

# 可持续性人力资源管理：影响因素与作用效果

余璇<sup>1,2</sup> 李海虹<sup>2</sup> 邓欣然<sup>2</sup> 李佳静<sup>2</sup> 杜安娜<sup>2</sup>

1. 电子科技大学生命科学与技术学院；

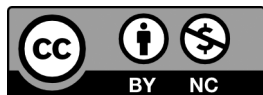
2. 重庆工商大学工商管理学院，重庆

**摘要** | 可持续性人力资源管理突破传统战略人力资源管理以组织为中心的视角，致力于平衡组织经济效应和可持续发展之间的分歧，成为新的研究动向。本文聚焦到可持续性人力资源管理这一新兴研究主题，通过分析可持续性人力资源管理的影响因素和作用结果，从而在一定程度上弥补现有研究的空白和薄弱环节，有利于进一步明晰人力资源管理的未来发展和研究方向。

**关键词** | 可持续性人力资源管理；影响因素；作用效果

Copyright © 2021 by author (s) and SciScan Publishing Limited

This article is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/). <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>



## 1 引言

在经济转型背景下，企业内外部环境发生极大变化<sup>[1, 2]</sup>，比如雇佣关系短期化、人力资本“重”利用“轻”开发、以裁员降低用工成本等管理实践成为

基金项目：中国博士后科学基金第 67 批面上资助项目“可持续性人力资源管理：影响因素与作用效果的追踪研究”（2020M673191）；国家自然科学基金青年项目“虚拟团队高质量联结的形成及对团队和个体创造力的影响：一项跨层次追踪研究”（71802033）。

通讯作者：余璇（1986-），男（汉族），湖北天门人，电子科技大学生命科学与技术学院生物医学工程流动站博士后，重庆工商大学工商管理学院副教授，研究方向：积极认知神经科学，组织行为与人力资源开发。

文章引用：余璇，李海虹，邓欣然，等. 可持续性人力资源管理：影响因素与作用效果[J]. 管理前沿，2021，3（2）：87-107.

<https://doi.org/10.35534/fm.0302009>

组织应对激烈竞争环境的不二选择。这些措施在有效提高组织短期生存能力的同时，却也带来诸如员工工作－家庭关系失衡、组织人力资源开发不足、劳资纠纷涌现等问题<sup>[3, 4]</sup>。此时，人力资源管理的经济合理性开始受到质疑，社会合理性开始受到关注。人力资源管理作为企业管理的重要模块之一，需提倡可持续的管理思路<sup>[5]</sup>，这对实现企业经济绩效、环境绩效、社会绩效的“三赢”及促进企业的可持续发展具有重要意义。

自20世纪90年代以来，关于“可持续性人力资源管理”（Sustainable Human Resource Management，简称SHRM）的研究已历时二十多年<sup>[6-8]</sup>，形成了三次研究浪潮。学者们从可持续性人力资源管理的理论渊源、内涵与意义、实践活动等多个方面进行了分析探讨，但目前相关研究仍缺乏系统性。相对于国外，基于国内可持续性人力资源管理研究更是少之又少，仍停留在概念分析层面<sup>[9]</sup>。

鉴于此，本文将分析可持续性人力资源管理的影响因素和作用结果，从而在一定程度上弥补现有研究的空白和薄弱环节。

## 2 国内外研究现状评述

### 2.1 可持续性人力资源管理的概念和维度

目前关于可持续性人力资源管理的研究还在不断的丰富，主要有以下两种观点。

（1）根据资源基础观，可持续性人力资源管理关注获取和维持人力资源的经济效率，强调发挥人的主观能动性，降低商业运营对自然资源以及社会资源的耗损<sup>[10]</sup>。例如，Gollan（2005）的定义认为，可持续性人力资源管理可以通过合理、合法、合情的组织管理，以最少投入换取最大产出，同时充分挖掘人力资源可持续性的附加价值<sup>[11]</sup>。Ehnert（2011）对可持续性人力资源管理的解读显示，组织需并重内部培养和外部投资两种渠道，建立平衡的人力资源供给与消耗机制，同时尽量减少或避免人力资源的浪费和滥用<sup>[12]</sup>，即强调人力资源获取和维持的实践，目的是确保在未来拥有

高质量人才<sup>[13]</sup>。初可佳和马俊（2015）持开放系统理论的视角，强调人口学特征和人力资本特征是人力资源来源具有可持续性的重要方面，同时指出可持续性人力资源管理指一系列人力资源管理活动，旨在战略时间及空间维度中实现组织目标<sup>[9]</sup>。

（2）根据利益相关者理论，可持续性人力资源管理实践可平衡各个利益相关者的利益诉求<sup>[14]</sup>，对人力资源、经济与环境以及社会效益产生积极影响<sup>[15]</sup>。Thom 和 Zaugg（2004）将可持续性人力资源管理概括为组织以远期目标为导向所采取的一系列招聘、甄选、开发、配置和裁员等方法 and 活动，目的是满足社会责任和经济合理性需要<sup>[16]</sup>。在相当长的一段时间内降低人力资源管理活动所带来的负反馈，兼顾经济、社会和生态目标<sup>[8]</sup>。马茹菲（2015）提出可持续性人力资源管理的重点在于不仅要关注人的外在，如组织员工所在的家庭、社区、政府及环境等，而且也要关注组织内部员工的工作状况，这种关注是由外向内的<sup>[17]</sup>。Jrlstrsm 等（2016）的定义则强调组织对利益相关者负责任的态度，认为人力资源管理的可持续性模式为满足关键利益相关群体的期望负责<sup>[18]</sup>。基于此，近年来国内研究对关键利益相关群体的范畴进行了扩展。可持续性人力资源管理是指组织在考虑雇主和股东利益的同时，也要考虑到对员工、政府等内外部利益相关者利益诉求的优化和保护，进而实现各方利益主体可持续发展目标的一系列人力资源管理战略和实践<sup>[2]</sup>。

