

员工企业社会责任感知影响人力资源管理效能?

——基于领导行为协同中介模型

马俊¹,林珈忻¹,吴维库²

(1.贵州大学管理学院,贵阳 550025;2.清华大学经济管理学院,北京 100084)

摘要:通过对贵州、广东和福建3个省80家企业1148名员工进行调研,基于员工对企业社会责任、领导行为感知对人力资源管理效能带来积极影响为研究问题构建了一个中介模型。企业社会责任在组织微观层面的内涵越来越得到企业的重视,实现了员工的企业社会责任由产出需求转向投资视角,成为企业满足员工工作需要和工作资源的参照标准体系,有利于提升企业人力资源管理效能。本文研究发现:企业社会责任分别从企业经济责任、法律责任、伦理责任和自行裁量责任影响人力资源管理效能;变革型领导和交易型领导对企业社会责任和人力资源管理效能具有协同中介作用。研究结论对于企业社会责任、领导行为和人力资源管理三者匹配具有重要的理论和现实意义。

关键词:企业社会责任;人力资源管理效能;领导行为;协同中介

中图分类号:F272 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—980X(2020)5—0172—12

人力资源管理效能关乎组织的竞争优势。当前,人力资源管理依然是围绕选、育、用、留为核心的组织人才运营和管理活动展开的。人力资源管理效能研究从传统的财务视角转向从人力资源管理系统、高绩效工作实践中寻找评价人力资源管理活动对组织带来的价值和盈利性。我们的研究沿着战略的逻辑,将企业社会责任的战略思维引入到人力资源管理效能研究中。随着企业社会责任战略思维在组织层面的研究得到越来越多的关注和重视,从企业社会责任视角研究人力资源管理效能已经成为组织与人力资源研究的重要领域。本研究从战略参照点理论视角研究企业社会责任和领导行为是如何影响人力资源管理效能的,同时,企业社会责任战略聚焦到组织内部领导与下属的交易交换行为,领导与下属在企业社会责任规则下选择基于战略参照点的交易交换标的,这些问题都将对人力资源管理效能将产生积极的影响。

企业社会责任从公司治理和公共管理逐步发展到微观层面的商业组织内部,由广泛关注外部的环境、利益相关方、声誉、信任等领域开始向组织内部,在组织层面广泛关注以雇员为中心的雇佣关系、人才选拔、公平报酬、绩效主义、组织文化、员工培训等人力资源管理实践活动领域^[1]。企业社会责任在组织行为层面对员工行为和态度,如组织承诺、公民行为、敬业度、心理契约、周边绩效、前涉行为、创造力、员工吸引、离职意愿等人力资源管理实践活动产生积极影响^[2]。

近来有学者将企业社会责任研究转移到领导行为领域,认为领导方式或风格受到企业社会责任战略的影响,一个企业的领导者和一个企业的领导力可以根据企业战略需求进行组织领导力的建设并形成自己的领导风格。领导力的建设受到企业战略、使命和目标的影响,因此,企业的领导者或高管团队可以根据企业的战略(以企业社会责任为战略)进行组织能力和领导力的建设,不断强化领导-追随者的关系,以提升组织竞争力并获得竞争优势。另外,强调以企业社会责任为策略连接领导和追随者之间的合作、交换交易关系,可以赢得追随者的信任、认同^[3]。

21世纪的企业无疑都要在遵守企业社会责任的原则下从事各种商业活动。企业履行社会责任,可以帮助组织和组织的领导者找到创新和变革的路径,促进组织变革和创新的成功^[4]。企业社会责任理论告诉我们,商业活动势必会影响周边环境,让更多的人卷入经济交易从而调整原有的社会结构,这种结构包括经济

收稿日期:2020—01—09

基金项目:国家自然科学基金群体创新重大项目“复杂变化环境下企业组织管理整体系统及其学习变革的研究”(71421061, 71121001);贵州大学人才引进项目资金资助[(2014)031]

作者简介:马俊(1978—),男,贵州印江人,博士,贵州大学管理学院教师,硕士研究生和MBA导师,清华大学经济管理学院高级访问学者,研究方向:企业社会责任与组织行为、组织与人力资源等;林珈忻(1994—),女,吉林大安人,贵州大学管理学院硕士研究生,研究方向:战略管理与人力资源管理;吴维库(1961—),男,黑龙江佳木斯人,清华大学经济管理学院教授,博士研究生导师,研究方向:领导力与组织管理、战略管理。

关系、社会关系、伦理关系等。遵守企业社会责任规则,让周边环境对其经营行为的影响尤其是负面影响最小化,让参与交易的人们形成更加稳定的社会结构,保持自然和社会的平衡,这样的商业活动更容易成功^[5]。因此,企业社会责任不论是外部还是内部,都应该在商业计划下以此为使命和目标,构建企业的战略体系,通过不折不扣地完成企业社会责任最终实现企业目标。

已有学者研究领导风格对人力资源管理效能的影响,结果发现处在不同生命周期领导风格对人力资源管理实践活动有重要影响^[6]。领导与下属的交换交易在不同的组织情境下对下属的工作需要和工作资源产生影响,下属对于领导的交换交易标的的价值认同都在不同程度影响员工的组织认同、公民行为以及对人力资源管理一系列制度与政策的认同与感知。随着环境的变化和互联网技术和人工智能在工作场所的运用,员工对领导的支持感知定位越来越精准。领导下属精准交换,对员工的工作行为和态度越来越重要。领导与下属的交换交易关系可以基于对组织的企业社会责任价值认同的,组织依据企业社会责任的内容和标准,在社会认同理论的指引下,正确处理领导与下属交换以及员工与组织交换交易的问题。

如今,企业社会责任从战略行为视角如何影响人力资源管理效能活动,成为组织研究和讨论的焦点。如企业社会责任通过企业高管的意义建构生成企业战略,以此达成企业利益相关方的战略共识,让战略共识成为公司利益相关方的决策参照点,更好地让组织利益相关方形成合力,获得组织竞争优势。本研究主要完成以下研究任务:

第一,进行理论背景的探源。员工对企业社会责任的感知与归因对人力资源管理效能的影响,企业领导者通过对企业社会责任的释义改变员工的归因路径,提高领导和下属之间的信任和认同,提升人力资源管理效能。领导行为在提升人力资源管理效能中起着重要作用。

