

# 个性化人力资源管理实践:概念、结构与测量

井辉秦煌

(郑州大学商学院,河南郑州 450000)

**摘要:**在对个性化人力资源管理实践现有研究成果进行回顾的基础上,通过深度访谈和问卷调查等质性研究方法,初步确定个性化人力资源管理实践的测量题项。结合34名员工的实地访谈和164份问卷调查的结果,采用项目分析、探索性因子分析和验证性因子分析等方法,最终开发出一份包含有6个因子、30个题项、具有良好信效度的个性化人力资源管理实践问卷量表。为后续个性化人力资源管理实践的相关研究提供测量工具,也为组织内人力资源管理实践活动提供新的思路。

**关键词:**个性化人力资源管理实践;差异化;维度;测量量表

**中图分类号:** F272.92      **文献标识码:** A      **文章编号:** 1672-6049(2017)02-0082-07

## 一、引言

长期以来,人力资源管理实践大都把员工看作是纯粹的雇佣关系接受者,并遵循标准化的管理模式:采用统一的招聘方案、实施整齐划一的培训、从事类似工作的员工接受相近的薪酬、标准化的工作是评价员工绩效的基础等等<sup>[1]</sup>。然而随着社会的发展,雇佣关系和员工价值观发生变化,加之越来越多的人力资源拥有独特的技术或才能,他们不再仅仅关注物质层面的收入,转而追求事业发展和自我价值的实现,而且更加注重工作生活的质量<sup>[2]</sup>。与此同时,新生代员工已成为企业的主力军,是企业取得成功和保持竞争优势的主要资源,对新生代员工的管理需要去权威化,尊重人才的个性<sup>[3]</sup>。劳动力市场发生的变化也使得传统的标准化人力资源管理实践面临着越来越多的挑战。在此背景下,企业组织要想有效保留人才,尽可能激发人的潜能,就需要调整人力资源的管理标准及开发模式,实现更精确和更具可操作性的人力资源个性化管理。

人力资源管理已经进入个性化时代,如何针对员工的个性差异,有效地激发其积极性和创造性,已经成为企业人力资源管理和开发的價值目标。近年来,学者和实践家们也从不同角度提出了许多个性化的人力资源管理思路,如调整雇佣关系策略<sup>[4]</sup>、差异化劳动力策略<sup>[5]</sup>、个性化契约<sup>[6]</sup>、关注员工职业发展和实施弹性工作时间制度<sup>[7]</sup>、设计灵活的工作方式<sup>[8]</sup>、实行自我管理<sup>[9]</sup>、实施人才细化管理<sup>[10]</sup>等等。尽管当前个性化人力资源管理引起了学者们的广泛关注,但总体而言,仍然只是集中于某一具体实践层面的研究,而对于个性化人力资源管理实践系统性的研究还有待深入。在进一步明确个性化人力资源管理实践概念的基础上,本文通过对其进行可操作化的定义,转换为可测量的变量,以期为个性化人力资源管理实践的后续研究提供测量工具。

收稿日期:2016-12-02

基金项目:国家自然科学基金项目(U1404704)和河南省高等学校青年骨干教师资助计划项目(2015GGJS-165)

作者简介:井辉(1975—),男,河南信阳人,博士,副教授,研究方向为组织行为与人力资源管理;秦煌(1992—),男,河南信阳人,硕士研究生,研究方向为人力资源管理。

## 二、文献回顾

### (一) 个性化人力资源管理实践概念

人力资源管理的重要目标就是在实现员工个体价值的基础上实现组织目标,但是当前主流的人力资源管理研究都存在一种既定假设:即雇佣关系中,组织是主动者,员工是被动接受者,这样就可以从组织的宏观层面制定一套人力资源管理方案,作为通用工具管理所有的人力资源,这显然与员工独特的个体特征及差异化的职业需求相悖。并且随着中国市场经济的完善,劳动力市场逐渐演变成内部市场和外部市场并存的二元结构,组织内部员工的激励也日趋多样化<sup>[11]</sup>,如何挽留和吸引人才成为组织面临的重大问题。学者们试图从员工角度提出人力资源管理的新思路。

