

DOI 编码: 10.3969/j.issn.1672-884x.2015.03.008

基于动态环境构型分析的企业雇佣策略研究

陈玉明 崔 勋

(南开大学商学院)

摘要: 在整合已有研究的基础上,通过构型分析来研究不同性质的环境动态性及其对企业战略性雇佣策略的复合性影响,并构建出基于动态环境的企业雇佣策略选择机制以促进该领域研究的发展。研究认为,环境的动态性是多维的,其中的知识扩散速度会影响企业的知识管理范式和雇佣策略,而竞争环境的波动决定了企业需要具备的人力资源柔性的程度,但对雇佣策略的影响则不明确。研究结果表明,处于知识慢速扩散环境的企业适宜采取长期雇佣,竞争环境的波动程度则会影响企业管理知识员工的方式;当环境中知识快速扩散但竞争环境波动较低时,企业适宜采用短期雇佣;当知识扩散速度和竞争环境波动都较高时,企业适宜采取多元雇佣。

关键词: 知识管理; 雇佣策略; 人力资源柔性; 多元雇佣

中图法分类号: C93 **文献标志码:** A **文章编号:** 1672-884X(2015)03-0372-08

Employment Strategy Based on Configuration Analysis of Dynamic Environment

CHEN Yuming CUI Xun

(Nankai University, Tianjin, China)

Abstract: This study analyzes the existing literatures, and then investigates different kinds of environmental dynamism and theirs compounded influence to strategic employment through configuration analysis, thus building the enterprises employment strategy selection mechanism based on dynamic environment to promote the research in this area. This results suggest that environmental dynamism is multi-dimensional, knowledge diffusion velocity affects the knowledge management paradigm and employment strategy, and competitive environment volatility has positive impact on HR flexibility, while its affect on the employment strategy is ambiguous. The results indicate that the enterprises in high knowledge diffusion velocity environment should adopt long-term employment, and the competitive environment volatility affects the methods they manage knowledge employees; when the enterprises face high knowledge diffusion velocity and low competitive environment volatility, they should adopt short-term employment; when those environmental dynamism being both high, the enterprises should adopt multi-employment.

Key words: knowledge management; employment strategy; human resource flexibility; multi-employment

1 研究背景

目前,企业组织所面临的环境呈现出越来越高的动态性。这种不断增大的环境动态性主要来源于两个方面:①许多行业中知识的更新与扩散速度不断加快,这一变化使企业吸收外

部知识并进行快速创新的能力变得越来越重要;同时,也对企业管理知识员工的方式产生了重要影响。现有很多研究表明环境的动态变化对企业知识管理和人力资源管理提出了新的要求^[1]。②随着信息技术的发展和全球化的深入,企业目前常常面临着比过去更大的市场波

收稿日期: 2014-09-12

基金项目: 国家自然科学基金资助项目(71272182);教育部人文社会科学研究资助项目(12JYA630021)

动,这要求企业提高自身的柔性,尤其是人力资源的柔性来适应这一变化。

雇佣策略是人力资源管理中的一个重要内容,面对环境动态性的不断提高,很多企业开始调整自身的人力资源管理政策,尤其是其中的雇佣策略来提高自身的竞争优势和环境适应性。很多研究者针对这一新形势提出了关于企业雇佣策略的理论模型。例如,ATKINSON^[2]提出的核心-边缘员工模型,LEPAK 等^[3]提出的人力资源构型等。需要指出的是,已有雇佣策略理论的解释力还存在一些问题:①缺乏对不同层面雇佣策略的区分,研究模型大都没有明确区分战略层面和非战略层面的雇佣策略,而实际上不同层面的雇佣策略在动因和选择机制上都存在着本质性差别;②未能将雇佣策略的选择与调整同企业所处环境的动态变化之间的内在联系进行系统分析,忽视了环境动态变化的多样性及其对企业选择和制定雇佣策略的潜在影响。

鉴于此,本研究在对已有雇佣策略研究进行梳理的基础上,对环境动态性进行构型分析,力图从企业战略的层面来探讨不同动态环境的内在差别及其对企业雇佣动机的影响,进而提出能够与之相适配的雇佣策略。此外,对这三者之间匹配关系的分析也是本研究关注的重点,这也是现有研究中有待完善之处。