第二,以企业社会责任作为领导行为和人力资源管理效能的前因变量,研究它们之间的关系。

第三,构建理论模型和变量路径模型,提出研究假设,测量模型中的各个变量,收集数据,检验命题和假设。

第四,运用基于模型和理论视角适配的研究方法与设计,完成研究设计和呈现研究结果,得出研究结论,并对结论的理论贡献和实践启示进行归纳与总结,呈现研究过程和结果。

一、理论背景与假设

(一)企业社会责任

战略参照点理论(strategic reference point, SRP)是在战略协同理论的基础上,以内部能力、外部条件和时间形成的矩阵空间,选取组织内部参照点诸如组织能力、资源以及内部利益相关方和外部组织资源连接的利益相关方构建矩阵,内部和外部参照点交叉领域即为组织战略参照点区域,以交叉区域为组织战略的决策参照点,内外战略协同以获得竞争优势^[7]。战略参照点理论认为,一个组织的领导、管理者和员工,要选择基于一致的参照点作为行动的指南和工作的决策参考,并合力决策,形成组织的高度认同,这样不仅提高决策的一致性和有效执行战略,还能提高领导-下属匹配与认同、员工与组织匹配与合作。

企业社会责任出现在微观组织层面的文献越来越多。早期企业社会责任关注企业与社会、市场、环境的宏观层面的关系,而现在越来越多地关注组织内部与员工有关的企业社会责任议题,如企业人权、工作资源、工作生活质量、工作家庭冲突、员工关系等。西方学术界习惯根据利益相关方不同,把企业社会责任划分为内部企业社会责任和外部企业社会责任。内部企业社会责任主要关注企业员工有关的利益相关方,外部企业社会责任主要关注消费者、环境、社区等利益相关方。根据研究需要,我们主要关注企业员工有关的企业社会责任,即内部企业社会责任。根据Carroll^[8]提出的企业社会责任金字塔模型,把企业社会责任划分为4种类型:经济责任、法律责任、伦理责任和自行裁量责任。内部企业社会责任关注领导与下属社会经济交易和交换关系,根据社会交换理论,领导与下属交换(LMX)包括4种类型:经济-经济交换、经济-社会交换、社会-经济交换和社会-社会交换。企业社会责任理论认为,组织内部的公平交换和交易是履行企业社会责任一个重要的原则。员工主要通过领导与下属之间交换交易的主管评价生成的价值判断感知企业社会责任;领导者必须根据企业社会责任要求,在诱因-激励匹配中始终坚持公平原则。根据公司资源观理论,公司需要与公司利益相关方进行资源利用和交换,才能获得组织绩效和竞争优势。通过公司利益相关方(员工)的回应,得到的员工的资源(知识、资本、信息、技能等)可以为公司所用,为公司带来价值和贡献。员工作为企

业重要的利益相关方,需要企业持续给员工以工作资源,满足工作需要。如果员工感知不到这种支持,则影响员工的工作行为和态度^[9]。

(二)领导行为

领导行为理论在组织理论中获得大量关注,主要集中于领导风格的前因变量和结果变量。领导风格前因变量大多数聚焦到个体特质、企业生命周期、组织环境、组织战略等方面,结果变量主要关注下属的行为和态度,追随者的任务绩效、离职、创新以及心理活动等方面。

变革型领导是能够帮助组织有效实现目标,将工作绩效和价值回报联系起来并确保员工得到完成工作所必需的支持和资源的过程^[10]。变革型领导可以创造一个战略愿景,通过愿景来与其“一起走”、行动一致,共同构筑基于愿景的组织认同^[11-12]。变革型领导在过去 20 多年里得到更多的关注是因为变革型的领导者的追随者生产效率高,无论是在个体层面的角色内任务绩效,还是团队和组织层面的角色外绩效^[13]。

交易型领导是建立在领导和下属之间的、围绕目标的实现和下属所付出的努力进行交换以获得下属的信任,用经济和非经济交换交易让员工获得经济和社会的保障。长期以来,关于领导-下属交换很少关注基于领导和下属之间在组织战略共识下形成有效的交易交换合作者和领导与下属交换的战略标的。无论是社会交换还是经济交易,不能选择领导和下属具有共识的战略标的,势必会影响领导行为和下属行为,从经济学角度来看,极有可能导致领导和下属之间的零和博弈,这种结局会极大伤害人力资源管理效能。领导和下属如果能够基于组织战略参照点寻找合作的交易交换标的,那将大大降低零和博弈的风险,使得领导与下属提高合作效率的概率大大提高。根据社会交换理论,领导与下属的交易交换划分为 4 种类型:经济-经济交换、经济-社会交换、社会-经济交换和社会-社会交易。

企业履行对员工的社会责任,领导者是重要的中间环节和责任决策者和实施者。领导者根据企业社会责任的战略愿景、意义生成并形成针对内部员工一揽子的企业社会责任福利包,进而影响人力资源管理效能。根据企业社会责任理论,企业领导者在员工的责任实践和外部利益相关方的责任实践中发挥着领导和引领作用^[14]。随着变革型领导、交易型领导等研究都被纳入到人力资源或战略人力资源管理的议题之中,将领导行为作为影响人力资源管理的研究是领导科学领域的重要研究主题之一。

(三)人力资源管理效能

人力资源管理效能是衡量人力资源管理系列活动在实现目标过程中的效果评估体系。对人力资源管理活动的评估有利于更好发现组织管理存在的问题,进而通过提升人力资源管理水平去更好实现组织目标。人力资源管理效能主要是通过一系列的人力资源管理实践活动效果和有效性来衡量的。

人力资源管理效能中的“效能”为“识别和做正确的事”。Gibb^[15]认为识别人力资源管理实践或活动是人力资源管理效能的关键。识别人力资源管理实践活动是将企业情境和人力资源管理情境结合起来,选择情境的“交集”作为人力资源管理系统的的重要组成部分并采用这些“交集”部分(人力资源管理实践活动)评价人力资源管理效能。Pfedder^[16]提出“人力方程式”,指的是把人力资源管理实践活动、企业内外部情境结合起来,将它们的乘积来评价人力资源管理活动的“盈利性”和效果,并用盈利性活动来衡量“效能”。Armsrong^[17]将企业情境(行业)与人力资源管理内部目标和外部目标进行匹配,找到“人力资源盈利性”活动,以此来作为评价人力资源管理效能的人力资源管理实践活动。

国内学者廖泉文^[18]最早将人力资源管理活动从获取、保留、发展和协调 4 个方面来概括,并将人力资源管理系统和高绩效工作系统与西方研究进行匹配。马俊^[19]将人力资源管理系统具体细分为人力资源规划、甄选配置、工作分析、绩效评估、公正报酬、组织文化、培训开发、员工参与、职业规划与发展、组织沟通 10 个方面,并用这 10 个人力资源管理实践活动来评价人力资源管理效能。

二、研究假设

(一)企业社会责任对人力资源管理效能的影响

企业社会责任在组织层面的研究在进入 21 世纪后成为一个重要的关注领域。企业社会责任从资源、伦理文化、制度与规范、合法性等视角探讨对人力资源管理活动的影响。Javed 和 Cheema^[20]认为,企业社会责任可以积极吸引求职者和大学生到企业就业。企业可以积极承担对外部利益相关方责任,以获得较好的声誉和影响力,如以更加严格的环保要求和较高质量的产品和服务面对市场和消费者,这样可以在市场上获得较好的声