总结已有研究，本文将可持续性人力资源管理的特征概括为三个方面。其一，可持续性人力资源管理以实现组织的长期生存为导向，而不仅仅局限于短期效应，同时减少负面影响；其二，可持续性人力资源管理发展了组织成功的定义，即组织主动承担相应的道德伦理责任，追求社会、人和生态三个层面的整体成功，而非仅关注经济效益；三是可持续性人力资源管理重视建设有效的组织人力资源管理体系，强调培养和开发人力资源的可持续性，而非“重”利用“轻”开发的传统模式。

关于可持续性人力资源管理的维度，现有研究大多围绕经济、环境和社会三个方面分析该概念的内容结构<sup>[19, 20]</sup>。因此，本文通过文献梳理归纳了以往研究对可持续性人力资源管理结构的探讨，并将其维度划分为经济合理性、环

境合理性和社会合理性（如表 1 所示）。

表 1 可持续性人力资源管理的维度  
Table 1 Dimensions of sustainable HRM

维度	要素	措施	研究者
经济合理性 以利益相关者利益共存和共赢、管理成本可持续化、优化企业资源、落实组织经济利益的可持续性为目的的一系列可持续性人力资源管理措施	利益相关者利益平衡	强调外部与内部利益相关者在物质收益上的互利共赢的收益；接受内外部监管，寻求组织经济生态的稳定性和长远化；在战略、决策与措施方面比以往的人事管理更关注雇员工作感受	Guerci <sup>[21]</sup> 等，2014；初可佳，马俊 <sup>[9]</sup> ，2015
	资源的合理优化	注重公司内外部物质资源的利用和人力资源的合理优化，使组织资源具有可持续发展的竞争优势，最终提升财务效益	蒋建武等 <sup>[22]</sup> ，2007
	人力资源规划	重视组织环保策略在实施过程中的可持续性，在用人方面体现为绿色用才的大局观，合理规划人才	Wagner <sup>[23]</sup> ，2013
环境合理性 通过一系列措施，在激发并培养组织成员环保意识和知识技能的同时打造绿色环保文化	招聘筛选	组织应雇佣更多具有环保意识、习惯、知识及技能的人才	Jabbour&Santos <sup>[7]</sup> ，2008
	培训与开发	组织需建立环境管理相关的专项培训机制，建设持续专项教育体系	唐贵瑶等 <sup>[15]</sup> ，2015
	绩效考核	人力资源部门应加强关于环境绩效指标的考量，并通过货币奖励政策鼓励员工保护环境	Daily & Huang <sup>[24]</sup> ，2013
社会合理性 组织人力资源管理在实施过程中不断承担组织的伦理责任、法律责任和慈善责任	文化机制	塑造人人环保的文化氛围	Daily & Huang <sup>[24]</sup> ，2013
	伦理责任	维护雇员的身心健康，秉承公平公正的用人原则，注重人文关怀	蒋建武等 <sup>[25]</sup> ，2017
	法律责任	保护员工的合法权利和权益	Lis B <sup>[26]</sup> ，2012
	慈善责任	带动成员积极参加社会活动，从而树立良好的社会形象	Boselie <sup>[27]</sup> ，2010 Rompa <sup>[28]</sup> ，2011

资料来源：根据相关文献整理。

2.2 可持续性人力资源管理的作用后果

根据文献梳理，本文将可持续性人力资源管理的作用后果分为个体层面、组织层面、社会层面、生态层面。

2.2.1 个体层面

可持续性人力资源管理的系列实践措施符合伦理道德规范，会对员工保持高度的责任感，所以员工基本的工作安全感得到保障<sup>[11]</sup>。此外，可持续

性人力资源管理帮助员工制定更广阔的组织晋升生涯规划，有利于实现员工自身职业生涯的可持续性<sup>[7]</sup>，从而提高员工的工作满意度，降低员工的离职倾向<sup>[29]</sup>。与此同时，可持续性人力资源管理关注员工的身心健康和工作环境<sup>[30]</sup>，如减轻负面工作压力<sup>[31]</sup>，避免因工作无法与个人生活融合而受到伤害<sup>[32]</sup>，通过控制和灵活安排每天的工作时间，在员工的个人生活和职业生活之间建立平衡、提高工作承诺<sup>[33]</sup>，减少职业病、职场排挤、情绪耗竭等员工损害<sup>[34]</sup>。

### 2.2.2 组织层面

一方面，可持续性人力资源管理为组织提供充足有效的劳动力<sup>[11]</sup>，通过营造良好的组织氛围形成雇主品牌效应<sup>[35]</sup>，为组织树立了良好的社会形象，从而有利于组织招聘到高质量员工、获得优质的人力资源。另一方面，可持续性人力资源管理鼓励绿色工作方式，如无纸化办公等，有利于组织环境管理政策的落实。

### 2.2.3 社会层面

一方面，可持续性人力资源管理实践在考虑雇主需求的同时也重视投资者、客户、供应商、政府、社区、媒体等多方利益相关者需求的满足<sup>[20]</sup>，遵守法律法规和商业道德，通过创造就业机会、培养多样化人才并尽其所能开展社会公益活动等措施为促进社会就业与和谐安稳做贡献，获得充分的认可<sup>[36]</sup>。另一方面，可持续性人力资源管理强调塑造可持续发展的组织文化理念和价值导向<sup>[37]</sup>，有助于实现组织绩效并帮助企业践行社会责任。