2 企业战略性雇佣策略的研究回顾

雇佣策略也被称为雇佣安排或是雇佣模式,主要是指企业为实现特定管理目标所选择的雇佣方式或雇佣方式组合,也有一些研究将与雇佣模式相关的人力资源管理政策纳入雇佣策略的范畴。本研究认同后一种观点。

近年来,全球化的不断深入和新技术的不断兴起,驱动着企业进行战略的调整和雇佣策略的重新选择,以此来提高企业在动态环境中的竞争优势^[4]。这也是近年来企业雇佣策略以及相关的人力资源管理政策变化的重要原因。由此,本研究将环境动态性与企业雇佣策略选择机制关系的分析作为本研究的主线,从战略的层面思考在不同动态环境中企业应选择的雇佣策略。需要说明的是,对这一问题的探讨必须考虑环境的动态变化对企业战略层面雇佣动因的影响,以及在特定的动因下企业如何选择适配的雇佣策略。已往研究将主要的关注点放在了雇佣策略本身上,缺乏对企业雇佣动因的关注,但从逻辑关系上来讲,雇佣动因既是企业

选择雇佣策略的前因,也是雇佣策略所要实现的目标。由此,只有明确雇佣动因及其与雇佣策略之间的关系才能准确地构建企业雇佣策略的选择机制,从而识别出类似的雇佣策略中所存在的内在差异。

有研究表明,企业雇佣策略调整的动因主要分为降低人工成本、提高人力资源柔性、回避制度规制和知识整合 4 个方面^[5],但相关研究却缺乏对雇佣动因层次和性质的探讨,没有对战略层面与非战略层面的雇佣动因,以及与之适配的雇佣策略进行有效区分。需要指出的是,这 4 种类型的雇佣动因并不都是战略性的。其中,降低人工成本和回避制度规制主要是通过非典型雇佣方式来实现,具有更强的市场购买特点,更多的是企业适应环境变化的应激性方式,并不能为企业带来独特的竞争优势,应归之为非战略性的雇佣动因,并且同环境的动态变化间也不存在明确的关系。鉴于此,本研究不将上述两者作为主要的研究对象。此外,人力资源柔性和知识整合具有一定的内部发展的特点,同企业的发展竞争优势和对动态环境的适应性有着更为紧密的关系。由此,本研究将主要对知识整合和人力资源柔性两个战略层面的雇佣动因下的雇佣策略研究做出理论回顾,并分析其与企业发展竞争优势和环境动态性之间的关系。

2.1 知识整合视角的雇佣策略研究

企业的知识管理活动是其竞争优势的主要来源,如何有效地制定雇佣策略来促进企业的知识管理活动一直是战略人力资源管理的重要内容之一^[6]。作为知识管理的重要问题,很多与知识整合有关的雇佣策略研究都在探讨一个问题,即对掌握企业重要知识的员工群体可否使用短期雇佣方式。早期的研究对这一观点主要持反对态度,认为这样会增加企业专有知识外泄的风险。由此,在一些早期的雇佣策略模型中(如核心-边缘员工模型,核心-周边构型等),都认为应对企业的核心员工采取长期雇佣,并建立稳定的雇佣关系,短期雇佣方式主要是针对企业的非核心员工。LEPAK 等^[3,7]认为,雇佣方式应该根据员工人力资本的特点来区别对待,并根据员工人力资本的战略价值和独特性做出了人力资源构型,从中划分出了核心员工和其他 3 种不同类型的非核心员工,进而建议对不同类型的员工采取不同的雇佣和管理方式。在核心员工方面,有研究认为,企业应与核心员工建立高度稳定与相互投入的雇佣关

系来培育和保持企业的竞争优势。KANG等^[8,9]进一步分析了企业人力资源构型中的知识创新机制,并对雇佣策略和企业的知识管理活动之间的关系做出了探讨。

另外,还有一些学者提出了不同的观点,即可否根据企业所处环境的动态性对企业的知识员工群体采用短期雇佣方式,因为知识技术的更新和扩散速度存在着很大的关系。他们认为,在知识员工中使用短期雇佣方式是一把双刃剑,既是企业吸收外部知识的一种重要手段,也会加大企业核心知识外泄的风险^[10]。此外,行业中的知识与技术的变迁速度是决定这种收益与风险孰者占优的主要权变因素^[11,12]。由此,企业应该根据环境动态变化的特点来调整雇佣策略。