誉,以负责任的社会形象去吸纳那些和组织有同样价值观的人加盟企业;要和对待外部利益相关方一样的方式对待企业内部的员工,比如尽量少的加班、较高的福利、对员工及家庭友好、不利用童工等,在员工心中树立较好的组织形象,做最佳雇主等,提高企业对人力资源的响应能力和吸引力,同时可以留住优秀员工。

Sparkes 和 Cowton^[21]从投资角度出发阐述企业社会责任对人力资源管理的影响,认为企业对利益相关方承担和履行社会责任可以获得双赢(win to win),对员工履行社会责任就是对员工进行投资,可以获得员工的认同和信任,促进员工成长,提升组织竞争优势。

Black^[22]从能力视角阐述了组织对利益相关方尤其是对员工履行企业社会责任的必要性。以企业社会责任作为人力资源培训和开发的主要参照标准,首先,人力资源在企业承担外部利益相关方社会责任方面具有重要的作用。企业社会责任要求对员工进行培训开发以提升员工执行组织企业社会责任的能力,进而可以提升组织的企业社会责任能力;其次,在内部企业社会责任问题上,员工首先要具有承担外部企业社会责任能力相对应的内部企业社会责任能力。

从组织行为和组织心理学视角研究企业社会责任对人力资源管理的影响,主要通过员工对企业社会责任活动的感知及其归因影响员工的行为和态度的角度去观察的。Lee 等^[23]认为企业社会责任对员工的组织信任、认同、工作满意度和组织承诺有积极影响;Skudiene 和 Auruskeviciene^[24]从员工对企业社会责任感知的角度分析企业社会责任对员工工作动机、工作积极性和工作敬业度的影响,建议将工作-家庭冲突和工作-生活平衡纳入到企业社会责任计划议题之中。Rupp 等^[25]指出以往关于企业社会责任的研究只关注宏观层面如企业与社会、企业与环境等关系,忽略了企业社会责任还要关注组织微观层面的员工,认为如果缺少对员工的关注,必然会影响员工行为和态度。因此,以组织公平视角(与外部利益相关方比较)构建了组织内部企业社会责任的架构。

卡罗尔和巴克霍尔茨^[26]针对企业社会责任的4个维度对各利益相关方的重要性进行了排序:经济责任在所有者、消费者、员工、社区和其他利益相关方群体的比较中,其优先顺序为所有者、员工、社区、消费者、其他利益相关方群体;法律责任的优先顺序为员工、消费者、所有者、社区、其他利益相关方群体;伦理责任优先顺序为消费者、员工、社区、所有者、其他利益相关方群体;自行裁量责任优先顺序为社区、员工、所有者、消费者、其他利益相关方群体。可见,员工在经济责任、法律责任、伦理责任与自行裁量责任中都是重要的利益相关方,与员工关系甚笃。董保华^[27]从意识形态角度分析了企业法律责任与人力资源管理效能的关系。如果企业不履行对员工的法律责任,伤害员工的利益,人力资源管理实践活动就很难推行,从而影响人力资源管理效能,组织将失去市场竞争力。赵曙明和黄昊宇^[28]阐述了企业伦理对人力资源管理的意义和价值,伦理责任涉及企业对员工的诚信、道德约束和文化约束,伦理责任可以增进组织与员工的互信,对员工的保留、培育、使用、发展都有积极影响。Fusilier 等^[29]通过对900多家企业伦理问题的调查表明10种最严重的伦理问题,其中有6个问题都是和人力资源管理相关的。所以现代人力资源管理的伦理化水平仍然处在低迷状态,存在较严重的伦理缺失问题,影响了人力资源管理效能的发挥。Csiernik^[30]认为EAP是一种最佳实践,是组织承担对员工自行裁量责任的重要实践和方式。对员工进行援助计划的自行裁量责任,对提升员工保留、降低离职等人力资源管理效能是有积极作用的。

综上,企业社会责任对人力资源管理效能的影响来自3个方面:一是公司对员工履行社会责任,满足员工的企业社会责任需求,提供员工工作所需的工作资源和工作投入,是员工工作的重要保障;二是员工需要与企业外部利益相关方公平的企业社会责任需求,再与企业一道作为履行对外部利益相关方企业社会责任的主体去执行企业的社会责任;三是企业社会责任作为企业文化的重要组成部分,以企业社会责任作为组织文化的建设参照,可以获得内部员工的信任和组织认同,影响员工的行为和态度。

通过以上文献和相关研究的梳理,我们提出如下假设:

企业社会责任积极影响人力资源管理效能(H1);

经济责任积极影响人力资源管理效能(H1a);

伦理责任积极影响人力资源管理效能(H1b);

法律责任积极影响人力资源管理效能(H1c);

自行裁量责任积极影响人力资源管理效能(H1d)。

(二)变革型领导、交易型领导的中介作用

Ng^[14]对 600 篇顶级期刊的文献做了元分析并验证了变革型领导(transformational leadership, TFL)的中介机理,整理出 5 个 TFL 与绩效关系的中介变量:情感、动机、认同、社会交换和公平提升。变革型领导者个人特质和对组织的各种议题、环境的驾驭,都充分说明了领导在各种议题、环境有关的情境中处理组织与员工关系中的潜在作用和价值。通过变革型领导将企业社会责任议题转化为对下属的精神激励、信念、价值观,提升下属对领导和组织的信任与认同,进一步帮助下属成长和提高工作绩效。

变革型领导通过参与企业战略和愿景的转化活动,对企业社会责任在组织内部形成的各项管理议题进行意义建构(sense-making),然后对企业社会责任各项议题进行管理赋意(making-sense),与下属形成基于企业责任议题的共同观念和价值观,对于留住下属具有重要作用。Mallory 和 Rupp^[31]认为卓越领导利用企业社会责任改善和提升领导与下属的交换,对改变下属的行为和态度具有重要的影响。

交易型领导(transactional leadership, TSL)的特质是建立在领导和下属交换和领导将目标阐述清楚的基础上,用暗示下属的方法去完成领导清晰规划的任务以获取组织回报^[25]。交易型领导注重员工和组织之间的公平交换和交易,综合利用自身的位置为下属量身定做基于设定的目标和和员工付出之间的公平,对激发下属的公民行为、组织认同等行为有重要作用。

Strand^[32]认为领导在执行企业社会责任中扮演者重要的角色。大部分的领导都会通过组织变革和公司愿景寻找一些议题与下属拉近情感和认同距离,并一道将这些企业社会责任愿景和议题与公司战略和愿景分析结合起来,形成公司的管理制度和政策。变革型领导或交易型领导就会充分利用这些制度和政策与下属达成“目标-激励”的交易交换规则。

