

文章编号:1006-8309(2005)04-0021-03

# 人力资源管理实践对员工组织承诺的影响

刘加艳,时勘

(中国科学院心理研究所,北京 100101)

**摘要:**为探讨人力资源管理实践对员工组织承诺的影响,采用在线调查的方法,获得了 675 份有效问卷。分层回归的结果发现,在控制了人口统计学变量后,人力资源管理实践对组织承诺有较强的预测作用;进一步的优势分析表明,在已解释的方差中,各人力资源管理措施的贡献分别为:培训发展(36.7%),薪酬福利(26.8%),绩效管理(20.7%),员工安置(15.8%)。结论认为人力资源管理实践对组织承诺有显著影响。

**关键词:**人力资源管理实践;组织承诺;分层回归;优势分析

**中图分类号:**B849;F240 **文献标识码:**A

## The Influence of Human Resource Practices on Organizational Commitment

LIU Jia-yan, SHI Kan

(Institute of Psychology, Chinese Academy of Sciences, Beijing 100101, China)

**Abstract:** Based on an on-line survey, the study got 675 pieces of questionnaires. Hierarchical regression analyses indicated that human resource practice was a power predictor of organizational commitment beyond demographic variables. Dominance analysis further indicated that among predicted variance, 36.7% was attributed to training & development, 26.8% was attributed to pay & welfare, 20.7% was attributed to performance appraisal, 15.8% was attributed to staffing. The paper comes to the conclusion that human resource practice has remarkable influence on organizational commitment.

**Key words:** human resource practice; organizational commitment; hierarchical regression; dominance analysis

## 1 引言

Watson Wyatt 的研究表明,人力资源管理实践对组织承诺有显著的影响<sup>[1]</sup>。“2003 年度中国最佳雇主”的调研和评选活动也表明,组织承诺能够有效地揭示企业的管理实践及其效果<sup>[2]</sup>。Mathieu 和 Zajac 有关组织承诺的研究进行了一项元分析(Meta-Analysis)<sup>[3]</sup>,把与组织承诺相关的因素分为八大类。但是,从组织层面上考察对于组织承诺的影响的研究相对要少得多。Arthur 和 Huselid 的研究发现,承诺型(对应控制型)的人力资源管理实践会激发雇员较高水平的情感承诺<sup>[4,5]</sup>。人力资源管理战略和雇员的个人参与投资会导致员工较高的情感承诺<sup>[6]</sup>。本研究的目的在于探讨中国文化背景下人力资源管理实践对组织承诺的

影响,试图揭示出哪些具体的人力资源管理实践会对组织承诺有更为显著的影响。

## 2 研究方法

### 2.1 调查对象

本研究采用在线调查方法进行数据采集,调查范围为杭州某软件园管理干部和员工,为期近 3 周。有 756 人参加了本次调查,回收到的有效问卷为 675 份,回收有效率为 89.3%。调查对象的人口统计学特征分布为:男性 144 人,占 21.3%,女性 145 人,占 21.5%(其中有 386 人没有填写此项,占 57.2%);从婚姻状况来看,未婚 506 人,占 75.0%,已婚 121 人,占 17.9%(48 人未填此项,占 7.1%);从学历层次来看,中专 47 人,占 7.0%,大专 251 人,占 37.2%,本科 325 人,占

**基金项目:**国家自然科学基金资助项目(7047061)

**作者简介:**刘加艳(1981-),男,江苏大丰人,应用心理学专业硕博连读研究生,研究方向:人力资源管理。

48.1%, 硕士9人, 占1.3%(有43人未填此项, 占6.4%); 从工作性质来看, 职员为545人, 占80.7%, 主管55人, 占8.1%, 部门经理38人, 占5.6%, 高层管理者5人, 占0.7%(32人未填此项, 占4.7%)。