2.2 人力资源柔性视角的雇佣策略研究

人力资源柔性代表了企业在动态环境中的战略适应性。BELTR等^[13]的研究表明,在动态的环境中,人力资源柔性是提高企业经营绩效的重要途径。人力资源柔性一般可以分为两种不同的类型:①“量”的柔性,指企业在劳动力投入量与输出量方面的适应和调整能力,主要是通过使用短期雇佣来调整企业的劳动力存量;②“质”的柔性,指企业发展员工的工作能力使员工具有完成多种工作任务的能力,主要通过提升已有员工知识技能的广度来实现^[14]。学者们据此提出了几种相似的人力资源柔性分类方式,如数量柔性^[2]与功能柔性^[2]、协调柔性^[15]与资源柔性^[15]、动态柔性^[16]与静态柔性^[16]、内部柔性^[17]与外部柔性^[17]等。其中,数量柔性^[2]与功能柔性^[2]是最为常见的分类方式。

对于企业如何发展其人力资源柔性,主要有以下思路:①通过对员工实施长期雇佣来建立高绩效工作系统,并通过培养员工知识技能的广度来发展企业人力资源的功能柔性;②通过短期雇佣的方式来调整企业的劳动力投入量以应对环境波动的影响,即提高企业人力资源的数量柔性;③通过混合使用长期与各种短期雇佣方式,即多元雇佣来同时发展两种柔性,但现有的研究已发现人力资源的功能柔性和数量柔性在生成机制上存在很大区别,甚至会出现相互排斥的情况,因此,多重柔性的获得需要企业具有更加高超的管理技能^[13]。虽然目前已有较多关于人力资源柔性的研究,但对于企业应该如何选择人力资源柔性的类型和相应的雇佣策略还没有得出明确的结论。

综上,目前已有较多关于知识整合和人力

资源柔性动因下的雇佣策略研究,并且这两种动因下的雇佣策略研究都提到了环境动态性对企业选择雇佣策略的影响。通过深入分析后发现,上述两者提到的环境动态性在内涵上存在很大不同:前者针对的是知识的变迁,后者是指市场环境的波动。现有研究对于这两种不同类型的环境动态性的区别与影响缺乏明确辨析和整合式思考:一方面,没有明确不同性质的环境动态变化对企业选择雇佣策略的差别性影响;另一方面,当不同类型的环境动态性共同作用于企业时,对于雇佣策略的选择尚缺乏深入的探讨。对这两方面问题的忽视是当前战略层面的雇佣策略研究中存在矛盾与争论的重要原因。为解决这一问题,本研究将通过对环境动态性的构型分析对这两种视角的研究进行整合,以期通过对环境动态特征、企业的战略层面雇佣动因与雇佣策略选择三者间的内在关系探讨来弥补已有研究中的不足。

3 企业环境动态性的构型分析

根据战略管理理论,企业的竞争优势是在对环境的主动适应过程中建立起来的,企业需要通过有效的管理措施来发展与其所处环境相适应的核心能力。鉴于此,对于如何有效制定雇佣策略来提高企业的竞争优势,应从企业所处的环境以及适应该环境所需要的能力来进行分析。本研究在文献分析的基础上,将影响企业选择雇佣策略的环境动态性分为以下两个维度:①知识的扩散速度,该维度代表着新技术或企业的核心知识在整个行业中的传播速度,是影响企业知识管理重心的关键因素^[18];②企业工作任务在数量和性质上的变化,该维度又称之为竞争环境的波动性,其波动的程度会对企业的人力资源柔性提出要求。

研究处于不同动态环境中的企业如何有效制定雇佣策略,不仅要厘清不同性质的环境动态性对企业的影响机制,还需要分析这两个方面的环境动态性对企业所产生的复合性影响。基于此,本研究在分析环境动态性的两个维度对企业的影响后,将这两个维度结合起来进行构型分析,以探讨不同动态环境区域的特点,以及处在该区域中的企业所面临的人力资源柔性和知识管理的特定要求,并以此作为分析与该环境适配的雇佣策略的依据。

3.1 知识扩散速度与企业知识管理的关系分析

环境的动态变化,尤其是行业中知识的扩

散速度会在很大程度影响企业的知识管理活动^[1]。具体如下：①企业核心知识在整个行业中的扩散速度决定了企业能够维持已有竞争优势的时间；②知识的扩散速度决定了行业中的知识主要集中于行业的公共领域还是企业内部。企业的核心知识是企业竞争优势的重要来源，这些知识的扩散意味着企业竞争能力的消解。当企业独有的核心知识扩散到行业中后，便成为行业中的共有知识，企业依靠这些知识建立的竞争优势也就不复存在。由此，知识的扩散速度决定了企业应当采取什么样的知识管理范式来维持自身的竞争优势。博伊索特^[19]据此将企业的知识管理分为以下两种类型。