企业社会责任议题在促进领导变革创新方面具有积极作用:企业社会责任在组织层面需要领导者和管理者进行意义建构,领导者和管理者可以根据组织-员工关系和需求,甚至可以根据企业社会责任愿景构建自己的领导风格,让领导风格适合企业社会责任和各项管理的要求。

Glueck^[33]认为领导的权力会影响员工完成任务的决策方式的选择,领导力的形成过程中,追随者根据权力的方向力判断自己去实现目标的各种路径,领导者的权力决定了人资资源的配置和各种管理职能去实现这种配置产生的效率,即管理活动和管理职能的效能。

孙怀平等^[6]认为企业在不同的生命周期阶段的领导风格对人力资源管理效能有不同的影响,实证研究表明:变革型领导和交易型领导风格在创业阶段、成长阶段、成熟阶段和衰退阶段影响不尽相同。通过以上相关文献和研究,我们提出以下假设:

领导行为在企业社会责任和人力资源管理效能中起到协同中介作用(H2);

变革型领导在企业社会责任和人力资源管理效能中起到中介作用(H2a);

交易型领导在企业社会责任与人力资源管理效能中起到中介作用(H2b)。

根据以上文献梳理和命题的推导,我们拟构建企业社会责任、领导行为和人力资源管理效能的研究模型,如图 1 所示。

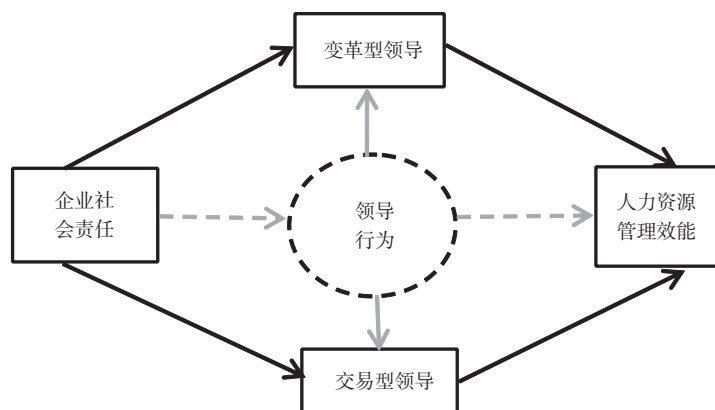


图 1 理论模型

三、研究设计

(一) 样本选取

本研究数据来源于对贵州、广东和福建共计3个省份12个城市的近80家企业1148名员工。调查对象是企业员工,因为一线员工对企业的社会责任实践的感知和领导行为的认知是比较有发言权的,而且是企业社会责任实践的参与者、践行者和受益者。在开展调研和测试之前,对参与调研和测试的企业通过发邮件的方式,将调查问卷中有关变量设计的专业知识通过研究团队的逐个变量的专业知识梳理和思维导图的形式发给企业每一个参与调研的人力资源管理者,让人力资源管理者指导企业每个员工顺利完成问卷的测试。

我们调研的企业都没有设立企业社会职能部,这些企业广泛涉及国有企业、民营企业、外资企业和合资企业等,涉及的行业广泛分布在金融服务、钢铁制造、房地产、IT、餐饮、加工制造、外贸加工出口、纺织、化工、生物医药、咨询与服务、旅游、交通、矿山资源开采等行业。主要采用网络在线指导和监督被试者的问卷填答工作,提供在线相关问题的询问和解释,使被试者对问卷中涉及的相关构念、变量知识有较好的理解以期完整有效地填答问卷。以下是关于样本的基本统计数据,见表1。

表1 样本特征分布状况

项目	类别	样本数	占比	项目	类别	样本数	占比
公司年限	1年以下	6	7.50%	年龄	20~25岁	324	28.22%
	1~5年	35	43.75%		26~30岁	521	45.38%
	6~10年	25	31.25%		30岁以上	303	26.40%
	10年以上	14	17.50%	工龄	1~5年	617	53.75%
公司规模	100~200人	30	37.50%		6~10年	361	31.45%
	300~500人	17	21.25%		10年以上	170	14.80%
	600~999人	8	10.00%	行业	银行/证券/风险基金	2	2.50%
	1000人以上	25	31.25%		保险	3	3.75%
样本分布	贵州省	25	31.25%		通信/电信运营/增值服务/IT	6	7.50%
	福建省	21	26.25%		教育/培训	4	2.00%
	广东省	34	42.50%		批发/零售	5	6.25%
公司性质	国有企业	7	8.75%		中介/咨询	2	2.50%
	民营企业	41	51.25%		旅游/交通运输/物流	9	11.25%
	合资企业	11	13.75%		服装/纺织	15	18.75%
	外资企业	21	26.25%		资源/矿山开采/机械/建筑/房地产	13	16.25%
性别	男	724	63%		医疗器械/医药卫生	7	8.75%
	女	424	37%		其他	14	17.50%

在每个企业人力资源部门负责人指导下员工进行问卷测试的时候,要求员工对企业社会责任测试、领导风格测试以及人力资源管理测试要根据企业的现实如实填写,员工对企业社会责任、领导风格测试在不考虑压力的情况下真实填写问卷,保证问卷测试的有效性,测试完毕通过人力资源部门经理检查后发送工作邮箱,最后整理问卷,发现有52份问卷缺省不完整,有效问卷为1148份,有效回收率95.67%。

(二) 变量测量

该研究涉及的变量主要有4个:企业社会责任、变革型领导、交易型领导、人力资源管理效能,全部采用Likert五点量表。下面逐一为每个变量的测量进行有关的说明。

企业社会责任变量测量:企业社会责任变量,采用马俊^[19]编制的量表,用17个题项对经济责任、法律责任、伦理责任和自行裁量责任进行测量,其中企业社会责任整体量表Cronbach'α值为0.918。

变革型领导和交易型领导测量:变革型领导和交易型领导风格采用孙怀平等^[6]编制的领导风格共计10个题项的问卷进行测量,其中变革型领导4个题项、交易型领导6个题项,整体量表的Cronbach'α值为0.863,其中变革型领导量表的Cronbach'α值为0.889,交易型领导量表Cronbach'α值为0.927。

人力资源管理效能测量:人力资源管理效能采用马俊^[19]编制的量表,用25个题项分别对人力资源管理实践活动包括:人力资源规划、甄选配置、工作分析、绩效评估、公正报酬、组织文化、培训开发、员工参与、职业规划与发展、组织沟通进行测量,量表信度Cronbach'α值为0.948。

控制变量:分为公司层面和个体层面。其中,企业规模、企业性质为公司层面控制变量;年龄、性别、工龄为员工个体层面的控制变量。具体地,对于企业规模,一般在1000人及以上的大型企业对企业社会责任的战略姿态是不一样的且员工感知也是有差异的;另外,由于企业性质包括国有企业、三资企业以及民营企业,