部分学者从构型理论出发,对人力资源管理实践进行分类研究。Tsui 首先区分了多种人力资源系统的内部组织以及其潜在的不同产出,他从雇员—组织关系角度,将组织的 HRM 系统分为诱引式和投资式两种类型<sup>[12]</sup>。Lepak & Snell 按照员工的“价值性”和“独特性”二重维度将员工划分为四类,并从行为控制和内部培育两个维度实行差异化的人力资源管理实践<sup>[13]</sup>。部分学者从员工个体特征和差别化需求出发,对员工人力资源管理进行个性化探索。Miner 指出,为应对资源的不确定和变动性,围绕员工个人的特定情况创造设计的特殊工作安排正被组织所采用<sup>[14]</sup>。Rousseau 提出的个性化契约( Idiosyncratic deals, 简称为 I-deals) 是一种雇主与雇员更加平等的管理模式,主要是指“雇员与雇主谈判而达成的、能够使双方都获益的、与其他员工相区别的、非标准化的特别工作安排”<sup>[6]</sup>。在此基础上 Rousseau 认为,可以基于员工特点,通过个性化契约来管理人力资源(即个性化人力资源管理),具体可体现为个性化的职业发展机会、灵活的工作时间、工作量的减少、个性化的工作职责设计等<sup>[7]</sup>。

当前对于个性化人力资源管理实践还没有一个统一的界定,井辉等人认为它是相对于传统标准化人力资源管理而言的一个概念,主要是指基于组织利益和员工个性化需求,以人力资源规划、招聘与培训、绩效管理、薪酬管理、员工关系管理等基本职能为依托,采取具有员工针对性的个性化策略来满足员工的需求,进而获取、激励和留住人才,最终帮助企业 and 员工实现目标和价值的管理措施<sup>[15]</sup>。个性化人力资源管理特征主要体现在三个方面:一是系统性。个性化人力资源管理实践是依托于人员招聘、培训开发、绩效考核、薪酬管理及员工关系等传统人力资源管理职能模块,体现在整个人力资源管理系统的柔性化。二是异质性。体现在对待不同企业性质、不同岗位特征、不同员工需求采用有差别的管理措施。三是双赢性。个性化人力资源管理实践的形成是基于雇主和雇员双向协商的结果,兼顾组织利益和个体需求,能够实现员工个人价值和组织目标的统一。

### (二) 个性化人力资源管理实践结构

Rousseau 从个性化契约的角度,认为个性化人力资源管理实践包含三个方面,即灵活的工作时间( flexibility i-deals)、独特的职业发展规划( developmental i-deals)、个性的工作内容( task i-deals)<sup>[7]</sup>。Marescaux 从差异化的角度,认为个性化人力资源管理实践体现在奖金、福利、培训、员工发展评价与指导、自我管理、工作时间和地点灵活性、工作参与程度的差异化等多种形式<sup>[16]</sup>。

我国学者也对个性化人力资源管理实践进行了本土化的探索,邵芳和樊耘从员工和组织匹配的角度,提出从选拔与雇佣、薪酬与福利、绩效评估、培训与职业发展和其他重要环节等 5 个方面来实施有差别的人力资源管理<sup>[17]</sup>。党国安和魏力从企业管理实践角度提出招聘个性化、薪酬个性化、培训个性化、绩效个性化和制度个性化等个性化人力资源管理对策<sup>[18]</sup>。井辉、陈芳等人通过文献综述,从理论上对个性化人力资源管理实践因子结构进行归纳总结,认为个性化人力资源管理实践包含个性化薪酬、时间弹性、地点弹性、任务弹性和个性化发展 5 个方面<sup>[19]</sup>。

由于学者们研究的角度不同,个性化人力资源管理实践的构成也有所差别。但总体上个性化人力资源管理实践系统应该包含招聘、培训、绩效、薪酬、员工关系管理等传统人力资源模块,并在此基础上根据员工和组织的特性进行相应的个性化补充。虽然以个性化契约为代表的关注员工个体特征和需求特点的个性化人力资源管理研究已逐步引起人们的注意,但仍缺乏系统全面的成果出现。究其原因,缺乏系统而又科学的量表是重要的因素。因此,本文在归纳前人研究成果的基础上,通过访

