



高承诺人力资源管理下的组织承诺与组织文化变革机制

——以中兴为例

宋立丰 宋远方 熊 卓 国潇丹

(中国人民大学 商学院, 北京 100872)

摘要:通过对中兴公司实施高承诺人力资源管理后的组织文化变革到实现“中兴”过程的纵向案例研究,发现高承诺人力资源管理在实施过程中必然伴随着组织文化的变革,其变革路径为“官僚层级型→团队型→活力型+市场型”,两者的作用机制为不同组态的组织承诺变化,表现为“惯性型→冲动型→正式型的”群体思维转变,进一步打开高承诺人力资源管理和组织变革的“黑箱”。

关键词:高承诺人力资源管理;案例;组织承诺;组织文化变革;机制

中图分类号:F273.1;F272.92 **文献标识码:**A **文章编号:**1002-0241(2017)06-0149-12

0 引言

随着知识经济的不断发展,企业持续发展的关键逐渐从传统的物力资源、财力资源,转变为以员工为载体的人力资源,企业间的竞争越来越多地成为关于“人才”的竞争。研究表明,人力资源不同于传统的财力、物力资源,具备价值性、稀缺性、不可模仿性以及难以替代性,是企业竞争优势的重要来源^[1]。

为保证企业在人才竞争的过程中取得成功、吸引并留住对企业发展有关键作用的人才,不少国内企业纷纷出手,在企业的人力资源管理工作方面寻求突破。大多数企业已经渐渐认识到,员工的组织承诺是员工工作绩效和退缩行为的主要影响因素。而高承诺人力资源管理以其可以提高员工的组织承诺,改进雇员行为等优势,被一批老牌优势企业所利用,以应对日趋激烈的市场竞争和不断变化的外部环境。

而在企业实施高承诺人力资源管理的背景下,企业的组织文化必将随之发生改变,但是这种改变

究竟是如何发生的,是否以某种特定的机制影响着企业的组织文化,改变的方向又是什么,成为了困扰企业的一大难题。多数企业实施高承诺人力资源管理都是摸着石头过河,知其然不知其所以然,因此高承诺人力资源管理下的组织文化变革机制是当今企业亟需明确的重要理论。

本文通过中兴公司“中兴”的纵向案例研究,深入挖掘高承诺人力资源管理的作用和作用机制,揭示其与组织文化的必然关系,总结出不同维度组织承诺的组态给企业带来的不同影响以及企业正确的应对措施。

1 理论基础与文献综述

1.1 高承诺人力资源管理

Walton最早对人力资源管理工作进行了模式区分,包括控制型和承诺型2种^[2];Arthur继承了Walton的观点,认为遵守行为规范和制度规定是控制型人力资源管理关注的重点,而承诺型人力资源管理则

收稿日期:2018-01-31

基金项目:国家自然科学基金基金项目(71672189);中央高校基本科研业务费专项资金资助项目(17XNH079)

第一作者简介:宋立丰(1993—),男,黑龙江大兴安岭人,中国人民大学商学院,管理学博士研究生,研究方向:企业管理。

通信作者:宋远方, songlifeng@ruc.edu.cn

强调雇员和雇主之间的感情联系^[3]。Hutchinson认为高承诺人力资源管理(high commitment human resource management)实践是在企业关注市场需求的形势下形成的,核心在于促使员工关注价值创造^[4]。McClean指出,不同于控制型或交易型,高承诺人力资源管理实践要求构建起雇主雇员之间的良好关系,促进员工能够实现基本要求以上的业绩表现^[5]。

高承诺人力资源管理经过不断地发展,其定义和内涵得到不断扩充和优化,最终形成一套全方位流程式的实践方式:强调个人品质和潜能的招聘方式;注重员工的全面培训开发;绩效考核保证公平,并且能够引导雇员持续进步;建立丰富的、可选择的内部职业发展通道;建立全面薪资体系,保证公平性和竞争性,实现利益共享;施行弹性工作设计,引导员工加入到组织经营决策层面的活动中。

现有研究中关于高承诺人力资源管理实践的作用机理探究并不充分,大多数研究是从心理授权、社会交换以及组织支持等视角出发,关注的是正式化的职能措施如何影响到员工的态度、动机及行为^[6-8]。而作为一种人力资源管理实践的方式,学者们通常直接考察高承诺人力资源管理的效果,例如其对组织绩效、组织信任、员工前瞻性行为等的影响^[9-11]。但高承诺人力资源管理本质上是如何发挥作用,是直接还是间接,又是以何种机制作用于组织的不同方面,现有的研究还没有打开它的“黑箱”。

1.2 组织文化变革的路径

组织文化(organizational culture)是指员工共同拥有的、内部公认的价值观念与行动规则。组织文化首先是成员认知世界、明辨是非的重要依据,表现为公认的价值观念。Wallach提出包含创新、支撑和官僚3种类型的分类办法,重点揭示了个体行动与组织文化的联系^[12]。创新文化鼓励员工思维活跃、打破束缚、积极创新,持续追求上进。官僚文化权责界定明确,强调层级和命令,关注正式权力的把控,工作程式化。支撑文化则从支撑员工工作