因此,不同性质的企业对企业社会责任以及领导风格也各有差异。

(三)描述性统计分析

主要采用 SPSS21.0 进行描述性统计样本的基本情况的 数据分析,采用 AMOS21.0 软件进行模型测量和假设检验。各变量之间的均值、标准差和相关系数见表 2。

表 2 描述性统计与相关分析

变量	mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
个体层面												
1.性别	1.23	0.32	1									
2.年龄	28.32	7.56	0.17**	1								
3.工龄	4.37	3.33	0.01*	0.49**	1							
4.企业社会责任	3.92	0.58	0.12**	0.23**	0.23*	1						
5.变革型领导	3.65	0.55	0.03**	0.17*	0.16**	0.06*	1					
6.交易型领导	4.12	0.51	0.09**	0.02**	0.24**	0.12**	0.04**	1				
公司层面												
7.公司年龄	7.56	4.12	0.11*	0.28	0.53	0.53	0.05	0.09*	1			
8.行业	1.52	0.78	0.23	0.14	0.01	0.17	0.07	0.8	0.18	0.12	1	
9.规模	5.67	1.01	3.33	0.19**	0.11**	0.06	0.11**	0.12	0.09	0.08	0.13	1
10.人力资源管理效能	4.25	1.20	0.11*	0.23**	0.15**	0.01*	0.11**	0.17**	0.09**	0.11**	0.17*	0.79

注: *表示在 0.05 水平上显著相关,**表示在 0.01 水平上显著相关。

(四)假设检验

由于企业社会责任、领导行为和企业社会责任都是成熟量表,所以,我们只对 3 个变量进行验证性因子分析。我们分别比较了三因子模型、二因子模型和一因子模型,验证性因子分析结果见表 3,研究表明,三因子模型各项拟合指标均达到适配标准,说明这 3 个变量之间具有很好的区分效度。

根据 需要,本研究主要采用 Sethi^[34]的建议,将测量模型分为以下几个部分:企业社会责任、领导行为、人力资源管理效能,3 个子测量模型分别进行检验。测量模型的测量题项均属于反映型(reflective)题项,因此,本文采用二阶验证性因素分析(confirmatory factor analysis,CFA)来进行检验。

根据对原始模型企业社会责任、领导行为和人力资源管理效能分别运用 AMOS21.0 进行因子载荷分析,测量企业社会责任、领导行为和人力资源管理效能的所有题项的信度和效度都达到要求(在 95% 的置信区间有效),二阶载荷系数都在 0.80 以上,适合做模型拟合优度分析^[35]。

从因子分析和模型测量过程可以得出,企业社会责任 4 个层面之间以及领导行为两个层面以及人力资源管理效能 10 个层面之间都存在高度相关,故可以用企业社会责任、领导行为和人力资源管理效能作为高阶因子。通过对二阶因子模型用 AMOS 进行回归验证,即由前面所知,企业社

表 3 验证性因子分析结果

模型	χ^2	df	GFI	CFI	RMSEA
三因子模型(CSR,TFL1,TFL2)	221.973	87	0.917	0.883	0.013
二因子模型(CSR+TFL1,TFL2)	697.780	280	0.908	0.937	0.097
二因子模型(CSR+TFL2,TFL1)	1011.731	563	0.889	0.907	0.102
二因子模型(CSR,TFL1+TFL2)	986.751	327	0.926	0.923	0.034
一因子模型(CSR+TFL1+TFL2)	1896.291	712	0.933	0.918	0.017

注:CSR 表示企业社会责任;TFL1 表示领变革型领导;TFL2 表示交易型领导。

表 4 模型二阶因子载荷和拟合度分析

构念 (reflective 型)	二阶因子	标准 载荷	p	标准误差	χ^2	df	χ^2/df	GFI	CFI	RMSEA
企业 社会责任	经济责任	0.832			262.780	84	3.128	0.925	0.954	0.076
	法律责任	0.768	0.000	0.170						
	伦理责任	0.925	0.000	0.092						
	自行裁量责任	1.011	0.000	0.109						
领导行为	变革型领导	0.887			18.286	7	2.612	0.908	0.899	0.082
	交易型领导	0.912	0.000	0.114						
人力资源 管理效能	人力资源规划	0.860			768.825	267	2.879	0.954	0.903	0.067
	甄选配置	0.912	0.000	0.048						
	工作分析	0.907	0.000	0.044						
	绩效评估	0.991	0.000	0.045						
	公正报酬体系	0.913	0.000	0.016						
	组织文化	0.986	0.000	0.024						
	培训开发	0.933	0.000	0.011						
	职业规划与发展	0.926	0.000	0.043						
	员工参与	0.976	0.000	0.016						
	组织沟通	0.945	0.000	0.010						
整体模型的拟合					1968.732	718	2.742	0.939	0.971	0.091

注:表中一些变量(或题项)因设置该负荷为 1,不计算 p 值,因此未列出 p 值和标准误差; χ^2/df 介于 2~5,拟合较好;GFI,CFI 在 0.90 以上,模型拟合较好。

会责任模型的拟合情况良好。根据结构方程模型原理,可以用企业社会责任二阶因子即:经济责任、法律责任、伦理责任和自行裁量责任与因变量人力资源管理效能进行回归。二阶因子模型变量经济责任、法律责任、伦理责任和自行裁量责任对人力资源管理效能的影响即变量间的关系结果见表5。

通过整体模型拟合优度分析,企业社会责任和人力资源管理效能具有较好的区分度,因此可以对两个高阶因子进行回归,通过AMOS回归结果($\beta=0.197, p=0.000<0.001$),企业社会责任积极影响人力资源管理效能,假设得到验证。

中介效应的传统检验方法是采取Baron和Kenny^[36]的逐步检验法。但是,由于领导行为的双因子的中介效应,采用传统的中介检验进行协同检验将会弱化定力^[37],因此,采用Mackinnon^[38]和Preacher等^[39]推荐的Bootstrap信赖区间法和PRODCLIN2法进一步检验中介效应。其判断方法是,直接效应的Bootstrap百分位置信区间和偏置校正置信区间均包含0;间接效应的Bootstrap百分位置信区间和偏置校正置信区间及Mackinnon PRODCLIN2的置信区间均不包含0,检验的结果表明(变革型领导和交易型领导)的中介效应均存在,此模型为完全协同中介模型。见表6。

通过中介检验得到的路径系数和 p 的情况:企业社会责任→变革型领导 $[\beta=0.497^{***}, p=0.000<0.001]$,变革型领导→人力资源管理效能 $[\beta=0.812^{***}, p=0.000<0.001]$;企业社会责任→交易型领导 $[\beta=0.767^{***}, p=0.000<0.001]$,交易型领导→人力资源管理效能 $[\beta=0.438^{***}, p=0.000<0.001]$ 。至此,协同中介效应得到检验。其路径模型及其变量间系数如图2所示。