### 2.2 调查工具

人力资源管理实践是指影响员工的行为、态度以及绩效的各种政策、手段、制度等的总称<sup>[6]</sup>。本研究在综合国外研究的基础上, 结合我国企业的实际情况, 自编了人力资源管理实践调查问卷。该问卷共包括四个部分: 员工安置(3道题, 如我知道我的工作岗位的知识、技能要求), 培训发展(3道题, 如公司提供给我们的培训机会), 绩效管理(3道题, 如我们的绩效考核方法是公平合理的), 薪酬福利(5道题, 如与其它公司相比, 我对我的总现金收入感到满意)。并采用了探索性因素分析和验证性因素分析检验其构想效度。组织承诺采用的是 Allen 等<sup>[7]</sup>编制的情感承诺问卷。计7道题, 如我对我们的公司有很深的个人感情。

### 2.3 调查过程

先在网络上设立调查站点。然后, 通知该软件园各公司的人力资源部门或其他相关部门, 发放登录的用户名和密码。为保证调查质量, 调查站点上有详细的调查指导语, 并提供电话咨询。被试自愿参与。整个调查过程可以在15 min内完成。

### 2.4 统计方法

一般统计分析工作采用 SPSS 11.5 完成, 验证性因素分析采用了 Amos 4.0 来完成。

## 3 结果及分析

### 3.1 人力资源实践问卷的探索性因素分析

对人力资源实践问卷的14个项目进行了探索性因素分析, 采用了主成分法、正交旋转抽取四个因素。结果发现, 有两个项目同时在两个因素

上有较高的负荷。删除这两个项目后, 重新进行因素分析。分析结果见表1。问卷的结构和预期的完全一致, 四个因素的总解释率达到了68.12%。

表1 人力资源管理实践问卷的因素负荷分布 (n = 675)

项目	薪酬福利	培训发展	绩效管理	员工安置
S1	0.869			
S2	0.858			
S3	0.645			
S4	0.612			
T1		0.792		
T2		0.758		
T3		0.699		
P1			0.783	
P2			0.744	
P3			0.640	
J1				0.893
J2				0.726
特征根	2.538	2.327	1.927	1.382
解释的变异量	21.15%	19.39%	16.06%	11.51%

注: S1 表示薪酬福利的第一个项目, T1 表示培训发展的第一个项目, P1 表示绩效管理的第一个项目, J1 表示员工安置的第一个项目。

### 3.2 人力资源实践问卷的验证性因素分析

在探索性因素分析的基础上, 我们采用了 Amos 4.0 对问卷的结构进行验证性因素分析。

表2 验证性因素分析的各项拟合指数

$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	GFI	AGFI	CFI	NNFI	RMSEA
219.70	48	4.58	0.94	0.91	0.94	0.92	0.078

从表2可见,  $\chi^2/df$  小于5, GFI, AGFI, CFI, NNFI 均大于0.90, RMSEA 小于0.08, 说明模型拟合很好, 具有较好的结构效度。

### 3.3 主要变量的描述性分析

表3 主要变量的描述性分析结果 (n = 675)

变量	$\bar{x}$	s	1	2	3	4	5
1. 员工安置	4.10	0.53	0.71				
2. 培训发展	3.81	0.63	0.26**	0.75			
3. 绩效管理	3.85	0.60	0.29**	0.58**	0.73		
4. 薪酬福利	3.19	0.60	0.16**	0.55**	0.54**	0.83	
5. 组织承诺	3.97	0.57	0.38**	0.61**	0.52**	0.54**	0.87

注: \*\*  $P < 0.01$ ; 对角线上为问卷的内部一致性系数。

### 3.4 人力资源管理实践对组织承诺影响的回归分析结果

本研究采用分层回归和逐步回归相结合的方法, 考察在控制了对组织承诺有影响的人口统计

学变量之后,人力资源管理实践是否会影响组织承诺。从表4可见,在控制了人口统计学变量之后,人力资源管理实践的四个变量对组织承诺均做出了贡献,回归系数均达显著性水平,解释的变异量增加了46.7%,达到了0.001的显著性水平。

表4 人力资源管理实践对组织承诺影响的回归分析结果

变量	组织承诺	
	第一步	第二步
第一步 人口统计学变量		
性别	- 0.002	- 0.080
年龄层次	0.139 *	0.017
司龄	- 0.057	0.015
教育程度	- 0.059	- 0.006
职位层次	0.094 *	0.071 *
第二步 人力资源管理实践		
培训发展		0.335 ***
薪酬福利		0.276 ***
员工安置		0.204 ***
绩效管理		0.134 ***
F	4.326 **	73.187 ***
R <sup>2</sup>	0.031	0.498
R <sup>2</sup>	0.031 **	0.467 ***