生活的角度出发,主张自由和睦,营造一种亲密友爱的家庭感。

Cameron和Quinn构建起“灵活—稳定”、“内部聚焦—外部聚焦”的分类视角。其中,外部聚焦要求雇员重视市场需求,长期目标在于维持市场领先地位;内部聚焦要求雇员持续实现流程改进、提高效率;灵活的主要内容是向员工授权赋能,主张群体协作,内部不断革新;稳定的主要内容是规范控制,经由完善规则塑造雇员行为^[13]。由此形成灵活型、团队型、官僚型和市场型的文化分类。

根据于天远等的研究,在企业不同生命周期历程中,组织文化经历了“活力型→团队型→官僚层级型+市场型”的变革路径^[14]。这个过程无疑是从企业初生期到发展期再到成熟期的组织文化变化过程,但到了最后阶段后,组织文化是否就不能或不应该有变化了呢?如果企业进行组织文化变革的努力,那么变革的路径和手段又有哪些,变革的过程又改变了什么?这些问题在以往的研究中往往被忽略,从而形成普遍的前因侧与后果侧的研究重点。本文将对这些问题进行深入研究和探索,以期解决上述问题,进一步发展组织变革的理论深度。

1.3 组织承诺与高承诺人力资源管理下的组织文化的变革机制

Becker指出,对投入所能够产生回报的预期,是员工对组织形成承诺(organizational commitment)的重要原因^[15]。Mowday等在前人研究的基础上,对组织承诺的概念进行了进一步的延伸,把组织承诺界定为个人对一个特定组织的认同和参与程度,并由此提出了组织承诺的三要素:对组织目标等高度信仰和认可;为了组织的利益,愿意付出个人的努力;有意愿来留住组织成员的资格^[16]。

Meyer和Allen提出三因素模型,从3个维度对组织承诺进行了区分^[17]。这3个维度分别是:情感承诺,指员工出于对组织的依赖感,而愿意对组织保持忠诚;持续承诺,指由于离开组织会带来利益的受

损,结果员工不得不对组织忠诚;规范承诺,指员工内心的义务感使他们觉得自己应该对组织忠诚。

Walton 在进行模式划分时就指出,承诺型人力资源管理关注员工与组织的持久交换,目的在于提高雇员对组织的承诺^[2]。McClean 和 Collins 根据社会交换理论的相关观点,指出组织可以通过高承诺人力资源管理系统构建并改善与雇员之间的交换关系,从而鼓励员工更多地投入到工作中,并愿意留在企业内长期发展^[18]。但在实际的高承诺人力资源管理实施过程中,企业往往发现,员工的组织承诺往往不能仅仅用程度高低来衡量,例如高情感承诺、低持续承诺的员工与高持续承诺、低情感承诺的员工按以往方式测量的组织承诺可能相同,但其在工作绩效与退缩行为方面的表现却往往不同,形成的群体思维与文化也不同。因此,过去学者对组织承诺的研究还停留在整体层次的表面,没有进入到不同维度组织承诺的不同组态,忽略了组态变化带来的影响。

组织文化又可以分为理念层面文化、制度层面文化和个性层面文化3个层次^[19]。组织文化的变革往往需要各个层次共同改变,通过员工整体行为和感知的改变体现个性层面组织文化的变革,通过企业制度的重建和逐渐内化进行制度层面的组织文化变革,经过逐渐震荡和稳定,最终促使企业理念层次组织文化的变革。三者相辅相成,缺一不可。

2 研究设计

2.1 方法与案例选择

本研究采用探索性纵向单案例的方法,该方法适用于探索尚未被充分理解的,动态变化的情境。首先,本文关注的核心问题是高承诺人力资源管理实施中组织文化变革的内在机制,是围绕如何发生和发生过程的研究,需要深入地挖掘企业内部的情况和变化,因此适合使用探索性的案例分析^[20]。其次,本研究主要探索企业实施高承诺人力资源管理以及组织文化变革前后的对比以及其中其他因素

的变化和影响,是一种引入了时间维度的动态变化过程,因此适合采用纵向案例研究方法。最后,尽管本文采用单案例方法,但由于分析多时间点的不同情况和中间变化,使得研究可以遵循复现逻辑,可以实现不同阶段的复制和对比,增强研究的稳健性。

本文的组织文化变革企业选择中兴通讯,符合理论抽样和“启示性个案”的标准。首先,中兴的人力资源管理实践相对稳定,各种制度及具体措施需要实施了一年以上且无重大变革。其次,案例企业的员工具备一定规模,一方面本文研究高承诺人力资源管理实践的作用机理问题;另一方面因为本文想要探究组织文化对正式化的员工管理制度措施作用的影响,只有雇员规模达到一定程度,企业才比较可能形成较稳定的组织文化,才有机会对员工产生广泛影响。最后,中兴于2015年开始实施高承诺人力资源管理,并与2016年进行了正式的组织文化变革,相互之间的影响与各自的变化过程极具代表性和启示性。综上所述,本文选择中兴作为单案例研究对象符合单案例研究的样本标准。

2.2 数据收集

2.2.1 数据收集过程

为获取上述研究所需各方面的信息,本研究采用了多种数据搜集方式,以二手资料的搜集为主,同时辅以开放式访谈等方式。数据搜集的时间从2015年7月起,一直持续到2017年7月,历时2年多。

2015年7月开始,研究人员首先从公开网络上搜集中兴的相关资料,主要包括公司年报、领导讲话、人力资源管理制度、员工管理职能措施内容、企业培训相关文件等内容。为确保对案例企业的员工管理工作实践形成全面认知,本文补充了案例企业概况、发展历程、部门架构等多方面的内容,由此构建起对案例企业的员工管理系统的全面理解。

