全面利益共同体导向人力资源管理系统构建的探索性研究

罗海滨　刘善仕

（华南理工大学工商管理学院，广州　510640）

［摘　要］本文通过质性研究方法，基于共生型雇用关系，探索构建促进员工与组织休戚与共、荣辱与共、共生共荣的全面利益共同体人力资源管理系统（TC-HRMS），尝试识别其主要特征及具体实践，丰富了战略人力资源管理理论及共生理论文献，并对转型期企业持续经营提供理论及实践借鉴。

［关键词］质性研究；共生型雇用关系；共生理论；全面利益共同体人力资源管理系统

引　言

企业如何开发员工潜力，与之保持长期紧密的合作关系，促进雇用双方共同发展、共同成长，一直是理论界的研究热点。知识经济时代，传统科层组织逐渐转向新型扁平化组织形式（Drucker，1988），也导致雇用模式及相应协调机制管理方式发生改变。员工—组织雇用关系是人力资源管理的基础（巴德，2011），Lepak 和 Snell（1999）提出共生型雇用关系，认为组织应采用基于市场的人力资源管理方式与之匹配，其关注重点在于员工的职业生涯发展。在转型期中国情境下，面临社会、经济巨大变革，完全基于市场的人力资源管理无法满足其内部人才发展需求，许多中国组织也不断根据外部环境调整内部管理方式，促进员工与组织长期发展共生关系，共同发展、共同成长。本研究拟解决的问题是基于共生型雇用关系以平衡效率、公平与发展（巴德，2011），探索构建中国情境下的全面利益共同体人力资源管理系统，促进双方合作互利、打造员工与组织命运共同体的人力资源实践。

一、文献回顾与简要评述

（一）共生型雇用关系及共生理论

全面利益共同体人力资源管理系统的基础是共生型雇用关系。共生型关系源于 Lepak 和 Snell

［基金项目］国家自然科学基金面上项目（71472067）教育厅普通高校人文社科重大攻关项目（2012ZGXM_0003），广东省理论粤军 2013 项目。

［作者简介］罗海滨（1973—），女，汉，广东汕尾人，博士，研究方向为战略人力资源管理。刘善仕（1966—），男，汉，江西吉安人，博士，教授，研究方向为战略人力资源管理。论文联系：刘善仕（bmssliu@scut.edu.cn）广东省广州市天河区五山路华南理工大学工商管理学院。

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

(1999) 的研究，指雇主与核心员工之间长期合作互利且高度相互依赖，针对这些岗位，企业通常采用长期投资、紧密合作的人力资源战略。这种雇用模式的特征主要包括：以双方利益为基础(Lepak 和 Snell，1999)；公司价值观及信仰的内化、员工与组织彼此忠诚及承诺、以关系或平衡心理契约为主（Rousseau，1995)。

共生理论源自生物学，指共生单元之间在一定的共生环境中按某种共生模式形成的共生关系，长期相互依存，共生共荣。共生型雇用情境中，基于工作嵌入，核心员工与组织相依程度很高，呈现紧密特性，需要员工与组织之间建立更多信任，要求人力资源实践能够促进员工群体间紧密、频繁的人际互动，雇用双方长期的互动过程容易建立默契，相信对方不会损害自己的利益，从而形成情感型信任（McAllister，1995)，以激发双方的合作意愿，产生合作行为。

另外，核心员工与组织的契约关系持续较长，需要与组织保持情感和承诺为主的社会交换关系。在长期合作基础上产生的雇用双方交换关系，遵循广泛互惠原则，难以明确给对方报答的时间、回报资源的数量和质量，体现出互惠利他主义倾向。规范型承诺基于归属感，将彼此关系视为整体，而自己只是其中的一个组成部分（O'Reilly、Chatman，1986)，它的核心是情感信任，相信对方不会发生机会主义行为。雇用双方出于期望得到对方做出有利于自身的回应行为目的，站在整体关系的立场考虑双方利益，主要基于双方共同的利益和目标以维持长期交换关系。

据此，本文提出可能存在一种人力资源管理系统，与共生性雇用情境相匹配，能够促进员工与组织长期维持社会交换关系，共同发展，我们把这种系统命名为全面利益共同体型人力资源管理系统。