注: \* P < 0.05, \*\* P < 0.01, \*\*\* P < 0.001

表5 人力资源管理实践各因素的相对贡献

变量	R <sup>2</sup>	X1	X2	X3	X4
-	0	0.366	0.290	0.146	0.268
X1(培训发展)	0.366	-	0.062	0.054	0.042
X2(薪酬福利)	0.290	0.138	-	0.091	0.073
X3(员工安置)	0.146	0.274	0.235	-	0.181
X4(绩效管理)	0.268	0.140	0.095	0.059	-
X1 X2	0.428	-	-	0.052	0.017
X1 X3	0.420	-	0.060	-	0.028
X1 X4	0.408	-	0.037	0.040	-
X2 X3	0.381	0.099	-	-	0.040
X2 X4	0.363	0.082	-	0.058	-
X3 X4	0.327	0.121	0.094	-	-
X1 X2 X3	0.480	-	-	-	0.008
X1 X2 X4	0.445	-	-	0.043	-
X1 X3 X4	0.448	-	0.040	-	-
X2 X3 X4	0.421	0.067	-	-	-
X1 X2 X3 X4	0.488	-	-	-	-
对 R <sup>2</sup> 的分解		0.179	0.131	0.077	0.101
在已预测方差中的百分比		36.7 %	26.8 %	15.8 %	20.7 %

注: X1 X2 指同时包含 X1 和 X2 两个预测变量, X1 X2 X3 指同时包含 X1、X2 和 X3 三个变量,下同。

### 3.5 优势分析(Dominance Analysis)结果

为了明确地确定人力资源管理实践的四个变量对预测组织承诺的重要性,本研究采用优势分析方法。与传统的分析方法相比,优势分析能将各预测指标对因变量总方差的贡献分解为已预测方差百分比,从而使各预测指标的相对重要性得以更精确地表现<sup>[8]</sup>。

从表5可见,对于预测组织承诺来说,在已经解释的部分方差中,培训发展贡献了36.7%,薪酬福利贡献了26.8%,绩效管理贡献了20.7%,员工安置解释了15.8%。

### 4 讨论

目前,管理科学领域学者提出了“资源为基础的观点”(Resource-Based View, RBV),认为企业可以通过提高所占有的资源的质量或者通过比竞争对手更有效地使用资源来获得竞争优势<sup>[6]</sup>。为了促进人力资源的充分利用,从各个层面探讨人力资源管理实践与相关的结果变量之间的关系的研究增加了不少。本研究采用在线调查的方法来探讨人力资源管理实践的四个方面与组织承诺之间的关系,探索性因素分析和验证性因素分析的结果都表明,自行编制的人力资源管理实践调查问卷有较好的结构效度。问卷内部一致性也达到了统计学的要求。以往研究<sup>[9]</sup>显示,性别、年龄、教育程度等人口学变量可能对组织承诺有影响。我们采用分层回归和逐步回归相结合的方法,在控制了人口统计学变量之后,探讨了人力资源管理实践对组织承诺的影响。分析结果表明,人力资源管理的四个方面,即员工安置、培训发展、绩效管理、薪酬福利均进入了回归方程,使解释的变异量增加了46.7%。这一结果说明,人力资源管理实践能够较好地预测组织承诺。这说明,企业重视人力资源管理的上述策略,是能够在组织承诺上获得回报的。进一步的优势分析发现,在已解释的变异中,培训发展贡献最大,达到了36.7%,薪酬福利次之,贡献率达到了26.8%,而绩效管理贡献了20.7%,员工安置解释了15.8%。

社会交换理论的动机过程以及互惠原则可以解释上述的人力资源实践和员工的组织承诺之间的关系。即员工对组织的承诺往往来自组织对他们的支持。Arthur<sup>[4]</sup>认为,人力资源管理实践可以分成“控制型”和“承诺型”。控制型人力资源管理的目的在于提高效率,降低成本,它往往依赖于严