2015年9月—12月,研究人员开始着手进行实地访谈工作,访谈对象为案例企业内的员工以及部

分从案例企业离职的员工。访谈为开放式,通过向访谈对象询问“你所在公司员工流动状况如何”、“你所在公司的员工对企业的态度或评价是怎么样的”、“你是否愿意离开/留在该企业”、“你为什么愿意离开/长期留在该企业”、“你如何评价该企业的人力资源管理措施”等一系列问题,对先前搜集到的企业人力资源管理措施和组织承诺方面的信息进行了验证,也详细了解了员工产生不同的组织承诺的原因。

2016年3月—9月,研究人员根据上述内容再次进行公开资料的搜集,重点在于案例企业的组织文化信息,包括组织文化的内容和影响。研究人员通过搜集企业自身文化管理制度、员工行为规范文件、员工描述的文化特征、员工对组织文化的看法等信息,构建起了案例企业组织文化的资料库。

在此基础上,2016年10月研究人员对部分访谈对象进行了二次访谈,通过询问“你如何看待该企业的组织文化”、“你觉得该企业的文化有何特点”、“组织文化对你离开/留在企业的选择是否有影响”、“如果有,有何影响”等问题,对组织文化在员工管理措施发挥作用进程中的角色进行了进一步详细地描述和刻画。至此,数据搜集工作基本结束。

按照上述程序,本文的案例研究相关资料的搜集工作历时半年多,共整理网络文字材料6万余字,录音材料200余分钟,会议记录5份。这些数据来自不同渠道,相互之间得到了验证和补充,实现了数据之间的三角验证。

2.2.2 关键构建的界定

本文要通过案例材料说明正式化的高承诺人力资源管理实践如何与非正式化的组织文化相互匹配、共同发挥作用的问题,因此需要重点搜集的关键变量信息包括以下几个方面。

(1) 员工组织承诺,重点考察员工对企业的态度、离开企业的意愿、企业的员工流失率、劳动生产率等方面的信息。

(2) 企业的人力资源管理实践,本文主要涉及

选、用、育、留等方面,重点关注招聘、培训、绩效考评、薪酬福利、工作晋升、工作设计这6大职能模块的管理措施。

(3) 企业组织文化的信息收集主要参考了Cameron和Quinn提出的文化类型划分标准^[13],重点考察价值观、行为规范、文化符号、行为方式等内容,归纳出理念层面文化、制度层面文化和个性层面文化3个层次组合而成的官僚层级型、团队型、活力型、市场型组织文化。

2.3 资料编码

根据Strauss等提出的案例研究方法,本文作者和2名企业管理专业的硕士生共同对搜集到的材料进行了编码处理^[21]。编码工作均按照背对背的原则进行,分3个阶段逐步展开。具体的编码程序如下:

一级编码:3位编码者按照背对背原则处理原始材料,首先依据组织承诺、高承诺人力资源管理实践等的基本概念进行编码。

二级编码:在一级编码的基础上,编码人员重点关注组织承诺、组织文化及其形成过程、产生原因、影响因素和变化趋势,开展编码工作。

三级编码:在二级编码的基础上,编码人员通过对原始数据的分析,重点关注案例企业内阶段2所呈现关系的特点,以及相应特点形成的原因或过程,根据原始资料进行编码,提炼出组织文化变革、组织承诺维度等相应概念。

3 案例描述

中兴公司成立于1997年,总部位于深圳,经营范围包括各类以数据和信息的传送为主体的通讯工具和传输系统。经过20年左右的发展,中兴公司目前拥有业界完整的产品线和解决方案,通过快速创新灵活满足客户的差异化需求。此外,中兴公司还十分关注员工的收益,在通过技术创新和高质量交付推动公司业务进步的支撑下,确保不忽视员工回报的提升,努力实现雇员与公司共同成长的目标。中兴公司的员工队伍规模在8万人以上,以研发、营

销、客户服务和生产为主,其中研发人员最多,占比达到37.5%,生产人员占比为23.6%,市场营销和客户服务人员占比分别为15.6%和16%。中兴公司管理团队于2015年初为应对激烈的市场竞争和人才竞争压力,打破企业逐渐陷入的瓶颈期,决定公司整体实施高承诺人力资源管理,在实施前后中性的组织文化可以分为3个阶段。

3.1 企业发展期后逐渐固化的组织文化阶段(2012—2015年)

从成立伊始,中兴公司一直处于高速发展、不断前进的状态,到2012年时,无论是企业绩效、市场份额和新产品绩效都到达顶峰。之后,公司由于种种原因,发展速度放缓,组织逐渐固化,整体陷入关注分配而非发展的状态。

根据档案资料和访谈资料显示,在理念层面的组织文化上,公司虽然表面上一直强调拼搏创新,但实际上陷入强调层级和权威的所谓“科学管理”的状态,公司整体沉醉于取得的成绩,关注自身的利益分配。在公司制度层面的组织文化上,虽然强调技术发展和突破的价值,但是不是把技术摆在至高的地位,而是贯彻了以较低投入小步试错的主张;公司注重“内功”,在培训过程中使用的喝水的纸杯上就印着被称之为“内功”的企业文化字样。在个性层面的组织文化上,注重上下级,员工参与决策的意愿很小,员工感知个体价值不明确、股票分红受限。综上所述,中兴的组织文化逐渐进入官僚层级阶段。