### 2.2.4 生态层面

实施可持续性人力资源管理的组织在员工选拔方面高度重视其价值观与企业的绿色环保文化的吻合度<sup>[38]</sup>，在员工培训方面提倡员工学习并接受可持续的文化与观念，同时带动员工积极参与无纸化办公、节约空间和其他资源等活动<sup>[39]</sup>。此外，可持续性人力资源管理引导组织为顾客提供绿色环保的产品与服务，以此实现低成本、低能耗，符合社会的环保诉求，打造环境友好型企业<sup>[40]</sup>，从而促进外部环境的可持续性。

### 3 可持续性人力资源管理的影响因素及作用效果

#### 3.1 可持续性人力资源管理影响因素

现有研究大多只关注可持续性与人资管理的相关性和一体化战略，即如何通过人资管理落实可持续发展的问题，而较少有研究涉及可持续性人资管理的具体前因。要形成对可持续性人资管理系统全面的认识，仅探究其如何落地是不够的，还应该不断进行理论和概念完善，分析其影响因素和影响机制。

Beer等（1984）在哈佛人资管理模型中概述了人资管理政策的两大影响因素：相关者利益和情景因素<sup>[41]</sup>。该模型应用非常广泛，影响很大。因此，本文中将从相关者利益和情景因素两个方面选取可持续性人资管理的影响因素。

##### 3.1.1 相关者利益：利益相关者动机

随着企业行为社会效应受关注度的上升，企业将被置于一个更大、更开放的系统，利益相关者的不同需求需不断被满足。Boselie（2010）强调人资管理不应只考虑雇主的利益，还要平衡组织内部的员工、社会和外部环境的效益<sup>[26]</sup>。企业的运营和管理会涉及到多方利益相关者，包括雇主、员工、员工家庭、社区，以及政府、行业、外部顾客等群体，他们的利益诉求在很大程度上左右着企业人资管理政策和实践的选择。多方利益相关者（雇主、员工、员工家庭、社区、政府、行业、外部顾客等）的诉求也会影响到企业人资战略和政策的制定，其权力、合法性以及迫切程度直接关系到组织对诉求的态度。

因此，本文提出命题：

命题 H1：利益相关者动机会对可持续性人资管理产生影响。

##### 3.1.2 情景因素：外部制度压力和可持续性领导力

一方面，不同组织的人资管理模式会因不同的社会、文化制度、自然和经济背景产生差别<sup>[42]</sup>，因此这些社会情境因素会直接影响到组织人资管理的可持续性。外部环境的可持续发展主张使得组织开始关注企业管理的可持续发展，尤其是人资管理的可持续性。



因此，本文提出命题：

命题 H2：外部制度压力会对可持续性人力资源管理产生影响。

另外一方面，组织的战略、文化氛围、领导风格等因素和人力资源管理方式密切相关<sup>[25]</sup>。已有研究指出企业战略导向影响组织人力资源管理规划的制定和执行，可持续发展的战略导向要求人力资源管理遵循可持续思路<sup>[43]</sup>、关注有利于可持续提升企业绩效的管理实践活动。已有研究大多只关注可持续性与人资管理的相关性和一体化战略，并未关注领导风格对可持续性人力资源管理的影响。Wagner 和 Dick（2011）通过理论推导得出可持续性领导力有利于促进可持续性人力资源管理的产生，但并未对其进行检验<sup>[23]</sup>。决策者对可持续性的理解是影响可持续性人力资源管理战略目标和政策制定的关键。可持续性领导力有利于领导者理解可持续性，从而有利于可持续性人力资源管理政策制定。

因此，本文提出命题：

命题 H3：可持续性领导力会对可持续性人力资源管理产生影响。

Victor 和 Cullen（1987）对组织伦理气候进行了开创性的研究，认为如果将伦理的理念纳入组织管理实践中，有助于形成组织伦理气候，并认为组织伦理气候是员工对组织伦理程序与政策所共同持有的一种稳定的认知与行为意向<sup>[44]</sup>。Wimbush 和 Shepard（1994）认为组织伦理气候是员工如何看待与解决两难伦理问题的知觉，它不是情感或态度，而是全体员工共同体验和分享的知觉<sup>[45]</sup>。Malloy 和 Agarwal（2002）认为组织伦理气候是组织成员对组织中什么是符合伦理行为的心理知觉结构，它使员工了解组织的共同价值观与目标，以及在此价值观与目标的背景下，哪些行为是符合伦理的，哪些行为则是不被允许的，伦理问题出现后应该如何处理和解决，谁应该负责任等问题的共同认知<sup>[46]</sup>。可见，组织伦理气候是指组织内部成员对于什么是符合伦理的行为，如何解决伦理困境或问题的共同体验和认知，这种认知会影响个体对待利益相关者动机、外部制度压力和可持续领导力等问题的态度、信念、动机和行为倾向，最终影响到可持续性人力资源管理实践。

因此，本文提出命题：

命题 H4：组织伦理气候会在利益相关者动机、外部制度压力和可持续领导

力对可持续性人力资源管理的影响中起到调节作用。

### 3.2 可持续性人力资源管理的作用效果

以往关于可持续性人力资源管理作用机制的研究，大多关注中微观层面的经济绩效以及宏观层面的环境绩效和社会绩效，而对个体层面的结果变量关注较少。探讨可持续性人力资源管理在个体层面的影响，不仅有助于建立更完整的理论框架，而且更具有实践意义。因此，本文分别从个体层面和组织层面深入挖掘可持续性人力资源管理的作用结果和影响机制。