谈调查,厘清本土化的个性化人力资源管理实践构成。

### 三、个性化人力资源管理实践量表编制

Churchill(1979)指出测量工具的开发需要4个步骤,即确定研究概念定义和架构、确定概念的初始题项、数据收集、精炼测量题项。因此,本文拟从以下两个方面着手开发问卷:(1)采用归纳法和演绎法,通过访谈和整理文献提出拟开发量表的初始题项,形成待验证的初始量表;(2)通过发放问卷的方法收集数据,进行探索性因子分析,精炼题项,形成有良好信效度的最终量表。

#### (一) 问卷访谈

鉴于国内对个性化人力资源管理实践的研究仍然处于摸索阶段,大家更多的是基于理论层面的演绎和总结。本文拟从人力资源管理实践操作的模块出发,设计企业人力资源管理实践的访谈提纲,以期从访谈中获取企业的个性化人力资源管理方式。结合研究需要,根据方便抽样的原则,选择人力资源管理专业的MBA学员作为访谈样本。访谈采取一对一的开放形式,在访谈过程中对访谈人员的描述要点进行记录,并对访谈内容全场录音。

访谈持续2天时间,共有49名受访者,剔除访谈内容不全和政府机关或事业单位的受访者,最终有效的受访者人数为34名。这34名受访者来自34家不同的企业,其中男性14人,占比41.1%;从企业性质来看,以国有企业和民营企业为主,共占72.7%;从企业规模来看,75.8%的受访者所在企业规模均超过200人,而且93.9%的受访者工龄在2年以上;从岗位职级上来看,一般员工、基层管理者、中层管理者、高层管理者和技术人员比例分别为11.8%、17.6%、35.3%、23.5%和11.8%,说明各岗位职级占比较为均衡,且以中层管理者为主。从统计的基本信息来看:受访人员企业性质分布与当前我国市场主体的分布情况相符;受访者的工龄大部分在2年以上,能够确保其对公司内部的人力资源管理实践较为熟悉;访谈样本以中层管理岗位为主,各岗位层级均衡分布,能够更加全面地了解员工对企业人力资源管理实践的理解和认识,说明访谈样本的选择是有效的。

#### (二) 题项修订

初步的题项归纳由3名企业管理专业的硕士研究生负责,根据访谈中记录的要点及录音资料进行整理。归纳提炼时采用关键事件搜集法,以个性化为参考标准,只要受访者提到的某种人力资源管理措施是从员工需求和特点出发制定的就会被归纳提取出来,最后汇总得到67个原始题项。随后,经过删除重复题项、对整体题项规范精简以及请相关学者审核修改,最终形成包含有45个题项的个性化人力资源管理实践初始量表。初始量表包含有员工工作设计个性化、工作安排个性化、招聘录用个性化、培训开发个性化、绩效考核个性化、薪酬福利个性化、职业规划个性化等多个方面,基本囊括了人力资源管理涉及各个层面。

### 四、个性化人力资源管理实践量表验证

#### (一) 研究被试

本研究采用Likert 5点量表对45个题项进行样本测试,要求每个问卷受访者判断各个测量题项与自身实际工作情况的符合程度,1-5分别表示为“完全不赞同”、“不赞同”、“不确定”、“赞同”、“非常赞同”。问卷调查对象主要为郑州大学MBA和EMBA的学员,总共随机发放230份问卷,最终回收189份,其中有效问卷166份,有效回收率为72.2%。调查对象的具体情况见表1。

#### (二) 探索性因子分析

首先对收集的量表进行项目分析,删除未达到显著水平的题项。利用SPSS分析软件,通过独立样本 $T$ 检验的方法得到每一个题项的独立样本检验值,最终结果显示只有题项A1的 $t$ 值未达到显著性水平,说明其鉴别度不高,予以删除。

接着对问卷进行 $\alpha$ 系数信度检验,结果显示总问卷的 $\alpha$ 系数为0.964,说明问卷内在一致性较高。此外,对问卷进行KMO和Bartlett检验的结果显示,样本的KMO值为0.922( $>0.9$ ),Bartlett显著性系数为0( $P<0.001$ ),表明样本适合做探索性因子分析。