(1) **积累型知识管理** 该类型适用于知识扩散速度较慢的环境。知识的缓慢流动使企业能够长期保有其核心知识，因此，企业可以通过对某一领域的知识进行长期深入开发与积累来发展自身竞争优势；同时，通过对这些知识进行保密来降低其向外扩散的进程，能使企业在较长时间内利用这些累积的知识资产获取垄断收益。在这种环境中，企业是知识的主要创造者，并且行业中的知识也由于较低的扩散性而主要保留在各企业的内部，企业中已经形成的知识资产成为长期竞争优势的主要来源，企业之间的竞争也主要表现为其知识资产长期积累的存量比较。对处于该环境下的企业而言，对核心知识进行长期深入开发和保持知识的专有与垄断是发展其竞争优势的关键。

(2) **共享型知识管理** 在知识快速扩散的环境中，知识的积累战略无法实现。虽然处于该环境中的企业依然可以成为知识的主要创造者，但企业的知识会快速传播至整个的行业，企

业难以通过长期保有核心知识来维持竞争优势，其获得垄断收益的时限也被大幅度缩短，这就导致企业缺乏动力进行长期深入的知识开发。此外，由于企业的知识会快速扩散到外部，行业中的新知识会大量集中在组织外部的公共领域，企业需要具有快速获取外部知识的能力来吸收和利用这些新知识。由此，处在这种环境中的企业需要一种新的知识管理范式，即共享型知识管理。该类型强调企业通过快速吸收外部的新知识来提高知识创新速度，要求企业具备吸收与整合外部知识的能力，并通过快速创新来持续更新企业的知识资产，并以此保持自身竞争优势。

根据博伊索特^[19]的观点，知识的扩散速度与知识的自然属性有很大关系，不同属性的知识在扩散速度上存在着明显差异，因此，可以根据行业中知识的属性来判断知识的扩散速度（见表1）。表1中，列举了3种目前较受认同的知识分类方式，并分析了不同类别的知识在扩散上的差异。根据竞争优势分析框架，企业的核心能力应该是稀缺、有价值、难以模仿和由组织开发的^[20]。由此，可以认为扩散可能性更低的隐性知识、架构知识和专有知识会成为企业长期的竞争优势的主要来源，以这3种知识为主要特征的行业也更加适用于积累型知识管理范式，反之则适用于共享型的知识管理范式。这3种类型的知识有时是相互交叉的，可将其复合程度作为评价知识是否易于扩散的标准。此外，GLOET等^[21]认为，不同的知识管理范式需要对应不同的人力资源管理政策，这就意味着知识管理的积累战略和分享战略需要企业实施不同的雇佣策略来实现。

表1 知识的自然属性与扩散性

按照知识的性质划分	显性知识	可以表述出来的、经过编码的、有序地承载于某种可见载体之上的知识
	隐性知识	难以形式化与具体化的知识
扩散性：知识的显性化程度越高，越容易进行编码与储存在物质媒介上，其扩散的可能性也就越大		
按照知识结构划分	架构知识	指关于组织作为一个整体如何协调各个部分以有效运行的图式与程序，是关于组织整体的知识
	要素知识	指关于组织特定部分如何运行的知识
扩散性：要素知识常常储存于个体层次，常随着个体的流动而发生扩散；架构知识主要处于集体层面，扩散的速度相对较慢		
按知识的专用性划分	专有知识	个别组织所特有的或只适用于特定组织的知识
	公共知识	存在于公共领域，适用于大多数组织的知识
扩散性：知识的专用性越强，表示该种知识的使用范围越小，其被传播的动力也就越小		

3.2 竞争环境的波动性与人力资源柔性的关系分析

企业是否需要发展人力资源柔性 with 竞争环境的波动性有着很大关系。在波动性较低的市场环境中，人力资源柔性并不是一个十分重要的人力资源产出，此时企业更加强调在人

力资源管理内部的各项职能，以及人力资源管理与其他管理职能之间建立匹配关系。在波动性较高的市场环境中，企业的人力资源柔性则是企业适应环境波动、完成不同任务的重要能力^[22]。