(下转第26页)

符合逻辑的合理的信息基础上时,个体也将获得心理上的公平感受。信息公平感对应着评估系统的开放性,不公平感直接导致员工对评估管理活动本身的排斥或蔑视。

程序公平感是指对绩效评估过程中公平感知。在调查中的项目如:“我能对评估结果发表自己的意见”。个体在交往过程中,具有扩大自己个人资源的动机<sup>[5]</sup>。在绩效评估过程中,个体认为自己被赋予一定控制权时,该过程就是公正的。分配公平感与评估结果有密切联系,是结果导向的,而程序公平感是直接指向这个组织机制的个体心理感受。程序公平感与信息公平感相异之处在于,前者强调了员工是否拥有介入评估系统的权力,而后者强调了系统本身的开放性及其评估决策的逻辑合理性。

互动公平感是指在与绩效评估者的交往过程中体验到的公平感受。调查的项目,如“当决策与我的工作有关时,上级对我表示尊重”。绩效评估者的态度和行为方式对员工的心理影响是不容忽视,在绩效评估过程中,评估者与被评估者虽然承担角色不同,但其互动的前提基础是要表现出一种人格上的相互尊重和彼此的信赖。可以说互动公平感是组织公平感最深层的内容,它反映着组

织内人际交往中的人格平等和价值认同。与前三项公平感相比,当未能体验到互动公平感时,员工的消极情绪或行为是针对绩效评估管理者的。

参考文献:

[1] 李晔,龙立荣,刘亚. 组织公平感的形成机制研究进展[J]. 人类工效学, 2002, 8(1): 38-41.

[2] Greenberg J. Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow[J]. Journal of Management, 1990, 16(2): 399-432.

[3] 郭志刚. 社会统计分析方法——SPSS 软件应用[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 1999. 351.

[4] Lee Hyung-Ryong. An empirical study of organizational justice as a mediator of the relationships among leader-member exchange and job satisfaction, organizational commitment, and turnover intentions in the lodging industry [D]. Virginia: Virginia Polytechnic Institute and State University, 2000.

[5] Douglas HF. The role of organizational justice in multi-source performance appraisal: theory-based applications and directions for research[J]. Human Resource Management Review, 1999, 9(1): 1-20.

[收稿日期] 2004-12-31

[修回日期] 2005-07-04

(上接第 23 页)

格的工作规范和程序,以及对结果的考核。相比之下,承诺型的人力资源管理实践更加主张通过一系列的政策和程序去影响员工的动机和承诺,通过鼓励员工参与,使他们认同组织目标,并为之而奋斗,以此来提高效率和生产力。

参考文献:

[1] Watson Wyatt. WorkUSA 2000- Employee commitment and the bottom line [EB/OL]. <http://www.watsonwyatt.com/research/printable.asp?id=W-304>, 2004-01-31.

[2] 颜杰华, 仲进, 柯恩. 最佳雇主何以最佳? [J] 哈佛商业评论, 2003, 5月: 12-29.

[3] Mathieu JE, Zajac DM. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment [J]. Psychological Bulletin, 1990, 108(2): 171-243.

[4] Arthur JB. Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover [J]. Academy of Man-

agement Journal, 1994, 37(3): 670-687.

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

[6] 王颖, 李树茁. 人力资源管理实践与企业绩效关系研究评述[J]. 科学学研究, 2002, 20(6): 640-645.

[7] Allen NJ, Meyer JP. Affective, continuance, and normative Commitment to the organization: an examination of construct validity [J]. Journal of Vocational Behavior, 1996, 499(2): 252-276.

[8] 张力为, 梁展鹏. 运动员的生活满意感: 个人自尊与集体自尊的贡献 [J]. 心理学报, 2002, 34(2): 160-167.

[9] 凌文铨, 张治灿, 方俐洛. 影响组织承诺的因素探讨 [J]. 心理学报, 2001, 33(3): 259-263.

[收稿日期] 2004-11-24

[修回日期] 2005-07-13