基于人力资源过程观视角，Nishii 和 Wright(2008)区分了计划的(intended)、实施的(actual)和感知到(perceived)的人力资源管理实践，认为组织中存在人力资源管理系统实施与计划相偏离的情况<sup>[47]</sup>。在群体实施人力资源管理系统之后，员工会形成对人力资源管理系统独特解释和感知，从而产生感知的人力资源管理系统。研究显示员工是人力资源管理实践的直接经历者，他们对人力资源政策和实践的感知直接决定了他们的态度和行为，并进一步影响个体产出<sup>[48, 49]</sup>。Kuvaas(2008)认为，员工感知的人力资源管理实践与管理者计划实施和实际实施的实践是不同的概念，前者对个体的工作态度和行为具有更加直接的预测作用<sup>[50]</sup>。Liao等(2009)采取从上至下的视角，同时检验了管理层和员工所报告的人力资源管理实践对员工绩效的影响，发现管理者报告的高绩效工作系统与员工的感知存在显著的差异<sup>[51]</sup>。而Boswell(2002)也指出人力资源管理研究应整合传统的宏观和微观视角，强调人力资源管理对个体的影响<sup>[52]</sup>。

因此，本文提出命题：

命题 H5：组织层次的可持续性人力资源对员工感知的可持续性人力资源管理有正向影响。

从雇员角度出发的可持续性人力资源管理有助于缓解人才紧张问题，为组织提供充足的有效劳动力<sup>[53]</sup>，可持续性人力资源管理通过个体层面的有益输出，渲染良好的组织氛围，由此形成雇主品牌效应，树立良好的社会形象，为组织招聘到高质量员工，从而间接提高了员工的工作绩效。



可持续性人力资源管理实现人力资源基础的维持和更新，将人力资源作为组织持续竞争优势的重要来源，在建立良性雇佣关系的基础上获取持续的人力资源供应，选拔、保留和激励符合组织发展需求的人才<sup>[54]</sup>，为员工制定全方位多样化的考核方式和激励机制，营造良好的组织氛围，以稳定生产力，保证经济绩效的快速增长。已有研究表明关注社会和环境方面的人力资源管理实践对经济效益存在显著的“外部溢出效应”<sup>[55]</sup>，可持续性人力资源管理在积极作用于生态环境和社会效应的同时也实现了经济效益目标。

因此，本文提出命题：

命题 H6：员工感知的可持续性人力资源管理会对员工工作绩效产生正向影响。

命题 H7：组织层次的可持续性人力资源管理会对经济绩效产生正向影响。

可持续性人力资源管理实践中一个必不可少的维度就是生态环境保护，即从绿色环保的视角去推动人力资源管理的可持续发展，从而同时促进组织管理和外部环境的可持续性。可持续性人力资源管理追求无纸化办公<sup>[7]</sup>等绿色工作方式，有助于落实组织的环境管理政策。在组织中，有许多与人力资源管理可持续实践相关的因素，如员工心态 / 观念、组织文化、成本、组织资源等。组织在选拔员工时，就会注重其价值观是否与企业的绿色环保文化相吻合；培训时更会提倡员工学习可持续的文化和接受可持续观念；鼓励员工参与无纸化办公、在线培训、节约空间和其他资源等，这些都是环保组织公民行为的具体体现，也能有助于环保绩效的提升。

因此，本文提出命题：

命题 H8：员工感知的可持续性人力资源管理会对员工环保组织公民行为产生正向影响。

命题 H9：组织层次的可持续性人力资源管理会对环保绩效产生正向影响。

可持续性人力资源管理实践从个人的心理视角出发，能够改变员工的工作态度和行为，如工作满意度、组织承诺、组织公民行为以及离职倾向等。可持续性人力资源管理从社会公平的角度出发，有责任感地对待员工，采取符合伦理道德的实践措施，保证员工基本的工作安全感；同时关注员工的身心健康和

工作环境<sup>[14]</sup>，减轻负面工作压力，不断提高员工的工作幸福感，从而有利于员工增加留任意向。

企业社会责任是管理研究的重要视角之一，组织的可持续性人力资源管理实践是在维持经济合理性的前提下实现社会合理性，履行企业应该承担的社会责任。实施可持续发展的人力资源战略，将可持续发展塑造成组织的文化理念和价值导向，从而有助于组织绩效的实现和社会责任的践行。比如，可持续性人力资源管理提供绿色环保的产品和服务，实现低成本低能源消耗，符合社会的环保诉求，最终实现环境友好型企业，树立良好的企业社会形象，吸引高素质人才。另外，不仅考虑雇主的需求，也同时满足内外部多方利益相关者，包括员工、投资者、政府、社区、客户、供应商、行业组织、媒体等的需求，既要遵守法律法规和商业道德，也致力于创造就业机会，培养多样化人才，并尽其所能开展社会公益活动，组织员工志愿者队伍，社会的就业增长、和谐安稳出一份力量。最后，通过与人力资源的来源如家庭、社区、学校及各类劳动力市场保持良好关系，获得充分的认可<sup>[34]</sup>，为其服务的同时也给组织的社会声誉和人才供给做出贡献。

因此，本文提出命题：

命题 H10：员工感知的可持续性人力资源管理会对员工留任意向产生正向影响。

命题 H11：组织层次的可持续性人力资源管理会对企业社会责任表现产生正向影响。

可持续性人力资源管理政策实施过程受诸多调节因素的影响，这些因素包括资源支持、信息的连续性和员工的能力及行为等。内部资源支持是在可持续性人力资源管理政策计划执行的前提过程中起到很大的作用。内部资源不仅包括人力资源，还涉及组织的其他有形和无形资源，如资金、技术、声誉、环境和空间资源等，这些都是实现长期效应的必要条件。相反，组织内部障碍将不利于可持续性人力资源管理政策实施。