根据前文所述，企业的人力资源柔性可以

分为数量柔性 with 功能柔性两类, 两者的产生机理有着很大区别。前者是通过劳动力市场来短期雇佣员工, 通过劳动力数量的变化来应对工作任务的波动; 后者则是通过企业对员工的长期雇佣与培训, 提高员工技能的多样化程度, 使其可以具有完成不同任务的能力。需要说明的是, 培育上述两类人力资源柔性的雇佣策略也存在着很大不同, 企业需要考虑自身的情况来选择合适的人力资源柔性。虽然同时获得两种人力资源柔性比较完美, 但已有研究发现在很多企业这两种柔性是一种负相关的关系, 原因在于两种不同的人力资源柔性背后的雇佣管理模式存在冲突。

3.3 企业环境动态性的构型与特征分析

为了探讨不同性质的环境动态性对企业组织所产生的复合影响, 本研究将动态环境的两个维度结合起来进行构型分析, 并以此来阐明不同环境区域的特征, 以及处于特定区域中的企业所需要的知识管理能力和人力资源柔性 (见图 1)。



图 1 环境动态性构型和企业适应能力的匹配关系

象限 I 该区域中的企业所面临的工作任务比较稳定, 且企业核心知识在行业中的扩散速度也较慢。处于该区域的企业因为低度的环境动态性, 不需要发展人力资源柔性, 其人力资源管理工作更加强调人力资源管理职能之间的匹配。此外, 知识的缓慢扩散意味着企业适宜采取积累型的知识管理范式, 企业知识管理的重点集中在对已有知识的深入开发与保护上^[18], 企业通过深化其专有知识来形成竞争优势, 并通过防止知识的扩散来获得长期垄断收益。

象限 II 该区域中的企业面临的环境变化主要来自于市场对其产品或服务需求的数量或功能的变化。由于该区域中企业的知识更新

速度较为缓慢, 因此, 这些变化不会对企业的现有知识形成挑战, 企业可以通过对已有知识的重新配置来应对工作任务的变化。鉴于此, 处于该区域的企业需要发展其人力资源柔性来应对竞争环境波动的要求, 其知识管理的重心仍是属于知识的内部开发与积累, 且同样适用于积累型的知识管理范式。

象限 III 该区域中的企业面临双重的环境动态性, 即会受到竞争环境波动和知识快速扩散的共同影响。在这种情况下, 企业不但面临着市场对产品数量与功能调整的要求, 也面临着知识快速更新的挑战, 并且这两方面的要求常常会共同出现。由此, 处于该区域的企业一方面需要通过共享型的知识管理来快速吸收与整合企业外部的知识, 以此来发展企业快速创新的能力; 另一方面, 则需要建立具有高度柔性的员工队伍来适应环境动态性的复合影响。

象限 IV 该区域内知识的变迁速度较快, 但企业所要完成的工作任务却相对稳定, 即企业需要使用最新的知识来完成与过去类似的工作任务。由此, 企业是否能够学习并运用最新的知识就成为考验该区域内企业能力的一个关键标准。该区域内的企业同样适于采用共享型的知识管理范式, 但与象限 III 相比, 其关注点更加集中于新知识的获取而非整合创新。企业可以通过员工的主动学习和雇佣具有新知识的员工进行员工替换来实现组织层面的知识获取与更新。其中, 通过员工替换来进行知识更新的方式需要企业维持一定的人力资源数量柔性来确保其知识更新的能力。

4 动态环境构型下的企业雇佣策略

处于不同动态环境区域中的企业需要具备的知识管理能力和人力资源柔性存在明显的差别。由此, 企业需要选择适配的雇佣策略来发展这两方面的能力以提高企业的竞争优势和环境适应性。在本研究中, 这些雇佣策略的管理对象主要是指知识型企业以及其他类型企业中具有较高知识技能的员工。不同动态环境区域中企业的雇佣策略见表 2。

表 2 不同动态环境区域中企业的雇佣策略

类别	知识管理的重点	人力资源柔性	员工的知识管理	培养方式	雇佣模式
象限 I	知识积累(机械)	不需要	员工知识的深度	内部培养	长期雇用
象限 II	知识积累(有机)	功能柔性	员工知识的广度	内部培养	长期雇用
象限 III	知识的整合与创新	多种柔性	员工的学习行为	交互学习	多元雇佣
象限 IV	知识的学习与获取	数量柔性	员工知识的更新	外部获取	短期雇佣