与此同时,中兴员工所表现出来的组织承诺也发生了变化。中兴自2012年以来就常陷入“裁员”争议,公司出现了较大程度的减员情况,2012年起的2年内,人才队伍的规模由8万多人降至不到7万;员工在接受采访时表示,在公司内,5年左右就要为去留而纠结;组织认可度低,关注薪酬福利多于关注职业发展;人均产能下滑,从80万元降至60万元,最低时更是接近40万元。

3.2 实施高承诺人力资源管理后的组织文化震荡阶段(2015—2016年)

由于意识到公司逐渐陷入发展瓶颈和官僚文化泥潭,中兴管理层决定在集团范围内实施高承诺人力资源管理,具体分为6个方面,即“注重素质和潜能的人才招聘”、“全面高效的培训开发”、“公平评估、引导发展的绩效管理”、“利益共享、全面回报的薪酬激励”、“内部晋升的职业发展”和“弹性工作设计”,如表1所示。

实施高承诺人力资源管理后,中兴的组织文化开始震荡。在理念层面的组织文化上,公司开始强调包容,重视人的地位,关注人性,公司高管也认为:“存在的就是合理的;在制度层面的组织文化上,公司的高管要想传递某种指示或者管理下级的工作,主要方式不是发布规范制度,而是开几次运营管理会,办几次中高层管理人员培训班、讨论会,甚至就是经由自己的日常活动来影响,并不重视目标或者战略;在个性层面的组织文化上,员工开始注重团队协作,具有一定的主观能动性,积极为一定范围内的利益目标努力。综上所述,中兴实施高承诺人力资源管理后,组织文化发生了一定的改变,进入多种文化并存,以团队型组织文化为主的阶段。

在此阶段,员工的组织承诺也发生显著改变。公司的雇员数量最近几年没有太大的变化,优秀员工很少流失;员工离职意愿降低,开始明显感知到职业发展的前景;组织认可度提高,从主要考虑薪酬福利的依赖逐步转变为团队情感的依赖;人均产能不断提高,2年时间就增至90万元,如表2所示。

3.3 变革后稳定的新型组织文化“中兴”阶段(2016年至今)

2016年,中兴公开将组织文化变更为:拼搏:挑战自我,做到最好不满足;创新:突破常规,拒绝平庸不苟且;求真:实事求是,诚信自律不唯上;务实:以终为始,团结协作不推诿。在理念层面的组织文化上,公司形成“丰富人们的沟通与生活”,始终以客户的需求

要为核心,推动技术领先的创新,和行业上下游的企业相互开放,推动互利和合作,将自身定位于全球市场,要和国际范围内的高手过招;在制度层面的组织文化上,决策权逐渐前移至代表处,建立以客户经理、解决方案专家和交付专家为核心的机制,以项目为中心,跨部门团队运作,在相应的考核方式中强调最终的任务完成情况和工作成果;在个性层面的组织文化上,公司内部推行“狼”文化,并构建起相应的部门架构和管理方式,骨干员工要求有强大的进取心,能够

团结作战,迅速发现并抢占市场机会。综上所述,中兴的组织文化进入到了新时期的活力型+市场型。

在组织承诺方面,公司的研发人员数量连年增长,从3.76万人增长至目前7.6万人,已翻了1倍有余,人才队伍更加稳定;员工对企业文化、氛围、价值观等认可程度很高;公司的人均产能稳定在百万元以上;员工愿意为了自身的职业发展进行规划和奋斗,并感知到明确的方向和路径。整个企业实现真正的“中兴”,如表2所示。

