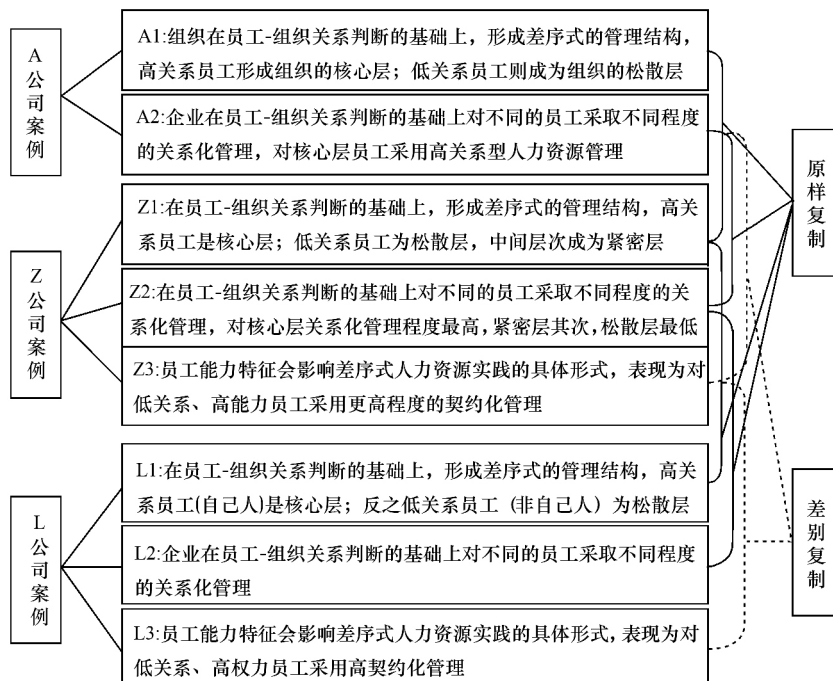


图 1 跨案例命题逻辑复制

Fig. 1 Proposition logic replication across cases

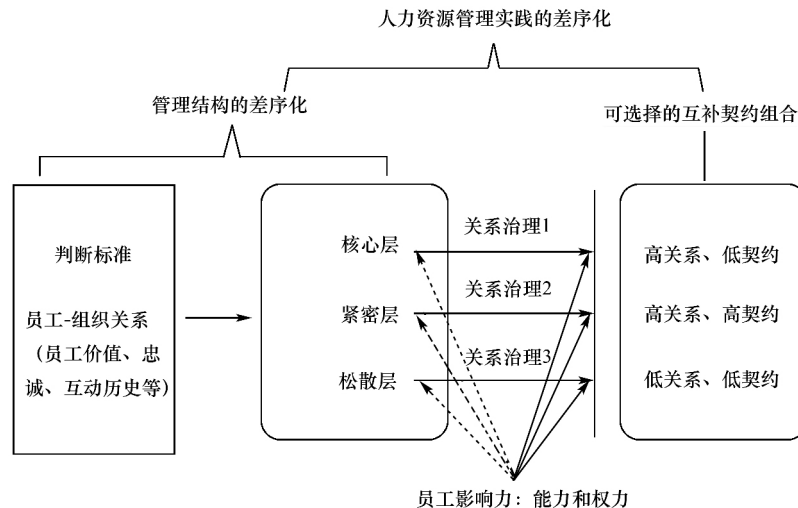


图2 差序式人力资源管理的理论模型

Fig. 2 Theoretical model of the differential human resources management

通过研究归纳,本文建构了差序式人力资源管理的理论模型。首先,企业会依据员工-组织关系的判断建构区别于科层等级结构的非正式的差序雇佣关系的管理结构。原因有:第一,华人的差序文化奠定了组织结构和制度设计的基础,并使得组织中非正式的差序结构具备了管理功能。在中国,社会关系的形态并不遵循普遍主义原则,而是遵循“特殊主义”、“伦理本位”和“差序格局”^[26]。在华人经济组织中,管理往往依托于非正式的差序圈层结构,成员不对抽象的组织或是契约负责,而是对圈层中心的领导负责。第二,差序式管理结构与组织正式科层结构相互补充,辅助实现管理功能和效率。从横向的案例比较分析可得出,差序式雇佣关系结构是与企业正式的科层结构逐渐融合的过程,如核心层员工处于关键岗位,关键岗位员工的选拔不仅仅考虑员工能力,还尤其注重员工的忠诚等^[27]。