4.1 象限 I:内部积累型雇佣策略

处于象限 I 中的企业不需要具备人力资源柔性,因此,企业会更加重视人力资源管理职能之间的匹配关系,其选择的雇佣策略主要是满足积累型知识管理的要求。在这些管理要求下,企业的知识积累会以员工专业知识深化的方式来达成,企业会更注重工作任务的细化和员工知识专业化,通过内部培养的方式来深化员工完成特定工作任务应具备的专业知识。这类企业在组织结构和知识积累方式上都更加具有机械型的组织特性。

适用于这一区域的企业雇佣策略是采取以长期雇佣为主的雇佣模式,即通过在企业内建立稳定的雇佣关系来发展承诺型的人力资源系统。这主要是因为企业的知识积累和员工知识的深化是一个长期的过程。企业需要采用长期雇佣模式来强化其与员工之间相互信赖与投入的关系,并通过内部的培训与激励机制来鼓励员工不断学习和深化企业所需要的专有知识,以此来培养出具有高承诺、高技能的员工队伍,从而实现通过知识积累来构建长期竞争优势的目的。此外,知识员工在行业中的流动是导致企业知识外泄的重要原因,因此,企业也需要通过使用长期雇佣方式来防止其知识资产的流失。COLLINS 等^[23]发现,企业的高承诺人力资源管理实践能够提高组织内部信任与合作的社会氛围,而这会对组织内部的知识分享与积累起到促进作用,并进而提高企业的经济绩效。

4.2 象限 II:柔性积累型雇佣策略

处于象限 II 中的企业面临着知识积累和人力资源柔性的双重要求。在这种复合要求下企业的雇佣策略同样适宜采取以长期雇佣为主的雇佣模式,即通过建立承诺性人力资源系统来促进企业的知识积累;同时,与象限 I 不同的是,企业需要通过提高员工知识的广度来发展人力资源的功能柔性以应对竞争环境的波动。由此,这类企业的知识积累在员工层面就主要表现为员工知识技能的多样化和工作能力的柔性化,企业的知识积累方式和组织结构等方面也都更具备有机型组织的特性。

该区域中的企业之所以选择发展人力资源的功能柔性,主要原因在于不同类型的人力资源柔性培育机制和雇佣模式存在着很大不同,企业需要选择能够与积累型知识管理相适配的人力资源柔性类型。在这一点上,人力资源的数量柔性主要是通过短期雇佣的方式来实现,这与倾向采用的长期雇佣方式的积累型知识管

理难以取得协同的效果。两者的冲突主要如下:①以短期雇佣为特征的人力资源数量柔性会增加知识外泄的风险,这与积累型知识管理中防止知识扩散的要求相违背;②在知识扩散缓慢的环境中,企业需要使用到的知识常常会具有很强专有性。由此,知识一般会集中在企业内部而非企业外的公共领域,企业在劳动力市场中常常会招募不到具有这些专有知识的人员。此外,人力资源的功能柔性与积累型知识管理都是建立在长期雇佣模式的基础之上,这种共同性决定了适合该区域的雇佣策略。

4.3 象限 III:柔性分享型雇佣策略

处于该区域的企业同时面临着共享型知识管理和发展企业人力资源柔性的双重要求。在知识管理方面,在该区域中企业知识管理的关键在于其整合内外部知识并进行快速创新的能力,而知识员工个体的关键行为就表现为员工之间的知识分享和相互学习。为了满足吸收新知识和快速创新的需要,企业采取短期雇佣的方式选择外部的知识员工,并安排这些员工与企业的核心员工共同工作,通过两者的知识共享来使企业中的员工获得学习外部知识的机会,并实现知识向企业内的迁移与整合,促进企业内部的知识创新快速进行^[24]。虽然这有可能增加企业核心知识外泄的风险,但在知识快速更新与变化的动态环境中,这种工作方式在吸收外部知识和知识创新上对企业而言是利大于弊的,一些研究也证明了这一点。例如,DYER 等^[25]发现,在动态性程度高的环境中,让临时员工与企业内的正式员工共同工作有可能会起到更新企业知识储备的作用,并且短期雇佣的员工会为企业带来更多的创意与想法,这种知识的异质性能够为企业的知识创新提供帮助^[26]。

在人力资源柔性方面,该区域中的企业需要具有高度的人力资源柔性来适应两种不同类型的环境动态性的复合影响。即企业可以通过同时发展人力资源的功能柔性和数量柔性来提高对环境变化的适应性。此时,企业人力资源的数量柔性起到两方面的作用:一方面,可以应对工作任务的波动;另一方面,保证了企业具有一定程度的雇佣柔性来维持其通过人员变动吸收外部知识的能力。