因此，本文提出命题：

命题 H12：组织内部障碍在可持续性人力资源管理对经济绩效、社会责任

表现和环保绩效的影响中起到负向调节作用。

当高层团队对可持续性人力资源管理仅仅只是投入较多热情却没有做到逐层向下推进时，实践结果往往不佳。以往研究认为主管的人力资源责任感是影响人力资源实践能否落实的一个重要因素。因此，本文选择部门主管的人力资源责任感作为调节变量。主管的人力资源责任感指的是部门主管将人力资源实践的实施看作自己职责的感知。以往研究发现，责任感对角色外行为、利他行为（Altruistic Behavior）有正向影响。高人力资源责任感的主管认为人力资源实践的实施是自己的职责，因而这类主管会投入较多的时间关注可持续性人力资源管理的信息，并且与人力资源部门进行频繁的沟通交流，这会导致高人力资源责任感的主管更加了解组织层次的可持续性人力资源管理，即组织层次的可持续性人力资源管理与员工感知的可持续性人力资源管理之间的差距较小。

因此，本文提出命题：

命题 H13：主管的人力资源责任感在组织可持续性人力资源对员工感知的可持续性人力资源管理的影响起到正向调节作用。

可持续性人力资源管理政策从制定到实施，必定经过一系列的流程，经由不同层级的管理层和员工传达和执行。此时，不同层级员工之间认识的一致性和信息的连续性至关重要。相反，在政策公平性和接受程度高的情况下，领导的支持和下属各层部门及员工接收信息较为一致和能够增强人力资源管理的可持续性，提高实践计划的有效性，巩固长期效果。程序公平是指在事件的处理与决策的过程与程序，对事件利益相关方与当事者都是公平的，包括一致性、准确性等原则。

因此，本文提出命题：

命题 H14：员工的程序公平感在组织可持续性人力资源对员工感知的可持续性人力资源管理的影响起到正向调节作用。

员工作为组织的重要资产，是组织获取竞争优势的来源，符合组织战略目标要求的员工的能力和可为组织创造核心知识，最终实现组织绩效目标<sup>[22]</sup>，同时也帮助促进组织社会责任、环境管理及员工个体层面目标的实现。员工的

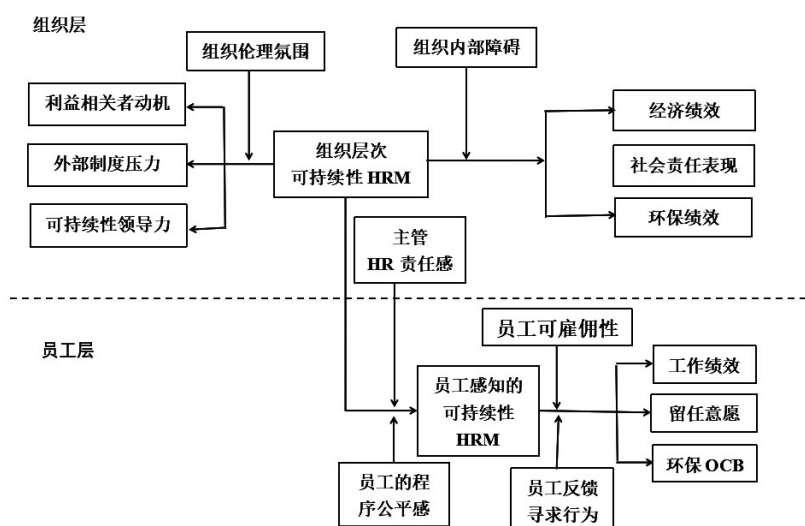
能力和行为是可持续性人力资源管理实践效果的重要调节因素，当员工的能力与行为与组织人力资源管理的价值理念不一致的时候，可持续性人力资源管理的效益将会大打折扣。可雇佣性强调员工的就业能力，反馈寻求行为强调个体是通过观察他人行为还是通过直接或间接询问来获得信息，两者都有助于提升员工感知可持续性人力资源管理有效性。

因此，本文提出命题：

命题 H15：员工的可雇佣性在员工感知的可持续性人力资源管理对工作绩效、留任意愿、环保组织公民行为的影响起到正向调节作用。

命题 H16：员工的反馈寻求行为在员工感知的可持续性人力资源管理对工作绩效、留任意愿、环保组织公民行为的影响起到正向调节作用。

基于以上命题，本文提出理论模型，如图 1 所示。



注：HRM 全称人力资源管理；HR 全称人力资源；OCB 全称组织公民行为。

图 1 本文的理论模型

Figure 1 Theoretical model of this paper

## 4 结论

本文聚焦到可持续性人力资源管理这一新兴研究主题。可持续性人力资源

管理突破传统战略人力资源管理以组织为中心的视角，致力于平衡组织经济效应和可持续发展之间的分歧，成为新的研究动向。现有关于可持续性人力资源管理的实践构成及系统化理论模型尚未明确。本文在梳理相关文献基础上，对该领域研究成果的回顾，在企业社会责任、利益相关者等理论的基础上，推导出包含前因变量、过程变量和结果变量在内的理论模型，启示企业以可持续发展理念有效地管理人力资源，以期获得持续竞争优势，实现经济、社会、环境和个人的协调发展。