最终利用SPSS软件对样本进行探索性因子分析,根据主成分分析法进行因子抽取,采用最大方

差法对数据进行旋转,以特征值大于1作为主因素抽取的标准,经过8次正交旋转,个性化人力资源管理实践内容结构呈现出清晰的六因子结构。经过多次量表修正和因素分析后,得到含6个维度30个题项的个性化人力资源管理实践量表,各个题项及其因子负荷见表2。

### (三) 因子命名及解释

根据各个因子涵盖的内容,对个性化人力资源管理实践的6个因子进行命名。

因子1为个性化考核,是指针对不同岗位的不同员工设计不同的考核指标。个性化考核就是要做到“做什么考核什么,谁最清楚就让谁来评价”。具体来讲,就是根据员工工作内容的不同,设计出能够充分真实体现员工实际工作量差异的考核指标体系,同时在考核过程中,根据员工的工作需求和实际工作内容的变化及时调整绩效考核指标和随时纠正考核结果。

因子2为个性化契约,是指根据员工的需求和特点,实行灵活的工作安排和弹性的管理方式,比如灵活的工作时间、弹性工作制等。个性化契约维度与Rousseau(2005)提出的I-deals保持一致,坚持尊重人才、尊重个性的原则,结合组织发展需要和员工需求,实行具有一定灵活性的管理制度,比如时间上的灵活性、工作内容和工作量上的灵活性和职业发展上的灵活性等等。

因子3为个性化培训,是指以员工需求和岗位需求为准,开展富有针对性的培训工作。组织成员来自不同的岗位,有着不同的学历、经验,而且学习目的不同,统一的培训内容和单一的培训模式无法满足每个员工的需要,培训也就变成了组织和员工的双向负担。个性化培训就是根据员工的职业生涯规划 and 岗位需求、工作背景、年龄等方面的差异,设计并采用多元化和差异化的培训方法,保障每位员工学习的需要。

因子4为个性化招聘,是指根据岗位的不同需要和特点,选择不同的招聘渠道和选拔标准。个性化招聘就是在企业明确自身所需要的各类人才后,在招聘过程中考虑应聘者个性、心理、兴趣和技能等方面的差异,提高求职者对空缺岗位的熟识和感知度,以提升入职匹配度。在实践中,个性化招聘不仅表现为针对求职者的特点采取差异化的选拔方式,还表现为根据空缺岗位的不同而选择层次丰富的招聘渠道和灵活多变的测评方法。

因子5为个性化工作设计,是指将员工的能力及需求纳入到工作设计过程中,提高员工与岗位的拟合度。个性化工作设计是在结合岗位职责及工作分析的前提下,兼顾组织及员工的需求,发挥员工在工作设计中的主动性和能动性,以使员工对工作满意,组织的目标得以实现。从长期来看,个性化工作设计下员工的工作内容不是一成不变的,是随着岗位发展需要和员工需求不断更新完善的。

表1 调查对象的基本情况

变量	类别	频数	比例(%)
性别	男	73	44
	女	93	56
年龄	20~30岁	118	71.1
	30~40岁	47	28.3
	40~50岁	1	0.6
单位性质	政府机关	25	15.1
	事业单位	7	4.2
	国有企业	62	37.3
	民营/私营企业	53	31.9
	外资/合资企业	12	7.2
	其他	7	4.2
职位层级	一般员工	74	44.6
	基层管理人员	39	23.5
	中层管理人员	38	22.9
	高层管理人员	9	5.4
	专业技术人员	5	3.0
	其他	1	0.6
企业规模	50人以下	73	44
	50~200人	93	56
	200~500人	118	71.1
	500~1000人	47	28.3
	1000人以上	1	0.6
行业类型	IT/电子/互联网	25	15.1
	金融业	7	4.2
	房地产/建筑	62	37.3
	商业服务业	53	31.9
	教育培训	12	7.2
	政府/非盈利机构	7	4.2
	其他	74	44.6

因子6为个性化发展,是指结合组织的发展战略和员工的职业生涯规划,采取一系列针对性的措施,挖掘和开发员工的工作能力,给员工提供一些富有挑战性的工作和实现其职业发展的机会,以满足其自我实现的高层次需求。