表1 高承诺人力资源管理编码

三级编码	二级编码	一级编码	示例性证据
注重素质和潜能的人才招聘	潜质、素质、价值观	1、公司对人才的评价主要依据岗位的职责和任职资格的相关内容,着重关注员工思想素质和职责履行情况 2、在招聘的时候,首要标准还是看是否认可公司艰苦奋斗的价值观,注重员工长期发展的可能性	1、“我觉得自己能够进公司还是挺幸运的,当时我应该不是条件最好的,老板可能是觉得潜力还不错吧” 2、“虽然我不是做招聘的,但是从我对周围这些同事进入企业过程的了解来看,我觉得可能真正认可公司艰苦奋斗和创新的文化才是大家进入企业的重要原因吧”
全面高效的培训开发	全面、了解并融入公司	1、做强调军事化训练和企业文化培训 2、学习公司的文化内容、行为规则和制度规范等内容,提高员工的思想品德素质和对公司的认可 3、文化培训的核心是向雇员灌输公司的价值标准,促使员工逐渐学习并与之相融合	1、“我觉得公司的培训是全面而且循序渐进的,不把我们局限在某一领域,而是让我们对全局有系统认识,这对我们系统地、有针对性地提升自身的能力意义是很大的” 2、“我对我们公司的培训工作评价还是很高的,因为它不仅全面,而且开放,真正能够帮助我们获得市场所需要的那些能力”
公平评估、引导发展的绩效管理	责任结果导向、平衡计分卡	1、考核需要参考的因素很多,观察他们在其中的具体行动表现,重视的是个体或团队相应职责的完成情况,关注最终的结果状况 2、在考核评价工作中,依据公司整体目标,采取一个综合平衡记分卡的办法,将整体目标落实到个体层面,相应指标的衡量都通过这种方式实现	“公司的绩效考评其实很严格,行就是行,不行就是不行,而且有一点我觉得特别棒的是,不是说考评之后通知我们个结果就完事儿了,公司会有专门的制度,比如我有个同事,当时考评结果不理想,我们都配的有导师嘛,导师还专门跟他沟通过,去了解原因并想法子解决,这个真的是对我们往后的发展帮助很大”
利益共享、全面回报的薪酬激励	全员高薪、股权激励、利益共同体	1、公司实行全员高薪,激发员工潜力,全面薪酬,由固定收入、绩效收入、公司补贴、奖励现金和长期激励等构成,全员持股,形成“全员利益共同体” 2、根据工作态度、努力程度、能力水平等因素对动态股的发放作定期动态调整	1、“我们公司最出名的应该就是全员持股了吧” 2、“薪资水平的话,按照我个人了解到的情况来看,在行业内的确是相当不错的” 3、“其实除了物质方面的激励,我们公司还特别重视精神方面的激励,比如工作大部分都有压力、有挑战性,大家团队意识也都很强”
内部晋升的职业发展	双向通道、导师制、个体偏好	1、管理和技术专家2条路径,员工个人的意愿在职业通道的选择中扮演着重要角色,员工自己决策的机会更丰富了 2、在雇员逐渐成长为关键员工的情况下,公司提供导师,运用其丰富的经验和技巧,能够有效地帮助雇员成长	1、“职业发展方面,我觉得一个是培训开发给我们带来的能力的提高吧,还有就是我们有技术和管理2条发展路径,同时2个职位之间还可以相互转换” 2、“公司内部发展的话,我个人虽然没有走到很深的地步,但是在我看来,整个公司首先会给你可以选择的通道,而且的确是尽可能地做到了能者上,不能者下,这其实是很多公司难以真正做到的”
弹性工作设计	铁三角、跨部门团队、一线授权	1、公司建立以客户经理、解决方案专家和交付专家为核心的机制,以项目为中心,跨部门运作 2、对一线组织进行清晰有效授权授责,一线组织形态围绕业务特点灵活设置,人员规模弹性管理,体现灵活性和自适应性	1、“我们公司的口号是‘一线呼唤炮火’,一线的员工有比较大的自主权” 2、“公司的意思是我们一线员工对客户更熟悉,客户要啥我们最清楚,所以就让我们自己做决定,自己经营” 3、“公司还要求我们按照团队的方式来工作,不是说你哪个人说了算,是你们这个队伍一起来做决定,考核也考的是你们这个队伍”

表2 组织文化变革与组织承诺编码

组织文化	第一阶段	第二阶段	第三阶段
个性层次	1、员工氛围温和,照顾老员工,担心职位发展 注重上下级、员工参与决策的意愿很小 2、员工感知个体价值不明确、股票分红受限	注重团队协作,具有一定的主观能动性,积极为一定范围内的利益目标努力	1、“狼”文化 2、有强大的进取心 3、能够团结作战,迅速发现并抢占市场机会
制度层次	1、强调稳健务实,要求认真细致,注重科学和效率,把工作做细,反对虚假浮夸 2、以较低投入,小步试错创新 3、注重“内功”	1、不重视目标或者战略,对于内部的规范、规制也很少去在公司内部努力铺开并推进落实 2、指令小范围高效传达 3、团队领导权威	1、决策权逐渐前移 2、以项目为中心,跨部门团队运作 3、强调围绕顾客认可程度形成的价值
理念层次	1、表面强调拼搏创新,实际上陷入强调层级和权威的所谓“科学管理”的状态 2、沉醉于取得的成绩 3、关注自身的利益分配	强调包容,重视人的地位,关注人性,公司高管也认为:“存在的就是合理的”	1、“丰富人们的沟通与生活”,重视客户需要 2、推动技术领先的创新 3、开放合作
组织承诺	第一阶段	第二阶段	第三阶段
	1、陷入“裁员”争议 2、员工为去留而纠结 3、人均产能下滑	1、优秀员工很少流失, 离职意愿降低,明显感知到职业发展的前景 2、组织认可度提高,人均产能不断提高	1、研发人员数量连年增长 2、企业文化、氛围、价值观等认可程度很高,愿意为自身职业发展进行规划和奋斗,并感知到明确的方向和路径 3、人均产能稳定在百万元以上

4 案例分析与理论构建

4.1 高承诺人力资源管理导致组织文化变革

到林叶、李燕萍给出的概念为止,高承诺人力资源管理已经从最初的“权力分散、培训开发、规范程序、雇员参与、社会化过程”演变成了一整套员工全方位建设的系统工程。从案例中可以发现,中兴公司的组织文化自全面实施高承诺人力资源管理以来,在理念层面,经历了从注重守成和分配的官僚层级到注重团队和合作,最后转变开放包容,创新求实;制度层面,从注重内功“内功”和领导权威到注重小范围的团队建设和绩效,再到决策下放与注重市场和创新;在个性层面,从注重表面的“和谐”到开始进行小范围的能动性建设和目标管理,最后达到对外的“狼”文化,对内的员工自身发展的追求。本文认为在成熟企业主动进行组织文化的变革中,尤其是实施高承诺人力资源管理下,其组织文化则经历了“官僚层级型→团队型→活力型+市场型”的重塑过程。这种转变是覆盖公司整体的变革,是一种群体感知和意识的转型。本文分析认为,由高承诺人力资源管理导致的组织文化变革具有三方面特点。