与该区域内企业相适配的雇佣策略属于多元雇佣模式,即除对企业的核心知识员工使用长期雇佣外,也可对一定数量的知识型员工采用短期雇佣方式。这一雇佣策略的机制在于:一方面,企业对外部知识型员工的短期雇佣可

以使企业快速获得行业中的公共知识,实现企业获取与整合外部知识的目的;另一方面,企业通过对核心知识员工的长期雇佣来保护其核心知识,并通过发展这些员工的多元化技能来提高企业的人力资源功能柔性以应对环境波动所带来的挑战。NESHEIM^[18]发现,在这一类型的动态环境中,多元雇佣能够更好地适应环境的多重动态变化,并为企业带来竞争优势。

4.4 象限 IV:知识获取型雇佣策略

鉴于该区域中竞争环境的波动性较小,企业需要应对的主要是知识快速扩散所带来的知识更新的挑战。该区域中,企业的管理特征主要表现在两个方面:①由于竞争环境的稳定性,企业所面临的工作任务比较固定,企业可以通过工作任务的细化和员工知识的专业化来提高其人力资源管理的匹配性;②企业需要拥有快速吸收外部新知识的能力来抵消知识更新对其现有知识储备的侵蚀,这一点主要是通过不断获取有价值的员工来实现的。这样,企业能够在多大程度上争取到那些具有新知识和高度学习潜力的员工就成为了企业发展自身竞争优势的关键。

一般而言,企业的知识更新主要通过员工的自主学习和吸收具有新知识的员工来实现。由此,企业在吸纳新的员工来替换在上述两方面不再具有优势的员工时,会关注其对行业中新知识的掌握程度以及是否具有快速学习知识的能力。在这种情况下,企业需要具有一定的数量柔性来确保有关员工替换能够随时进行。另外,一般来说,哪些员工会因知识陈旧而被替换也并不是十分明确,因此,企业为了避免雇佣期限的限制会倾向于使用短期雇佣方式。此外,处于该区域环境中的知识型员工同样倾向于短期雇佣方式,这样便可利用在某一组织中的工作经历来获得学习新知识的重要机会,以期在自身的知识价值提高后能寻找到更好的工作机会。鉴于此,对于企业和员工双方而言,短期雇佣方式减少了双方达成各自目的的限制,因此,该区域内的企业适宜采取以短期雇佣为主的雇佣模式。

通过分析不同类型的动态环境与企业雇佣策略的适配关系,可以发现环境的多重动态变化对企业的雇佣策略有着深刻影响,不同环境对企业的知识管理和人力资源柔性的要求存在很大差异,而且这两方面的要求会共同作用于企业的雇佣策略。这就意味着企业必须根据自身环境的多重特征做出整体判断,选择适配的

雇佣策略来发展自身的环境适应性和竞争优势。

5 结语

雇佣策略作为人力资源管理的重要组成部分,是近些年来人力资源管理实践变化最为显著的部分之一。由此,研究基于动态环境的企业雇佣策略是回应现实情境中人力资源管理实践变化的一个关键部分。

本研究的理论贡献在于:①转换研究视角,通过构型分析将环境的动态变化与企业的战略性雇佣策略选择进行联接,探究了环境动态性、企业的战略性雇佣动因和雇佣策略选择这三者间的内在联系,构建出基于动态环境的企业雇佣策略选择机制。②揭示了动态环境的多重性及其对雇佣策略选择影响的复杂性,并根据动态环境的特征差异提出了具有权变特点的雇佣策略,突破了以往研究主要通过增加短期雇佣方式或是单一的雇佣策略模型来应对环境动态变化的局限性。鉴于本研究仍处在理论探索的阶段,研究中的很多概念还需要做出更加明确的界定与分类。在今后的研究中,还需要通过企业调查和实证研究来对研究结论进行进一步的验证和完善。