## 4.1 预期目标

探析可持续性人力资源管理的影响因素。依据 Beer 等（1984）在哈佛人力资源管理模型中概述了人力资源管理政策的两大影响因素<sup>[14]</sup>：相关者利益和情景因素。选取可持续性人力资源管理的影响因素：利益相关者动机、外部制度压力和可持续性领导力，以及组织伦理气候，全面分析了企业可持续性人力资源管理的影响因素，有利于企业兼顾各方面因素顺利建立可持续性人力资源管理。

优化可持续性人力资源管理的作用效果。基于人力资源过程观视角，本文探讨组织层次的可持续性人力资源管理作用于员工感知的可持续性人力资源管理，进而影响到员工的工作绩效、留任意向和环保组织公民行为，并探讨了主管的人力资源责任感、员工的程序公平感，以及员工可雇佣性和员工反馈寻求行为的调节作用。“资源基础观”和“利益相关者”两种视角的研究都揭示出可持续性人力资源管理对组织长期发展的综合影响效应，即组织层次的可持续性人力资源管理对经济绩效、社会责任表现和环保绩效的影响，同时，本文基于资源基础观视角，还探讨组织内部障碍在上述关系中的调节作用。

## 4.2 科学意义和应用前景

第一，充分倡导企业开展可持续性人力资源管理以发展壮大企业内、外部效益所必需。以往企业注重战略层面的人力资源管理实践，目标是提高组

织绩效，注重组织的经济效益，但过于强调经济合理性，未考虑人力资源政策和实践目标的长远性，从而导致管理的单边效应明显，忽略了员工需求和不同利益相关者的诉求，社会合理性不足。本文认为可持续性人力资源管理对组织产出（经济绩效、社会责任表现、环境绩效），以及个体产出（工作绩效、留任意向、环保组织公民行为）产生影响。人力资源作为企业最具“能动性”的资源，相比企业的其他资产更具价值创造潜力。可持续性人力资源管理突破了传统人力资源管理理念范围，核心是促进人力资源的维持、再生和发展，其目标不仅关注组织的内部效益（个人绩效、经济绩效），还关注组织外部效益（社会责任表现、环境绩效），与企业的整体可持续性发展战略保持一致，促进企业获取持续竞争优势，从而有利于人力资源管理系统可持续运行。

第二，为全面系统化实施可持续性人力资源管理，最大化可持续性人力资源管理的作用效果提供必需的理论指导和依据。在组织的日常管理实践中，实施全面系统化的可持续性人力资源管理方式仍具备挑战性。一方面，本文得出利益相关者动机、外部制度压力、可持续性领导力以及组织伦理气候会影响可持续性人力资源管理。由此可以得出，为了在企业内部推行可持续性人力资源管理，企业管理者有必要兼顾利益相关者诉求、外部制度压力，以及加强可持续性领导力的建设，同时在企业内部营造积极的组织伦理气候，保证企业顺利采取可持续性人力资源管理。另一方面，本文得出组织内部障碍的负向调节作用，以及主管的人力资源责任感、员工的程序公平感，以及员工可雇佣性和反馈寻求行为的调节作用。由此可以得出，在组织层面，为了推行可持续性人力资源管理需要扫除组织的内部障碍。在个体层面，首先，企业的管理者应采取一定的措施来提高部门主管的人力资源责任感。企业在设计职位说明书时，可将人力资源实践的实施纳入到部门主管的工作职责之内。其次，企业应提升员工的程序公平感知，在推行可持续性人力资源管理时，要注意信息传达的一致性和准确性。最后，企业应特别留意那些可雇佣性高以及反馈寻求行为多的个体，他们是推行可持续性人力资源管理中的中坚力量，能帮助企业更加顺利推行可持续性人力资源管理。



## 参考文献

- [ 1 ] Ding D Z , Goodall K , Warner M. The end of the ‘iron rice-bowl’: whither Chinese human resource management? [ J ] . International Journal of Human Resource Management, 2000, 11 ( 2 ) : 217-236.
- [ 2 ] 李晋, 刘洪. 转型经济下人力资源管理实践适应性与组织有效性的关系研究 [ J ] . 软科学, 2011, 25 ( 5 ) : 20-25.
- [ 3 ] Ehnert I, Harry W. Recent developments and future prospects on sustainable human resource management: introduction to the special issue [ J ] . Management Revue, 2012, 23 ( 3 ) : 221-238.
- [ 4 ] Slomp C P, Cappellen P V. The global marine phosphorus cycle: Sensitivity to oceanic circulation [ J ] . Biogeosciences Discussions, 2006, 4 ( 2 ) : 1587-1629.
- [ 5 ] Tegeder I, Costigan M, Griffin R S, et al. GTP cyclohydrolase and tetrahydrobiopterin regulate pain sensitivity and persistence [ J ] . Nature Medicine, 2006, 12 ( 11 ) : 1269-1277.
- [ 6 ] Elkington J. Towards the sustainable corporation: win-win-win business strategies for sustainable development [ J ] . California Management Review, 1994, 36 ( 2 ) : 90-100.
- [ 7 ] Jabbour C, Santos F. The central role of human resource management in the search for sustainable organizations [ J ] . International Journal of Human Resource Management, 2008, 19 ( 12 ) : 2133-2154.
- [ 8 ] Ehnert I, Parsa S, Roper I, et al. Reporting on sustainability and HRM: a comparative study of sustainability reporting practices by the world’s largest companies [ J ] . The International Journal of Human Resource Management, 2015, 27 ( 1 ) : 88-108.
- [ 9 ] 初可佳, 马俊. 企业社会责任视角下可持续性人力资源管理构架的理论探索 [ J ] . 管理学报, 2015, 12 ( 6 ) : 847.