第一,整体性。传统的人力资源管理措施,往往注重某一单一方面,企图通过某方面的改变带动其他方面,高承诺人力资源管理则是全方位不同层面的改变。与单独某方面的人力资源管理措施不同之处在于,高承诺人力资源管理对每个员工管理的同时,员工之间的认知也在相互制约,相互增强,这种转变必然覆盖公司整体,表现为一种组织文化上的变革。因此,在案例中,中兴员工感知到的改变往往是公司整体环境的变化。

第二,延迟性。从案例中可以发现,中兴的高承诺人力资源管理实施是一直不变的,但组织文化的变革却经历了“官僚层级型→团队型→活力型+市场型”的逐步改变,其中还有反复和震荡。这是因为高承诺人力资源管理的实施过程中,员工一方面存在感知和行为惯性,但更重要的是存在整体感知的滞后,也只有组织文化的变革才会出现这种人与人、人与环境的互动,使员工的群体意识在不断碰撞和妥协中发生改变。

第三,互反性。通过案例,可以看到,高承诺人力资源管理的实施非成即败,不可能存在改变部分员工的情况,其必然导致组织文化的变革,进一步

造成其他方面的影响。而与此同时,不断变化的组织文化也在反向作用于高承诺人力资源管理,可能阻碍或制约其实施和进行,这取决于不同阶段的组织文化与人力资源管理目标的匹配。

综上所述,可以得出高承诺人力资源管理必然导致组织文化变革,在变革过程中,具有整体性、延迟性和互反性的特点,不产生组织文化变革的高承诺人力资源管理是不存在的或者必然失败。

4.2 组织承诺的多维度共存与组态效应

Meyer 和 Allen 的组织承诺三因素模型,情感承诺、持续承诺和规范承诺^[17]。从3个维度对组织承诺进行了区分。以往的研究多数聚焦于组织承诺的成因后果,或单一考察某一维度的组织承诺,这种视角忽略了不同维度组织承诺共存的本质,以及不同维度组织承诺的组态效应。

从案例中可以发现,员工的情感承诺、持续承诺和规范承诺在各自维度上差异明显,而总体上却相互交织,表现为不同维度不同程度的组态。通过案例,本文做出一般性假设,认为情感承诺、持续承诺和规范承诺在各自维度上,仅存在高、低2种状态,理论上存在8种不同组态。但是在现实分析中,不同维度的组织承诺之间存在相互影响,因此一些极端组态在实际企业中极少存在。例如,员工的情感承诺与持续承诺都为较高程度时,其规范承诺一般较高;同样员工的情感承诺、持续承诺都为较低状态时,其规范承诺也很少较高。因此,通过案例本文总结出在中兴实施高承诺人力资源管理后,组织文化变革过程中,每个员工都有一定程度的组织承诺,但其类型和效果却不尽相同,基本可以分为以下3类,如图1所示。

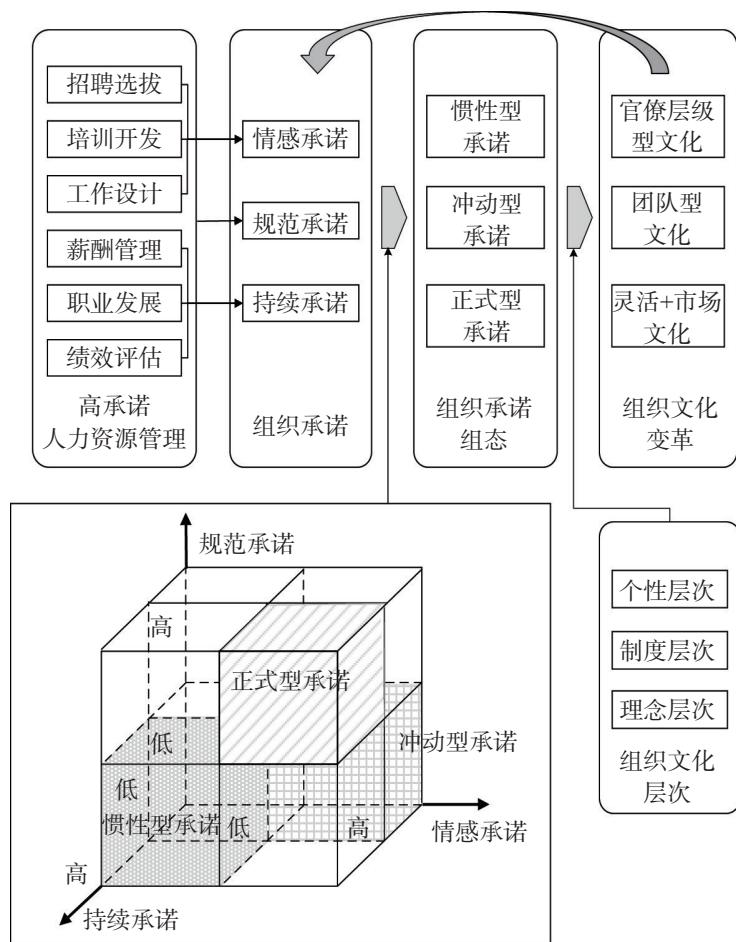


图1 组织文化变革机制与组织承诺组态

第一,惯性型承诺。如案例中一个员工所说的,“这些年公司的一些政策弄得大家人心惶惶,制度也不太透明,但待遇还不错,我还愿意留下来再等等”。可以发现,其对中兴有着明显的组织承诺,但这种承诺实质上是一种低情感、低规范、高持续型的组织承诺,即一种主要由风险成本约束下的不愿改变的承诺,本文归纳为惯性型承诺。其在工作中,缺乏拼搏精神和主观能动性,习惯安逸和随行就市,但也不会有明显的离职意愿和退缩行为。