表5 企业社会责任二阶因子变量与人力资源管理效能影响关系

变量间关系	标准值	p	结论
人力资源管理效能←经济责任	0.079	0.000	支持假设
人力资源管理效能←法律责任	0.081	0.000	支持假设
人力资源管理效能←伦理责任	0.068	0.000	支持假设
人力资源管理效能←自行裁量责任	0.054	0.000	支持假设

注: $p<0.01$ 说明假设所描述的因子之间关系在99%的置信度下显著; $p<0.05$ 说明假设所描述的因子之间的关系在95%的置信度下显著。

表6 领导行为的协同中介效应检验

效应	中介变量	Bootstrap 置信区间		Mackinnon PRODCLIN2
		百分位置信区间	偏置校正置信区间	
直接效应		[-0.017, 0.373]	[-0.087, 0.253]	[0.124, 0.269]
间接效应	变革型领导	[0.118, 0.389]	[0.285, 0.309]	[0.058, 0.253]
	交易型领导	—	—	[0.058, 0.253]

注:1000次Bootstrap抽样,置信区间为0.95。

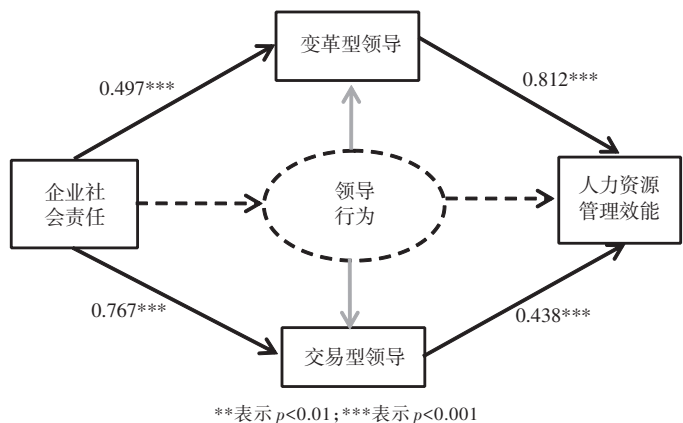


图2 路径模型及系数

四、结论与讨论

(一)研究的理论贡献

在中国情境下企业社会责任对人力资源管理效能呈现系统化的影响趋势。随着企业社会责任在组织管理层面的合法性得到广泛的认可,企业社会责任也将成为外部和内部感知接入口,对员工、领导和组织与内部和外部利益相关方建立连接和沟通越来越重要^[40]。员工与企业其他利益相关方一样,需要企业履行与外部利益相关方一样的、公平的企业社会责任。以往的研究大多数从外部性和战略层面研究CSR对员工行为和态度的影响,因此,企业社会责任对人力资源管理效能影响的“黑箱”在本文的研究中得到一定程度的揭示。企业对员工的经济责任或经济行为在中国情境下会演绎到领导和下属之间的交换和交易,员工会从理性计算的角度去考虑如何和为何对组织贡献的问题。在组织情境下,企业伦理责任通过领导对目标路径、任务分配等问题从友好、尊严、真实等层面考虑为员工进行工作和任务设计更加重要^[41]。企业法律责任体现在员工对其是否感知到威胁职业安全和职业保障上,组织需要从法律角度为员工提供职业、知识资本、雇佣关系保护等咨询和服务,让员工的职业安全和职业发展受到各种法律和组织的保护。自行裁量的企业社会责

任表现在企业对员工必要的援助,如家庭的、工作的和职业的给予必要的帮助,犹如企业对社区或社会的慈善或捐赠行为,员工和其他利益相关方一样,都是需要和期待的。

领导者在企业社会责任实施和实践中起到重要的作用。首先,领导者在企业社会责任管理和实践中对企业社会责任的解读、意义建构以及与企业社会责任利益相关方的沟通,都是重要的和必经的中间环节。领导者在执行企业社会责任过程中,一方面,需要统一内外口径,本着公平的原则,做好执行者和平衡者的角色;另一方面,需要充分发挥企业社会责任的管理工具价值,用之去激励下属,特别是用企业社会责任的合法性、价值观、资源观、战略观的潜在维度,去构建基于制度、激励等有形和无形的交易交换标的。在平衡企业社会责任实践和职能管理之间,领导可以通过权变观、领导连续统一体间的转换去有效推进企业社会责任与人力资源管理实践活动的融合。员工在企业社会责任与人力资源管理匹配的工作场所和工作情境下进行交易交换,改变员工潜在的行为和态度,提升人力资源管理效能^[42]。

企业社会责任在某种程度上是领导变革和创新组织包括领导者本身的有力工具。领导者可以运用企业社会责任解决员工的真实需求、员工的资产性以及企业文化等诸多问题,并将企业社会责任作为一种特殊的领导力工具促进职能管理的提升。领导者根据企业社会责任战略愿景,利用“局中人”的角色,建构企业社会责任建构并提升领导力,以此作为领导与下属粘合剂,提升下属追随力,改进和提升领导效能和人力资源管理效能。

根据企业社会责任追寻领导风格转换,企业社会责任是连接组织内外的管理标的,领导者根据内外利益相关方环境变化和 demand 偏好的变化,灵活调整对企业的领导参照物,让领导风格与组织、员工匹配,降低时间压缩不经济性(time-compression diseconomy)^[43],提高领导和人力资源管理效能。

本研究得到了很好的路径诠释机制,解决了领导风格的转换与路径机制问题。围绕企业社会责任规范性和制度性逻辑,领导通过企业社会责任意义建构,将意义建构嵌入到组织情境中,寻找基于企业社会责任的领导风格,在领导过程中适时调整领导风格以适应组织情境。根据我们的研究假设,变革型领导和交易型领导对提升人力资源管理效能产生影响的活动,对应于适用哪种领导风格就选择哪种领导风格去融入到人力资源管理活动之中,提升人力资源管理效能。

(二)管理启示

企业社会责任与人力资源管理的关系研究在人力资源管理领域有重要的现实意义。本研究对很多行业都进行了充分的调研,尤其是对制造业。该行业对企业社会责任和人力资源管理是最具有洞察力,同时又是受到企业社会责任重点关注的行业,具有理论样本和实践样本的典型性。血汗钱、血汗工厂都是剑指制造业,通过对样本企业的考察和调研,最后用数据验证了中国情境下的企业社会责任对人力资源管理效能影响的作用机制,一定程度上揭开了这个“黑箱”,对组织人力资源管理和企业社会责任管理实践都具有特定的意义。

领导行为是企业社会责任和人力资源管理效能的重要赋能力量。需要在了解企业社会责任对人力资源管理效能的影响和对员工影响的基础上,正确处理领导与下属的关系。在某种程度上,领导者对人力资源管理活动施加影响的同时,也在对员工施加影响,积极影响人力资源管理效能,间接实现领导力提升。