表2 个性化人力资源管理实践量表探索性因子分析结果

问卷题项	因子荷载					
	F1	F2	F3	F4	F5	F6
A27 公司能够根据我的岗位要求设计不同的绩效考核指标	0.816					
A28 公司能够根据我的工作特点采用不同的绩效考核方式	0.807					
A29 公司能够根据我工作变化情况调整我的绩效考核指标	0.803					
A30 公司制定的绩效考核方案能够体现我的工作业绩	0.713					
A32 公司能够考虑我的绩效考核申诉结果并修订考核方案	0.664					
A34 公司能够根据我的沟通或面谈结果修订我的考核方案	0.583					
A33 公司在制定我的绩效考核方案时能够与我沟通或面谈	0.575					
A42 公司能够根据我的要求灵活调整我的工作时间		0.897				
A41 公司允许我自己安排上下班时间		0.853				
A43 公司能够考虑我的职业生涯规划并采取灵活的管理措施		0.848				
A44 公司能够根据岗位实际情况采取灵活的用工方式		0.764				
A40 公司会根据我的需求对工作内容进行灵活的调整安排		0.629				
A45 公司能够根据我的需求设计职业发展通道		0.593				
A16 公司能够根据我的需求采用不同的培训方式			0.774			
A17 公司能够根据我的个人特点选择培训方法			0.700			
A11 公司能够根据我的职业生涯规划安排工作			0.671			
A14 公司能够考虑我的需求制定培训与学习方案			0.660			
A19 公司能够根据我的职业生涯规划开展培训工作			0.645			
A18 我个人的学习需求会得到公司的尊重和满足			0.610			
A15 公司能够因人、因岗确定富有针对性的培训内容			0.597			
A9 公司能够根据岗位需求确定人员选聘标准				0.871		
A8 公司能够根据员工的情况确定招聘渠道				0.776		
A10 公司能够根据岗位需要对招聘的员工进行选拔测试				0.764		
A12 为招聘到所需人才,公司能够采用不同的招聘方式				0.546		
A2 公司在制定我所在岗位的工作说明书时会考虑我的要求					0.824	
A4 公司能够根据我的需求进行工作设计					0.805	
A3 公司能够根据我的工作变化情况对工作说明书进行更新					0.800	
A37 公司能够把我派到能发挥我能力且是我期望的岗位上						0.707
A36 公司能够为我提供我所期待和需要的工作机会						0.687
A35 公司能够根据我的需求对我的岗位进行调整						0.565

注:提取方法:主成份;旋转法:具有 Kaiser 标准化的正交旋转法; $\alpha$  旋转在 6 次迭代后收敛。

虽然在初始量表中包括有个性化薪酬的题项,但经过探索性因子分析,部分题项或因为载荷太小或因为统计学指标未达到标准而删去,最终量表未包含这一因子。究其原因,在初始访谈过程中,大部分受访者所在的企业实行的是密薪制,对于自己薪酬水平缺乏纵向和横向比较,也很难判定薪酬是否具有个体差异。搜集到的数据也直观地反映了这个问题,员工薪酬方面题项个性化得分较低,最终经过探索性因子分析剔除该维度。但薪酬作为人力资源管理的一个重要因素,能够最为直接地反映员工个体能力的差异,未来将会选取不同的调查样本对个性化薪酬做进一步的探索。

#### (四) 验证性因子分析

根据前文探索性因子分析的结果,个性化人力资源管理实践包含 6 个构面,而这 6 个构面能否反映同一主题则还需进行验证性因子分析。采用 AMOS 软件,根据建模的要求对所提出的六因子模型

进行验证,其拟合指标结果见表3。根据拟合指标的标准,可以判断本文所构建的模型整体的拟合优度较好,观测数据较好地支持了模型,验证了探索性因子分析的结果。

表3 个性化人力资源管理实践六因子模型观测数据拟合指标

$X^2$	$X^2/df$	RMSEA	CFI	NFI	GFI	IFI
899	2.254	0.087	0.848	0.759	0.722	0.850

本文还通过竞争模型的构建,来确定六因子模型是否是最佳结构模型。参考相关学者对于人力资源管理实践的研究,构建单因子模型、双因子模型和三因子模型三类竞争模型,通过它与基准的六因子模型进行比较确定最优结构模型。由表4可以看出,本文假定的六因子模型与实际数据的拟合指标要明显优于其他的竞争模型,堪称最为理想的模型。