第二,冲动型承诺。“我会考虑换一个工作环境,但现在我也要对付得起我的同事和朋友,也会努力工作”,一部分中兴的员工也会在某一段时间或时期持有这种类型的组织承诺。很明显,这是一种高情感、低规范、低持续型的组织承诺,即源于员工自身的自我实现或自我效能的,与社会网络紧密相关的承诺,本文归纳为冲动型承诺。其在工作中,具有较高的工作热情和创造力,与其他员工的关系纽带较强,但对公司本身缺乏信心,同时也会寻求另外的就职机会。

第三,正式型承诺。中兴在变革后期,员工普遍表示“我对公司充满了信心,干起来有劲头,待遇也好,还可以有明确的升职机会”。这种高质量的组织承诺即为高情感、高规范、高持续的正式型组织承诺,表现为低员工退缩、高工作绩效。这种组织承诺才是可以持续维持的高效作用于员工行为和心理的一种契约,但需要较高的要求才能达到。

综上所述,可以看到员工的组织承诺是一种复合型的心理契约,不同维度的高地程度可能不同,组合成的不同组态就会表现出不同类型的组织承诺,因此才会有可能测量组织承诺水平相同的员工却在退缩行为和工作绩效上有相反的表现。进一步也可以发现,员工的情感承诺很大程度上作用于工作绩效,而持续承诺则作用于退缩行为,规范承诺一般决定了员工组织承诺的持久性。而情感承诺很大程度

上源于员工的自我效能,而持续承诺则更多地取决于自身的信息获取,因此不同类型的外在组织承诺很难相互转化。

4.3 高承诺人力资源管理下的组织文化变革机制

高承诺人力资源管理本质上是一种制度变革,但这并不意味着其实在制度层面直接改变组织文化。从案例中可以看到,中兴实施高承诺人力资源管理后,其组织文化的改变并非一蹴而就的,而是逐步地、有延迟地改变。这一方面是因为员工个体的转变过程,另一方面也源于从个体思维上升到群体思维的过程。在这一过程中,可以观察到的更为显著的便是员工组织承诺的转变。

在中兴的组织文化从官僚层级型转变到团队型的过程中,其员工的组织承诺也从惯性型承诺转变到冲动型承诺。在这一转变过程中,员工的组织承诺主要在情感承诺维度上发生了改变,从而改变了不同维度组织承诺的组态。这种改变恰恰源于高承诺人力资源管理实践中员工的全面培训开发、施行弹性工作设计等措施,增强了工作热情和创造力,强化与其他员工的关系纽带较强。而这种企业整体的组织承诺的改变,便使组织承诺从个体层次上升到组织层次,在组织文化的个性层面进行了彻底的变革。

而在中兴团队型组织文化向活力型+市场型变革的过程中,其员工的组织承诺也从冲动型承诺变为了正式型承诺。在这一转变过程中,员工的组织承诺主要在持续承诺维度上发生了改变,从而改变了不同维度组织承诺的组态。这个过程,则是高承诺人力资源管理建立丰富的、可选择的内部职业发展通道;建立全面薪资体系,保证公平性和竞争性,实现利益共享所致力扭转的。组织承诺的全面变化上升到群体思维,便从制度层面上促使了组织文化的变革,使中兴整体员工感受到明确的激励和职业发展,从而使组织文化转向发展和拼搏的活力型+市场型,如图1所示。

在整个高承诺人力资源管理过程中,中兴首先做的就是建立新的系统性完善的人力资源管理体系,并在实施过程中逐渐深入人心。因此,在持续实施过程中,员工的规范维度组织承诺在持续改变,使不同组态的组织承诺得以稳定持久的保持,最终由个体层次上升到组织层次的组织文化上,最终在组织文化的理念层次上稳定。

纵观整个中兴公司高承诺人力资源管理的过程,正向来看导致了组织文化的变革,但反过来不同阶段的不同类型的组织文化也在促进或阻碍着高承诺人力资源管理的实施,两者之间时刻发生着相互作用,而在这个过程中,由于群体思维等外部环境的变化,员工个体的认知发生失调,驱动其逐步调整自身的组织承诺,并形成新的群体思维。

5 结论与讨论

5.1 研究结论

本文通过中兴公司“中兴”过程的纵向案例研究,揭示了企业实施高承诺人力资源管理后的各方面变化趋势和内在机制,对高承诺人力资源管理、组织承诺和组织文化变革等方面理论的研究有着重要意义。

过去的研究多为了说明高承诺人力资源管理的驱动因素、作用机制和成功后的影响,但始终没有打开其实施过程中,组织真正在经历着什么的“黑箱”^[22]。本文发现,成功的高承诺人力资源管理实施过程中,必然伴随着组织文化的变革,两者相辅相成、互为表里,组织文化的各个层次逐渐改变,既是高承诺人力资源管理成功的标志,也是必然结果。这一发现,摒弃了以往学者们孤立地考察高承诺人力资源管理成功后所带来的影响,进一步揭示了企业的变革过程。

进一步地,本文开创性地提出了组织承诺的多维度共存本质,并在此基础上总结了不同维度组织承诺的不同组态所表现出来的形式,破解了以往研究中组织承诺与组织文化难以匹配和关联的谜团,