企业社会责任是人力资源管理在议题管理与营销、雇主品牌、人力资源招聘、人力资源规划等人力资源管理决策领域必须和有效参照的主题。管理者或领导者在制定人力资源管理政策与制度时,需要从利益相关方企业社会责任角度考察人力资源管理效能问题,如组织与员工经济关系、伦理关系以及法律关系等。同时,全面思考组织在这些责任领域对员工的投资和回报,尤其在回报方面,主要通过提升人力资源管理效能实现员工对组织的贡献和价值。此外,领导者可以根据企业的内外环境,合理运用企业社会责任作为企业战略和管理沟通的参照点,结合组织实际选择组织所需的企业社会责任管理体系,服务于组织内外的利益相关者。将企业社会责任内容融入到领导力提升过程之中,有利于改变员工对企业社会责任归因的路径,将企业社会责任内容嵌入到提升人力资源管理效能的策略之中,提升人力资源管理效能。尤其在组织内部,领导者可以利用企业社会责任作为通向高绩效或最佳人力资源管理实践的路径。

领导者和管理者运用自己的认知,与下属建立基于领导者和追随者(员工)共同认知的企业社会责任价

值观,运用企业社会责任作为决策的价值判断参照,在提升领导效能的同时,也改善了企业的职能管理效能,包括人力资源管理效能。

通过领导行为(风格)的调整,推动企业社会责任和人力资源管理效能的高度融合。企业社会责任作为战略的重要组成部分,对人力资源管理效能的影响,需要领导在战略和职能管理之间进行“斡旋”,促进企业社会责任绩效和人力资源管理效能的“双赢”,从而找到提升组织人力资源管理效能的路径。

五、研究不足与展望

本研究难免有一些不足之处,需要后续相关研究进行改进。

第一,虽然本研究采取了多渠道、宽地域收集样本数据,样本来自贵州、福建和广东地区,对中国而言有一定的区域代表性,但是,三地经济发展程度有很大的差异,所以,数据难免有一些偏差缺乏一致性。加上员工对企业社会责任感知以及对领导行为感知对员工行为有一定的滞后性,因此,未来的研究还可以采取领导与下属配对调查,更加深入有效揭示变量间的因果关系。

第二,本研究的中介变量只讨论了变革型领导和交易型领导,或许还有其他的领导风格存在中介企业社会责任和人力资源管理效能之间的关系,后续研究还可以拓展到其他领导行为领域,得到更为整体的结论和贡献。

第三,员工对企业社会责任的感知,很大程度上是建立在领导对企业社会责任的解读和意义建构的基础上,通过对领导行为的感知获得判断的。为了使感知更为真实和客观,样本调研问卷应该进行配对,即领导和下属的配对问卷测试更有针对性。未来研究需要改进数据收集的方法以及问卷测试的严谨性,这样的研究更能够反映管理实践的真实状况,更能预测管理实践。

第四,人力资源管理效能是基于对人力资源管理实践活动的有效性评价得到的结果。不同的行业、不同的发展周期,其人力资源实践活动内容有很大的差别,未来研究应该根据人力资源管理构型的分类分别进行人力资源管理效能的评价。

参考文献

- [1] MORY L, WIRTZ B W, GOTTEL V. Corporate social responsibility: The organizational view[J]. Journal of Management and Governance, 2017, 21(1): 145-179.
- [2] DU S, BHATTACHARYA C B, SEN S. Corporate social responsibility and competitive advantage: Overcoming the trust barrier[J]. Management Science, 2011, 57(9): 1528-1545.
- [3] DU S, SWAEN V, LINDGREEN A, et al. The roles of leadership styles in corporate social responsibility[J]. Journal of Business Ethics, 2013, 114(1): 155-169.
- [4] JAAKSON K, REINO A, MOTSMEEES P. Is there a coherence between organizational culture and changes in corporate social responsibility in an economic downturn?[J]. Baltic Journal of Management, 2012, 7(2): 202-216.
- [5] ANDERSEN T J. Corporate responsible behavior in multinational enterprise[J]. International Journal of Organizational Analysis, 2017, 25(3): 485-505.
- [6] 孙怀平, 杨东涛, 王洁心. 基于生命周期的领导风格对人力资源管理实践影响研究[J]. 科学学与科学技术管理, 2007, 28(3): 166-169.
- [7] FIEGENBAUM A, HART S, SCHENDEL D. Strategic reference point theory[J]. Strategic Management Journal, 1996, 17(3): 219-235.
- [8] CARROLL A B. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders[J]. Business Horizons, 1991, 34(4): 39-48.
- [9] LITZ R A. A resource-based-view of the socially responsible firm: Stakeholder interdependence, ethical awareness, and issue responsiveness as strategic assets[J]. Journal of Business Ethics, 1996, 15(2): 1355-1363.
- [10] ZHUA W, CHEW I K H, SPANGLER W D. CEO transformational leadership and organizational outcomes: The mediating role of human-capital-enhancing human resource management[J]. Leadership Quarterly, 2005, 16(1): 39-52.
- [11] AVOLIO B J, BASS B M. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using Multifactor Leadership Questionnaire[J]. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 1999, 72(4): 441-462.
- [12] MCSHANE S L, VON GLINOW M A. Organizational behavior[M]. Boston: MA7 Irwin/McGraw-Hill, 2000.
- [13] KARASZEWSKI R, LIS A. Is leadership an antecedent of corporate social responsibility? The study in the context of positive organizational potential[J]. Journal of Corporate Responsibility and Leadership, 2014, 1(1): 53-70.