表4 个性化人力资源管理实践各竞争模型指标

检验模型	$X^2$	$X^2/df$	RMSEA	CFI	NFI	GFI	IFI
单因子模型	1985	4.690	0.153	0.556	0.496	0.506	0.548
双因子模型	1957	4.687	0.153	0.556	0.496	0.506	0.548
三因子模型	1827	4.512	0.146	0.569	0.511	0.517	0.573
六因子模型	899	2.254	0.087	0.848	0.759	0.722	0.850

(五) 信度和效度检验

(1) 信度分析。个性化人力资源管理实践量表共30个题项,包含6个构面。对其做信度分析的结果(表5)显示,各个分量表的Cronbach  $\alpha$  系数均超过0.7的标准水平,总量表的Cronbach  $\alpha$  系数更是达到0.944,说明该份问卷具有较好的内在一致性,量表的信度颇佳。

(2) 效度分析。本文在进行初始问卷编制过程中,梳理了大量的相关文献,并咨询了人力资源领域的学者和一线管理者,通过与受访者进行深层次的交谈,获取到个性化人力资源管理在实践环节的具体措施,并通过归纳整合形成一套因子结构稳定的量表,具有较好的内容效度。通过前文验证性因子分析可以看到,个性化考核、个性化绩效等组成

表5 个性化人力资源管理实践分量表和总量表信度分析

因子	Cronbach $\alpha$ 系数	题项数
个性化考核	0.907	7
个性化契约	0.916	6
个性化培训	0.890	7
个性化招聘	0.799	4
个性化工作设计	0.866	3
个性化发展	0.816	3
个性化人力资源管理实践	0.944	30

清晰的,各项拟合指标均达到了标准化要求;同时量表所提取出来的各个因子的因子载荷均在0.6以上,因子总的方差解释量为70.09%(表5),这些都说明该量表的结构效度良好。

五、结束语

通过质化访谈和定量调查两种手段,对中国情境下的个性化人力资源管理实践进行归纳提炼,结果表明个性化人力资源管理实践系统由个性化考核、个性化契约、个性化培训、个性化招聘、个性化工作设计和个性化发展六个维度组成。个性化人力资源管理实践中个性化考核和个性化契约的因子解释量所占的比重较大,说明当前我国企业在员工的绩效考核、员工维持工作与家庭平衡的工作安排方面具有较高的灵活性。所提炼出来的个性化人力资源管理实践的六个维度基本涵盖了传统的人力资源管理实践模块,与员工实际接受到的人力资源管理保持一致,说明当前我国的人力资源实践也日趋柔性化和个性化。个性化人力资源管理实践的6个维度并不是完全独立而是相互作用构成一个体系:个性化招聘能够保证员工个人能力与岗位的需求匹配;个性化培训、个性化工作设计能够保证员工特点与工作要求匹配;个性化考核、个性化契约和个性化发展能够保证员工需求与组织供给匹配。六大模块的协同作用能够实现员工个体与组织人力资源管理实践的匹配,最终实现员工“引得进、用

的好、留得住”。

本文所开发的个性化人力资源管理实践量表信效度较好,结构清晰,符合量表制定的各项标准,这一成果能够为将来进行深入的研究提供可靠、有效的测量工具和标的。从实践角度来看,本文全面地总结了个性化管理操作方法,企业可以根据当前发展需求以及对于人力资源的依赖程度,有选择地实施不同水平的个性化人力资源管理。此外个性化人力资源管理实践本身也意味着因人而异,如针对企业内部的核心员工选择高个性化的人力资源管理手段,而对于普通员工则采取标准化的人力资源管理手段,以实现组织成本和员工激励的协调统一。