以此链接高承诺人力资源管理与组织文化变革之间的作用机制,真正实现从个体层面到组织层面的理论构建。

另一方面,部分企业将员工的利益意愿、工作绩效等问题模糊地归因于其组织承诺的程度高低,一竿子打死或者一窝蜂肯定,这都是知其然不知其所以然。本文指出,员工利益意愿和工作绩效不只是自身组织承诺高低所引起的,更大程度上是由于不同维度组织承诺的不同组态所产生的差异效果,企业应针对不同的员工情况对症下药,才能有的放矢,以最小的成本达成最大的效果。

5.2 不足与展望

本文也存在着很多局限性,虽然是纵向案例研究,但单案例还是缺乏足够的信度,尤其在检验不同组态的组织承诺方面,应收集更多企业资料,定性比较员工表现的不同路径。未来的研究应从两方面入手,其一是找寻更多实施高承诺人力资源的企业进行观察和研究,对所构理论进行验证,以保证理论的信度;其二是总结归纳出不同维度组织承诺测量的量表,进一步使用定量方法或定性比较方法研究不同组态组织承诺的影响和表现。

参考文献

- [1] Wright P M, Dunford B B, Snell S A. Human resources and the resource based view of the firm[J]. *Journal of Management*, 2001,27(6):701-721.
- [2] Walton R E. From control to commitment in the workplace[J]. *Harvard Business Review*, 1985,63(2):76-84.
- [3] Arthur J B. Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover[J]. *Academy of Management Journal*, 1994,37(3):670-687.
- [4] Hutchinson S, Purcell J, Kinnie N. Evolving high commitment management and the experience of the RAC call centre[J]. *Human Resource Management Journal*, 2000,10(1):63-78.
- [5] McClean E J. The Indirect Effect of High Commitment HR Practices and Charismatic Leadership on

- Firm Performance[D]. New York: Cornell University, 2010.
- [6] Wood S, Albanese M T. Can we speak of a high commitment management on the shop floor?[J]. *Journal of Management Studies*, 1995,32(2):215-247.
- [7] 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.
- [8] Kim S, Wright P M. Putting strategic human resource management in context: A contextualized model of high commitment work systems and its implications in China[J]. *Management and Organization Review*, 2011, 7(1):153-174.
- [9] 李燕萍,刘宗华. 高承诺人力资源实践就能提高组织绩效吗?[J]. *经济与管理研究*,2015,36(9):130-136.
- [10] 刘宗华,李燕萍,郭显琅,等. 组织信任对知识分享的影响:组织认同和高承诺人力资源实践的作用[J]. *经济与管理研究*,2016,37(12):113-122.
- [11] 林叶,李燕萍. 高承诺人力资源管理对员工前瞻性行为的影响机制:基于计划行为理论的研究[J]. *南开管理评论*, 2016,19(2):114-123.
- [12] Wallach E J. Individuals and organizations: The cultural match[J]. *Training and Development Journal*, 1983(2):29-36.
- [13] Cameron K S, Quinn R E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based On The Competing Values Framework[M]. Hoboken: John Wiley & Sons, 2011.
- [14] 于天远,吴能全. 组织文化变革路径与政商关系:基于珠三角民营高科技企业的多案例研究[J]. *管理世界*, 2012(8):129-146.
- [15] Becker H S. Notes on the concept of commitment[J]. *American Journal of Sociology*, 1960,66(1):32-40.
- [16] Mowday R T, Steers R M, Porter L W. Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover[M]. New York: Academic Press, 1982.
- [17] Meyer J P, Allen N J. A three-component conceptualization of organizational commitment[J]. *Human Resource Management Review*, 1991,1(1):61-89.
- [18] McClean E, Collins C J. High-commitment HR practices, employee effort, and firm performance: Investigating the effects of HR practices across employee groups within professional services firms[J]. *Human Resource Management*, 2011,50(3):341-363.
- [19] 樊耘,阎亮,张克勤. 组织文化,人力资源管理实践与组织承诺[J]. *科学学与科学技术管理*,2012,33(9):171-180.
- [20] Yin R, Thousand S. Case Study Research: Design and Methods[M]. 4th ed. Hoboken: Blackwell Science Ltd., 2009.
- [21] Strauss A L, Corbin J M. Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques [M]. Thousand Oaks: Sage Publications, 1990.
- [22] 项凯标,颜锐,蒋小仙. 职业成长、组织承诺与工作绩效:机理和路径[J]. *财经问题研究*,2017(12):125-130.

High Commitment to Organizational Commitment under Human Resource Management and Organizational Culture Change Mechanism: Taking ZTE as an Example

SONG Lifeng, SONG Yuanfang, XIONG Zhuo, GUO Xiaodan

(School of Business, Renmin University of China, Beijing 100872, China)

Abstract: Through the vertical case study of ZTE Corporation after implementing the high commitment to organizational culture after human resource management and realizing the 'ZTE' process, we discovered that high commitment to human resource management must be accompanied by changes in organizational culture in the implementation process. 'Bureaucratic level → team type → dynamic type + market type', the action mechanism of the two is the change in the organizational commitment of different configurations, manifested as the 'inertia → impulse → formal' group thinking changes, further open high Commitment to the 'black box' of human resource management and organizational change.

Key words: high-commitment human resource management; case; organizational commitment; organizational culture change; mechanism