- [14] NG T W H. Transformational leadership and performance outcomes: Analyses of multiple mediation pathways[J]. *Leadership Quarterly*, 2017, 28(3): 385-417.
- [15] GIBB S. Evaluating HRM effectiveness: The stereotype connection[J]. *Employee Relations*, 2000, 22(1): 58-75.
- [16] PFEFFER J. *The human equation*[M]. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1998.
- [17] ARMSTRONG P. *Accountancy and HRM*[M]// STOREY J. *HRM: A critical text*. London: Routledge, 1995.
- [18] 廖泉文. *人力资源管理*[M]. 北京: 高等教育出版社, 2011.
- [19] 马俊. *员工视角的企业社会责任、人力资源管理与组织绩效实证研究*[D]. 天津: 南开大学, 2014.
- [20] JAVED F, CHEEMA S. The relationship between organizational resources and work engagement: The mediating role of service climate as a predictor of performance and loyalty in shopping malls of Pakistan[J]. *Journal of Business Studies Quarterly*, 2015, 7(2): 11-22.
- [21] SPARKES R, COWTON C J. The maturing of socially responsible investment: A review of the developing link with corporate social responsibility[J]. *Journal of Business Ethics*, 2004, 52(1): 45-57.
- [22] BLACK L D. Corporate social responsibility as capability-The case of BHP billiton[J]. *Journal of Corporate Citizenship*, 2006, 23(9): 25-38.
- [23] LEE Y K, KIM Y S, LEE K H, et al. The impact of CSR on relationship quality and relationship outcomes: A perspective of service employees[J]. *International Journal of Hospitality Management*, 2012, 31(3): 745-756.
- [24] SKUDIENE V, AURUSKEVICIENE V. The contribution of corporate social responsibility to internal employee motivation [J]. *Baltic Journal of Management*, 2012, 7(1): 49-67.
- [25] RUPP D E, GANAPATHI J, AGUILERA R V, et al. Employee reactions to corporate social responsibility: An organization-al justice framework[J]. *Journal of Organizational Behaviour*, 2006, 27(4): 537-543.
- [26] 阿奇·卡罗尔, 安·巴克霍尔茨. *企业与社会: 伦理与利益相关者*(中译本)[M]. 北京: 机械工业出版社, 2004: 78-102.
- [27] 董保华. 劳动法律与人力资源管理的和谐共存[J]. *浙江大学学报(人文社会科学版)*, 2008(3): 37-47.
- [28] 赵曙明, 黄昊宇. 企业伦理文化与人力资源管理研究[J]. *经济管理*, 2006(16): 4-15.
- [29] FUSILIER M R, ABY C D J, WORLEY J K, et al. Perceived seriousness of business ethics issues[J]. *Business and Professional Ethics Journal*, 1996, 15(1): 67-78.
- [30] CSIERNIK R. Ideas on best practices for employee assistance program policies[J]. *Employee Assistance Quarterly*, 2003, 18(3): 2003.
- [31] MALLORY D B, RUPP D E. "Good" leadership: Using corporate social responsibility to enhance leader-member exchange [J]. *The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange*, 2014, 6(3): 1-46.
- [32] STRAND R. Exploring the role of leadership in corporate social responsibility: A review[J]. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 2011, 8(4): 84-96.
- [33] GLUECK W F. *Personal: A diagnostic approach*[M]. New York: Dellas Business Publication Inc, 1974: 142-161.
- [34] SETHI S P. *Multinational corporations and the impact of public advocacy on corporate strategy: Nestle and the infant formula controversy*[M]. New York: Academic Press Inc, 1993.
- [35] 吴明隆. *结构方程模型-AMOS的操作与应用*[M]. 2版. 重庆: 重庆大学出版社, 2009.
- [36] BARON R M, KENNY D A. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1986, 51(6): 1173-1182.
- [37] HAYES A F. Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium[J]. *Communication Monographs*, 2009, 76(4): 408-420.
- [38] MACKINNON D P. *Introduction to statistical mediation analysis*[M]. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2008.
- [39] PREACHER K J, RUCKER D D, HAYES A F. Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions[J]. *Multivariate Behavioral Research*, 2007, 42(1): 185-227.
- [40] SHEN J, BENSON J. When CSR is a social norm: How socially responsible human resource management affects employee work behavior[J]. *Journal of Management*, 2016, 42(6): 1723-1746.
- [41] LIN C P, LIU M L. Examining the effects of corporate social responsibility and ethical leadership on turnover intention[J]. *Personnel Review*, 2017, 46(3): 526-550.
- [42] GROVES K S, LAROCCA M A. Responsible leadership outcomes via stakeholder CSR values: Testing a values-centered model of transformational leadership[J]. *Journal of Business Ethics*, 2011, 98: 37-55.
- [43] ROWE W G, T, CANNELLA JR A A, RANKIN D, et al. Leader succession and organizational performance: Integrating the common-sense, ritual scapegoating, and vicious-circle succession theories [J]. *Leadership Quarterly*, 2005, 16(2): 197-219.

Does Employee Perception of Corporate Social Responsibility Affect Human Resource Management Effectiveness? Collaborative Mediation Model Based on Leadership Behavior

Ma Jun¹, Lin Jiaxin¹, Wu Weiku²

(1. School of Management, Guizhou University, Guiyang 550025, China;

2. School of Economics and Management, Tsinghua University, Beijing 100084, China)

Abstract: Based on the investigation of 1148 employees of 80 enterprises in Guizhou, Guangdong and Fujian provinces, an intermediary model was built about the positive impact of employees on corporate social responsibility and leadership behavior perception on human resource management efficiency. The research in this paper finds that the connotation of corporate social responsibility at the micro level of the organization has been paid more and more attention by enterprises. To realize the corporate social responsibility of employees from the output demand to the investment perspective, it has become the reference standard system for enterprises to meet the work needs and working resources of employees. The company regards these employees as corporate social responsibility as the need of work and the needs of work resources. The employees can effectively improve the efficiency of human resource management. The study finds that corporate social responsibility affects the efficiency of human resource management from corporate economic responsibility, legal responsibility, ethical responsibility and discretionary responsibility; transformational leadership and transactional leadership have a synergistic role in corporate social responsibility and human resource management effectiveness. The research conclusion has important theoretical and practical significance for the matching of corporate social responsibility, leadership behavior and human resource management.

Keywords: corporate social responsibility; human resource management effectiveness; leadership behavior; collaborative mediation

(上接第 171 页)

- [38] HADLOCK C J, PIERCE J R. New evidence on measuring financial constraints: Moving beyond the KZ index[J]. *Review of Financial Studies*, 2010, 23(5): 1909-1940.
- [39] 姜付秀, 石贝贝, 马云飙. 信息发布者的财务经历与企业融资约束[J]. *经济研究*, 2016, 51(6): 83-97.
- [40] 温忠麟, 叶宝娟. 中介效应分析: 方法和模型发展[J]. *心理科学进展*, 2014, 22(5): 731-745.
- [41] 柳士顺, 凌文铨. 多重中介模型及其应用[J]. *心理科学*, 2009, 32(2): 433-435, 407.

Supplier Concentration, Corporate Governance and Company Value: Based on the Data of A-share Manufacturing Listed Companies in China

Qin Zhigang, Chen Maonan

(School of Economics, Xiamen University, Xiamen 361000 Fujian, China)

Abstract: By selecting the data of A-share manufacturing listed companies in China from 2010 to 2017, this paper first studies the direct impact of supplier concentration on company value, and the conclusion shows that supplier concentration has a negative impact on company value. Then, in the further study, it explores moderating effect of corporate governance related factors and financing constraints on the relationship between supplier concentration and company value. The empirical results show that the nature of property rights and the independence of the board of directors will have an impact on the relationship between the supplier concentration and company value. The connection between shareholders and executive compensation incentive have a negative moderating effect on the relationship between supplier concentration and company value. At the same time, the smaller the financing constraints faced by the corporations, the weaker the negative effect of supplier concentration on the company value. Finally, the paper uses the multiple mediation models to explore the mechanism of supplier concentration. This paper enriches the literatures related to supplier management and company value management.

Keywords: supplier concentration; corporate governance; company value; multiplemediation effects