#### 参考文献:

- [1]朱飞,文跃然. 战略性人力资源管理系统重构[M]. 北京: 企业管理出版社, 2013: 55-60.
- [2]李燕萍,侯炬方. 新生代员工工作价值观结构及其对工作行为的影响机理[J]. 经济管理, 2012(5): 77-86.
- [3]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.
- [4]约翰·W·巴德. 劳动关系: 寻求平衡[M]. 北京: 机械工业出版社, 2013: 69-75.
- [5]BEKER B E, HUSELID M A, BEATTY R W. The differentiated workforce [M]. Harvard Business Press, 2009: 20-23.
- [6]ROUSSEAU D M. The idiosyncratic deal: flexibility versus fairness [J]. Organizational dynamics, 2001(29): 260-273.
- [7]ROUSSEAU D M. I-deals: idiosyncratic deals workers bargain for themselves [M]. New York: M E Sharpe, 2005: 5-7.
- [8]LESLIE L M, PARK T Y, MEHNG S A. Flexible work practices: a source of career premiums or penalties[J]. Academy of management journal, 2012, 56(6): 1407-1428.
- [9]CIPD. Reflections on talent management: change agenda [M]. London, UK: Chartered Institute of Personnel and Development, 2006: 3-5.
- [10]约翰·布德鲁, 瑞文·杰苏萨桑. 变革创造价值: 人力资源循证式管理[M]. 北京: 中国电力出版社, 2012: 120-128.
- [11]邵剑兵, 朱芳芳. 高管继任来源与高管薪酬差距的激励效应[J]. 首都经济贸易大学学报, 2015, 17(1): 95-103.
- [12]TSUI A S, TRIPOLI A M. Alternative approaches to the employee-organization relationship: does investment in employees pay off[J]. Academy of management journal, 1997, 40(5): 1089-1121.
- [13]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.
- [14]MINER A S. Idiosyncratic jobs in formalized organizations[J]. Administrative science quarterly, 1987, 32(3): 327-351.
- [15]宋遥, 陈芳, 井辉. 个性化人力资源管理: 概念界定及作用机制[J]. 郑州航空工业管理学院学报, 2013(4): 90-95.
- [16]MARESCAUX E, WINNE S D, SELS L. HR practices and affective organizational commitment: (when) does HR differentiation pay off [J]. Human resource management journal, 2013, 23(4): 329-345.
- [17]邵芳, 樊耘. 组织与员工匹配模式下的人力资源管理实践[J]. 经济管理, 2011, 33(6): 69-77.
- [18]党国安, 魏力. 个性化人力资源管理产生机理的概念模型研究[J]. 商业时代, 2013(2): 85-86.
- [19]井辉, 陈芳, 祝兰兰, 等. 个性化人力资源管理实践的概念及其因子结构研究[J]. 领导科学, 2015(2): 43-46.

(责任编辑: 康兰媛)

(下转第 108 页)

The credit risk of P2P online lending platform:  
pooling equilibrium of reputation mechanism  
from the perspective of game theory

GAO Juemin , ZHAO Qinyue

( School of International Economics and Trade , Nanjing University of Finance and Economics , Nanjing 210023 , China)

**Abstract:** Together with the discussions of domestic and foreign scholars on the P2P platform credit risk and reputation theory ,this paper argues that as an information intermediary and a link between the capital supply and the demand ,the P2P platforms' credit risk is closely related to their reputation and there is a positive pooling equilibrium under the action of the reputation mechanism. This nature can be proved through the method of game theory. It is concluded that the reputation mechanism can continue to suppress platform of credit risk effectively after the empirical analysis through the panel data of five domestic P2P platforms. Accordingly ,the following policy suggestions are put forward in this paper: setting up the P2P platform rating agencies and establishing the industry rating standards ,confirming the industry access and exit principle ,speeding up the construction of domestic credit system ,perfecting the information disclosure system and so on.

**Key words:** P2P online lending platform; credit risk; reputation mechanism; pooling equilibrium

.....  
( 上接第 88 页)

Individualized human resource management practice:  
concepts ,structures and measurement

JING Hui , QIN Huang

( School of Business , Zhengzhou University , Zhengzhou 450000 , China)

**Abstract:** On the basis of the literature reviews on the individualized human resource management practices ,combined with in-depth interviews and questionnaire survey ,this paper has developed the test items for the individualized human resource management practices. Based on the interviews of 34 employees and 164 questionnaires ,this paper has adopted the item analysis ,the exploratory factor analysis and the confirmatory factor analysis to finally develop a high-credibility individualized human resource management practice questionnaire list with 6 factors and 30 items. The results not only provide a measurement tool for the practice of personalized human resource management in the future ,but also provide a new way for the organization of human resource practice.

**Key words:** individualized human resource management practice; differentiation; dimensions; measurement scale