- [ 10 ] Hülsmann M, Grapp J. Dilemmas of a sustainable strategic management—Options for a corporate balancing efficiency and sustainability by autonomous cooperation in decision making processes [ A ] . Melnyk L ( Ed. ) . Mechanism of economic regulation [ C ] . Finland: Foresight Management in Corporations and Public Organisations—New Visions for Sustainability, 2005.
- [ 11 ] Gollan P J. High involvement management and human resource sustainability: The challenges and opportunities [ J ] . Asia Pacific Journal of Human Resources, 2005, 43 ( 1 ) : 18–33.
- [ 12 ] Ehnert I. Sustainability and HRM: a model and suggestions for future research [ M ] . Palgrave Macmillan UK, 2011.
- [ 13 ] Mueller–Christ G, Remer A. Umweltwirtschaft oder wirtschaftsoekologie? vorueberlegungen zu einer theorie des ressourcenmanagements [ M ] . Springer Berlin Heidelberg, 1999.
- [ 14 ] Beer M , Boselie P , Brewster C. Back to the future: implications for the field of hrm of the multistakeholder perspective proposed 30 years ago [ J ] . Human Resource Management, 2015, 54 ( 3 ) : 427–438.
- [ 15 ] 唐贵瑶, 袁硕, 陈琳. 可持续性人力资源管理研究述评与展望 [ J ] . 外国经济与管理, 2017 ( 2 ) : 102–113.
- [ 16 ] Thom N , Zaugg R J. Nachhaltiges and innovative personal management [ M ] . Gabler Verlag, 2004.
- [ 17 ] 马茹菲. 西方企业人力资源管理研究新动向：可持续性人力资源管理 [ J ] . 学习与实践, 2015, 381 ( 11 ) : 37–43.
- [ 18 ] Jrlstrm M , Saru E , Vanhala S. Sustainable human resource management with salience of stakeholders: a top management perspective [ J ] . Journal of Business Ethics, 2018 ( 152 ) : 1–22.
- [ 19 ] Ehnert, Ina. Sustainability and human resource management: reasoning and applications on corporate websites [ J ] . European Journal of International Management, 2009, 3 ( 4 ) : 419–438.

- [ 20 ] 袁硕. 可持续性人力资源管理对员工主观职业成功的影响研究 [ D ] . 山东大学, 2019.
- [ 21 ] Guerci M, Decramer A, Waeyenberg T V, et al. Moving beyond the link between HRM and economic performance: a study on the individual reactions of HR managers and professionals to sustainable HRM [ J ] . *Journal of Business Ethics*, 2018: 1–18.
- [ 22 ] 蒋建武, 赵曙明. 心理资本与战略人力资源管理 [ J ] . *经济管理*, 2007 ( 9 ) : 55–58.
- [ 23 ] Wagner U, Dick R V, Stellmacher J, et al. The utility of a broader conceptualization of organizational identification: which aspects really matter? [ J ] . *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 2011, 77 ( 2 ) : 171–191.
- [ 24 ] Daily B F, Huang S. Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management [ J ] . *International Journal of Operations & Production Management*, 2013, 21 ( 12 ) : 1539–1552.
- [ 25 ] 蒋建武, 张凤鸣, 林莉莉. 可持续人力资源管理研究: 实践体系与理论模型 [ J ] . *中国人力资源开发*, 2017 ( 10 ) : 16–27.
- [ 26 ] Lis B. The Relevance of corporate social responsibility for a sustainable human resource management: an analysis of organizational attractiveness as a determinant in employees' selection of a ( potential ) employer [ J ] . *Management Revue*, 2012, 23 ( 3 ) : 279–295.
- [ 27 ] Boselie P, Veld M, Paauwe J. HRM and strategic climates in hospitals: does the message come across at the ward level? [ J ] . *Human Resource Management Journal*, 2010, 20 ( 4 ) : 339–356.
- [ 28 ] Rompa S, Matzke-Karasch R, Smith R J. Technical dissection aspects for obtaining giant sperm [ J ] . *Joannea – Geologie und Palaontologie*, 2011 ( 11 ) : 165–167.
- [ 29 ] Guerci M, Decramer A, Waeyenberg T V, et al. Moving beyond the link

- between HRM and economic performance: a study on the individual reactions of HR managers and professionals to sustainable HRM [J]. *Journal of Business Ethics*, 2018: 1–18.
- [ 30 ] Greenwood M R. Ethics and HRM: A review and conceptual analysis [J]. *Journal of Business Ethics*, 2002, 36 ( 3 ) : 261–278.
- [ 31 ] Sehgal K, Malati N. Employer branding: sustainable HRM as a competitive advantage in the market for high-quality employees [J]. *Management Review*, 2012, 23 ( 3 ) : 262–278.
- [ 32 ] WC Au, PK Ahmed. Sustainable people management through work-life balance: a study of the Malaysian Chinese context [J]. *Journal of Business Administration*, 2014, 6 ( 3 ) : 262–280.
- [ 33 ] Janaina M, Denise G. Systematic literature review on sustainable human resource management [J]. *Journal of Cleaner Production*, 2019 ( 208 ) : 806–815.
- [ 34 ] Prins P D, Stuer D, Gielens T. Revitalizing social dialogue in the workplace: the impact of a cooperative industrial relations climate and sustainable HR practices on reducing employee harm [J]. *International Journal of Human Resource Management*, 2018: 1–21.
- [ 35 ] Lis B. The Relevance of corporate social responsibility for a sustainable human resource management: an analysis of organizational attractiveness as a determinant in employees' selection of a ( potential ) employer [J]. *Management Revue*, 2012, 23 ( 3 ) : 279–295.
- [ 36 ] Kramar, Robin. Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach? [J]. *International Journal of Human Resource Management*, 2014, 25 ( 8 ) : 1069–1089.
- [ 37 ] Lakshmi R V, Kennedy H. The role of business sustainability in human resource management: a study on indian manufacturing companies [J]. *South East Asian Journal of Management*, 2017, 11 ( 1 ) .