参 考 文 献

- [1] MATUSIK S F, HILL C W L. The Utilization of Contingent Work, Knowledge Creation, and Competitive Advantage[J]. *Academy of Management Review*, 1998, 23 (4): 680~697
- [2] ATKINSON J. Manpower Strategies for Flexible Organizations[J]. *Personnel Management*, 1984 (16): 28~31
- [3] 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
- [4] NESHEIM T, OLSEN K M, KALLEBERG A L. Externalizing the Core: Firms' Use of Employment Intermediaries in the Information and Communication Technology Industries[J]. *Human Resource Management*, 2007, 46(2): 247~264
- [5] VON HIPPEL C, MANGUM S L, GREENBERGER D B, et al. Temporary Employment: Can Organizations and Employees Both Win? [J]. *Academy of Management Executive* (1993~2005), 1997, 11(1): 93~104
- [6] 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~

- [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] KANG S C, MORRIS S S, SNELL S A. Relational Archetypes, Organizational Learning, and Value Creation: Extending the Human Resource Architecture [J]. *Academy of Management Review*, 2007, 32 (1): 236~256
- [9] KANG S C, SNELL S A. Intellectual Capital Architectures and Ambidextrous Learning: A Framework for Human Resource Management [J]. *Journal of Management Studies*, 2009, 46(1): 65~92
- [10] MACDOUGALL S L, HURST D. Identifying Tangible Costs, Benefits and Risks of an Investment in Intellectual Capital: Contracting Contingent Knowledge Workers [J]. *Journal of Intellectual Capital*, 2005, 6(1): 53~71
- [11] MARTINEZ-SANCHEZ A, VELA-JIMENEZ M J, PEREZ-PEREZ M, et al. The Dynamics of Labour Flexibility: Relationships between Employment Type and Innovativeness [J]. *Journal of Management Studies*, 2011, 48(4): 715~736
- [12] MARTINEZ-SANCHEZ A, VELA-JIMENEZ M J, PEREZ-PEREZ M, et al. Inter-Organizational Cooperation and Environmental Change: Moderating Effects between Flexibility and Innovation Performance [J]. *British Journal of Management*, 2009, 20(4): 537~561
- [13] BELTRAN-MARTIN I, ROCA-PUIG V, ESCRIG-TENA A, et al. Human Resource Flexibility as a Mediating Variable between High Performance Work Systems and Performance [J]. *Journal of Management*, 2008, 34(5): 1 009~1 044
- [14] KALLEBERG A L. Organizing Flexibility: The Flexible Firm in a New Century [J]. *British Journal of Industrial Relations*, 2001, 39(4): 479~504
- [15] SANCHEZ R. Strategic Flexibility in Product Competition [J]. *Strategic Management Journal*, 1995, 16(s1): 135~159
- [16] DEYO F C. Labor and Post-Fordist Industrial Restructuring in East and Southeast Asia [J]. *Work and Occupations*, 1997, 24(1): 97~118
- [17] CAPPELLI P, NEUMARK D. External Churning and Internal Flexibility: Evidence on the Functional Flexibility and Core-Periphery Hypotheses [J]. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 2004, 43(1): 148~182
- [18] NESHEIM T. Using External Work Arrangements in Core Value-creation Areas [J]. *European Management Journal*, 2003, 21(4): 528~537
- [19] 博伊索特 M H. 知识资产——在信息经济中赢得竞争优势 [M]. 张群群, 陈北, 译. 上海: 上海人民出版社, 2005
- [20] BARNEY J B, WRIGHT P M. On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage [J]. *Human Resource Management*, 1998, 37(1): 31~46
- [21] GLOET M, BERRELL M. The Dual Paradigm Nature of Knowledge Management: Implications for Achieving Quality Outcomes in Human Resource Management [J]. *Journal of Knowledge Management*, 2003, 7(1): 78~89
- [22] 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
- [23] COLLINS C J, SMITH K G. Knowledge Exchange and Combination: The Role of Human Resource Practices in the Performance of High-Technology Firms [J]. *Academy of Management Journal*, 2006, 49(3): 544~560
- [24] 陈文春, 袁庆宏. 外派技术人员社会资本对企业间知识转移的影响机制研究 [J]. *科学学与科学技术管理*, 2010(1): 90~93
- [25] DYER J H, SINGH H. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage [J]. *Academy of Management Review*, 1998, 23(4): 660~679
- [26] 段光, 杨忠. 知识异质性对团队创新的作用机制分析 [J]. *管理学报*, 2014, 11(1): 86~94

(编辑 郭恺)

通讯作者: 崔勋(1959~), 男, 朝鲜族, 吉林延边人。南开大学(天津市 300071)商学院副院长, 教授、博士研究生导师。研究方向为组织与人力资源管理、劳动关系、组织行为学。E-mail: cuixun@nankai.edu.cn