其次,在差序式雇佣关系管理结构的基础上,组织对不同圈层的员工实施不同程度的关系化管理,表现为一系列差序化的人力资源管理实践。这主要基于雇佣关系治理效率的考虑。第一,华人经济组织“强关系、弱组织”的现实形态^[28],使得中国传统文化的关系规则成为雇佣关系重要的治理要素。“关系”之所以能够“管理”,是因为华人社会的“关系”提供了治理元素,比如情感和义务关系、信任和互惠关系以及权威和服从关系等,这些关系规则具有强制性,担当了管理功能^[13]。同时,员工与组织

认同关系的建立需要一个过程^[29],依据员工-组织关系的不同,选择不同程度的关系化管理可以提升管理效能,如核心层员工与组织目标高度统一,对其实施高程度的关系化管理不仅成本低廉,且能够满足员工的情感需求^[11]。

最后,差序式人力资源管理实践受到员工影响力的作用,对低关系、高影响力的员工,组织采用更程度的契约化管理。这部分低关系、高影响力的员工处在紧密层,是非正式的差序式雇佣关系结构和正式的科层结构出现冲突的表现,如高能力的员工并未对组织建立忠诚和信任,属于低关系类型,则不能进入核心层(关键岗位)。但考虑其能力和对组织潜在的价值,是组织需重点管理的员工。同时,高能力、高权力的员工对组织影响大,但员工-组织关系程度低,目标一致性不高,发生机会主义行为的概率大,对组织伤害也大。因此,组织试图通过全面、严格的制度规避员工的高风险行为,但同时会采用一些关系建构的管理策略,如高于市场的薪酬等。这表明,组织的关系化管理是建立在员工与组织关系特点上的主动选择,是差异化雇佣关系治理的择优机制。

5 结语

研究超越现有的关系治理理论和战略人力资源差异化管理理论。从华人企业管理差序情境出发,整合了关系治理和差异化管理理论,建构了差序式人力资源管理理论模型,包括差序雇佣关系管理结构和差序式人力资源管理实

践。跨案例研究基本验证了本文建构的理论模型,有望为战略人力资源管理和雇佣关系治理研究领域贡献新的治理结构和治理方式,也有望为进一步构建立足于中国文化的管理学话语体系奠定基础。

本文通过文献演绎和案例研究构建了“差序式人力资源管理模型”,但由于本案例研究收集到的数据有限,并未量化验证该理论。今后可以基于“差序式人力资源管理模型”继续进行数据丰富的案例研究,或者开展样本容量大、数据可靠性强的优质定量研究,对模型进行验证和完善,并围绕其实践和理论含义展开更深入的论证。另外,“差序式管理结构”和“差序式人力资源管理实践”是本文提出的新概念,其操作性定义和测量是未来的研究课题之一。最后,未来研究还可以尝试对科层等级结构和制度、差序式管理结构和制度之间的互动进行比较研究,这样可以更细致地研究中国情境下组织人力资源管理的多重基础。

参考文献:

- [1] Lepak D P, Snell S A. Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations[J]. *Journal of Management*, 2002, 28(4): 517-543.
- [2] Lepak D P, Snell S A. The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development[J]. *Academy of Management Review*, 1999, 24(1): 31-48.
- [3] 郑伯坝. 差序格局与华人组织行为[J]. *本土心理学研究*, 1995(3): 142-219.
- [4] 罗家德, 王竞. 圈子理论——以社会网的视角分析中国人的组织行为[J]. *战略管理*, 2010, 2(1): 12-24.
- [5] 刘军, 章凯, 仲理峰. 工作团队差序氛围的形成与影响: 基于追踪数据的实证分析[J]. *管理世界*, 2009(8): 92-101.
- [6] 徐淑英, 贾良定. 组织与管理研究的实证方法[M]. 北京: 北京大学出版社, 2012.
- [7] 费孝通. 乡土中国[M]. 北京: 北京大学出版社, 1998.
- [8] 梁漱溟. 中国文化要义[M]. 上海: 上海人民出版社, 2003.
- [9] 陈其南, 邱淑如. 企业组织的基本形态与传统家族制度——中国、日本和西方社会的比较研究[J]. *经济社会体制比较*, 1985(2): 44-53.
- [10] Carson S J, Madhok A, Wu T. Uncertainty, opportunism, and governance: The effects of volatility and ambiguity on formal and relational contracting[J]. *Academy of Management Journal*, 2006, 49(5): 1058-1077.
- [11] Ouchi W G. Markets, bureaucracies, and clans[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1980, 25(1): 129-141.
- [12] 黄光国. 面子——中国人的权力游戏[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2004.
- [13] 杨光飞. 关系治理: 华人家族企业内部治理的新假设[J]. *经济问题探索*, 2009(9): 81-85.
- [14] 梁立新. 资源分配中的差序格局探析——雇主的雇佣关系治理策略[J]. *企业经济*, 2012(12): 48-51.
- [15] Weber L, Mayer K. Transaction cost economics and the cognitive perspective: Investigating the sources & governance of interpretive uncertainty[J]. *Academy of Management Review*, 2014, 39(3): 344-363.
- [16] Rousseau D. Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements [M]. London: Sage Publications, 1995.
- [17] Tsui A S, Pearce J L, Porter L W, et al. Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off? [J]. *Academy of Management Journal*, 1997, 40(5): 1089-1121.
- [18] Huselid M A, Becker B E. Bridging micro and macro domains: Workforce differentiation and strategic human resource management[J]. *Journal of Management*, 2011, 37(2): 1-8.
- [19] Huselid M A, Beatty R W, Becker B E. “A players” or “A positions”? [J]. *Harvard Business Review*, 2005, 83(12): 110-117.
- [20] 杨中芳. 人际关系与人际情感的构念化[J]. *本土心理学研究*, 1999(12): 105-179.
- [21] Chen C C, Chen Y R, Xin K. Guanxi practices and trust in management: A procedural justice perspective[J]. *Organization Science*, 2004, 15(2): 200-209.
- [22] Poppo L, Zenger T. Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? [J]. *Strategic Management Journal*, 2002, 23(8): 707-725.
- [23] Yin R K. Case study research: Design and methods [M]. 3rd ed. Los Angeles, California: Sage Publications, 2003.
- [24] Eddleston K A, Kellermanns F W. Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective[J]. *Journal of Business Ventur-*

- ring, 2007, 22(4): 545-565.
- [25] 陈戈, 储小平. 差序制度结构与中国管理革命——以李宁公司的发展变革为例[J]. 中国社会科学集刊, 2008(4): 1-28.
- [26] 马克斯·韦伯. 新教伦理与资本主义精神[M]. 北京: 群言出版社, 2007.
- [27] 沈毅. 体制转型背景下的本土组织领导模式变迁——以某国有改制企业的组织“关系”实践为例[J]. 管理世界, 2012(12): 132-154.
- [28] Redding S G. The spirit of Chinese capitalism [M]. Berlin: Walter de Gruyter, 1990.
- [29] Stamper C L, Masterson S S, Knapp J. A typology of organizational membership: Understanding different membership relationships through the lens of social exchange[J]. Management and Organization Review, 2009, 5(3): 303-328.

Theoretical Model on the Differential Human Resources Management: Exploration Based on Multiple Case Study

LIU Xiao-lang, LIU Shan-shi, WANG Hong-li

(School of Business Administration, South China University of Technology, Guangzhou 510641, China)

Abstract: This paper explored and built a theoretical model of the differential human resources management (HRM) with a multiple case study method. The main conclusions of the study are: (1) the differential management structure is formed on the basis of a judgment of the employee-organization relationship; High relationship employees constitute the core group; low relationship employees fall into the loose group; the middle level is called the compact group. (2) Organization takes varying degrees of relational-based management practices on different employees. The management degrees descend from the core group, the highest, to the compact group, and then the loose group, the lowest. (3) The differential human resources management practices (HRMP) are affected by employees influence; for low-relationship and high-influence employees, organization will enhance the degree of contractual-based management practices.

Key words: differential HRM; organization; structure; multiple case