- [ 38 ] 唐贵瑶, 孙玮, 贾进, 等. 绿色人力资源管理研究述评与展望 [ J ] . 外国经济与管理, 2015 ( 10 ) : 83-97.
- [ 39 ] Cheema S, Pasha A T, Javed F. Green human resource practices: implementations and hurdles of smes in pakistan [ J ] . Journal of Business Studies Quarterly, 2015, 7 ( 2 ) : 231-241.
- [ 40 ] Viswanathan V. Sustainable green HRM importance and factors affecting successful implementation in organisations. in: collectanea: a glimpse of contemporary business and management research [ M ] , Publisher: Excel Books Pvt. Ltd. , New Delhi, 2020: 260-268.
- [ 41 ] Beer M, Spector B, Lawrence P R, et al. A conceptual view of HRM [ A ] . Managing human assets [ C ] . New York: Free Press, 1984.
- [ 42 ] 马茹菲. 西方企业人力资源管理研究新动向: 可持续性人力资源管理 [ J ] . 学习与实践, 2015, 381 ( 11 ) : 37-43.
- [ 43 ] Tegeder I, Costigan M, Griffin R S, et al. GTP cyclohydrolase and tetrahydrobiopterin regulate pain sensitivity and persistence [ J ] . Nature Medicine, 2006, 12 ( 11 ) : 1269-1277.
- [ 44 ] Victor B, Cullen J. B A Theory and Measure of Ethical Climate in Organizations [ M ] //Frederick W C and Preston L, Eds. , Research in Corporate Social Performance and Policy, JAL, London, 1987: 51-71.
- [ 45 ] Wimbush J, Shepard J. Toward an understanding of ethical climate: Its relationship to ethical behavior and supervisory influence [ J ] . Journal of Business Ethics, 1994 ( 13 ) : 637-647.
- [ 46 ] Malloy D C, Agarwal J. Ethical climate in nonprofit organizations: propositions and implications [ J ] . Nonprofit Management and Leadership, 2001, 12 ( 1 ) : 39-54.
- [ 47 ] Nishii L H, Wright P. Variability within organizations: Implications for strategic human resource management [ M ] //D. B. Smith ( Ed. ) , The people make the place: Dynamic linkages between individuals and

- organizations. Mahwah, NY: Lawrence Erlbaum Associates, 2008: 225–248.
- [ 48 ] Szczurko O, Shear N, Taddio A, et al. Ginkgo biloba for the treatment of vitiligo vulgaris: an open label pilot clinical trial [ J ] . BMC Complementary and Alternative Medicine, 2011, 11 ( 1 ) : 1–9.
- [ 49 ] 刘善仕, 彭娟, 段丽娜. 人力资源实践、组织吸引力与工作绩效的关系研究 [ J ] . 科学学与科学技术管理, 2012, 33 ( 6 ) : 172–180.
- [ 50 ] Kuvaas B. An exploration of how the employee–organization relationship affects the linkage between perception of developmental human resource practices and employee outcomes [ J ] . Journal of Management Studies, 2010, 45 ( 1 ) : 1–25.
- [ 51 ] Liao C, Yang X, Li F T, et al. The detection of aneuploidy and maternal contamination by QF–PCR in samples undergoing prenatal diagnosis for thalassemia in Southern China [ J ] . Eur J Obstet Gynecol Reprod Biol, 2009, 144 ( 2 ) : 149–152.
- [ 52 ] Boswell W. Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research [ J ] . Journal of Management, 2002, 28 ( 3 ) , 247–276.
- [ 53 ] Bouzas–Mosquera A, F Rueda–Núñez, I Mosquera–Pérez. Postoperative junctional ectopic tachycardia [ J ] . Canadian Journal of Anaesthesia, 1998, 45 ( 4 ) : 898–902.
- [ 54 ] Kontoghiorghes C, Frangou K. The association between talent retention, antecedent factors, and consequent organizational performance [ J ] . Sam Advanced Management Journal, 2009, 74 ( 1 ) : 29–36, 58.
- [ 55 ] Marc, Orlitzky, Frank, et al. Corporate social and financial performance: a meta-analysis [ J ] . Organization Studies, 2003, 24 ( 3 ) : 403–441.



## Sustainable Human Resource Management: the Influencing Factors and Effects

Yu Xuan<sup>1,2</sup> Li Haihong<sup>2</sup> Deng Xinran<sup>2</sup> Li Jiajing<sup>2</sup> Du Anna<sup>2</sup>

1. *College of Life Science and Technology, University of Electronic Science and Technology of China, Sichuan;*

2. *School of Business Administration, Chongqing Technology and Business University, Chongqing*

**Abstract:** Sustainable human resource management is a new research trend of the traditional strategic human resource management being centered on the organization, and is committed to balancing the economic effects of the organization and sustainable development. This study focuses on the new research theme of sustainable human resource management. By analyzing the influencing factors and effects of the sustainable human resource management of Chinese enterprises, this study makes up for the gaps and weak links of existing research, and expounds the future development and research direction of human resource management.

**Key words:** Sustainable human resource management; Influencing factors; Effects