（二）社会认同理论及 TC–HRMS 初步构念

在工作场所，提供高质量的联接很关键（Heaphy 和 Dutton，2008)。自组织形成的“实践共同体”或“实践社区”，是组织管理的有效形式（Adler，2001)，指通过对一个“本土”(或适当的）事业“相互投入”而凝聚，并创建共同指令的一个群体。其本质就是通过持续的相互投入以创建关系的紧密锁定（Lave，1991；Wenger，1998)，强调人与人之间的互动，能有效促进组织内良好的人际关系及员工的共同体感知（罗家德等，2007)。

根据社会认同理论，Wenger（2010）认为组织作为社会学习系统，其成员通过认同的三种模式：投入（Engagement)、想象（Imagination）和一致（Alignment）归属组织，参与学习。这三种模式源于认同并创造共同体的成员身份，提供了共同体的形成基础，对三个元素的不同侧重决定了共同体的不同构成，也可以是互补的。投入指对归属共同体的一种典型参与，但若实践能有足够的进入途径，也可作为一种探索边界的方式，这个因素可能包括了情感、精神、物质、时间、责任与义务等；想象指在一个共同体中，作为成员相互设想（发展)，并讨论彼此的未来，这个因素可能指向组织愿景、共同目标、战略规划；一致体现在共同体的能力内部管理体制，如设置组织目标或组织的法律，可能指向共同目标、组织文化、价值观、规范制度。

以往研究表明员工越认同组织，越接受与组织规范及价值观相一致的行为（He 和 Brown，2013)。认可组织价值观的员工，表现出更强的凝聚力，价值观控制指利用组织价值观、规范和文化来鼓励、强化成员之间的互利行为（Aulakh 等，1996)，而深深植根于员工心中与企业同呼吸的价值观，真正让企业长盛不衰。三种模式作用于内部实践及跨边界，并创造共同体成员身份，提供了共同体的形成基础，对三个元素的不同侧重决定了共同体的不同构成，也可以互补。

明晰以上概念对全面利益共同体人力资源管理系统的内涵构念研究有必要的前提。根据以上相关概念，我们提出全面利益共同体人力资源管理系统的初步构念是：共享资源平台，同时通过大量内部实践社群建立高质量连接，帮助员工实现价值的人力资源管理措施体系。对于中国情境现实组织及其中的核心员工，基于共生型雇用关系，与之协调的全面利益共同体人力资源管理系

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

统其内涵、外延和具体实践具体如何？解决问题需要我们深入情境当中，以扎根研究方法进行深入研究。

二、研究方法

本研究采用质性研究方法，对资料及理论进行反复验证或否定研究过程中涌现出的理论观点，令理论和数据间紧密联系，并“扎根”于数据形成理论（Eisenhardt，1989）。具体研究步骤通过开放式访谈、采用实地个案收集资料，以原始访谈数据为基础，借助 ATLAS.TI 质性分析软件编码分析，进行开放式登录、轴心登录与关联登录；再通过文献分析，进行三角互证，在资料分析过程中，采用持续比较分析思路，在资料与资料之间、概念和概念之间不断进行比较，直至发展出新的实质构念。丰富描述、直接观察和多组对象比较研究是分析情境效应的三层次方法。全面、深入的多个案调查以及研究者深入实地的切身体会，大量实例和数据均有助于形成翔实的研究内容和建构新的理论。

（一）个案筛选

按照实地调查的证据资料完整性和易到达性为基础（陈向明，1996），本研究选择四家企业作为研究对象，数据来源于四家上市公司；所有制性质为：一家央企，一家国企，两家外企；之所以把两家外企也纳入研究范畴（其注册的所有制性质为外企），是由于创始人分别为中国台湾人及中国香港人，深谙中国传统文化，并将其理念贯穿于日常管理中，而且在国内运营时间均已超过 20 年，这两家企业的人力资源管理对中国文化的理解及运用，极具代表性。行业包括服务业、家电业及建筑业。而且这些企业在以往三年中都曾获得过省部级和谐劳动关系先进企业或年度最佳雇主企业，均为行业龙头。因此这个数据集是研究优秀人力资源管理系统的理想选择。出于数据保密性考虑，文中隐去访谈企业具体名称，而用代码表示，编码方式为企业名称拼音首字母（如 × 航集团用 NH 表示）。企业分类及基本情况如表 1 所示。

表 1　目标案例数据描述

	所有制性质	行业	成立年限	企业总人数	访谈人次
NH	央企	交通运输	23	约 8 万	8
SD	国企	建筑施工	56	约 2 千	20
AMT	台资	电气机械	23	约 1 万	9
LKJ	外资	食品加工	22	3 千	14

资料来源：根据资料整理。

（二）数据收集

我们通过访谈、观察和二手资料收集数据。主要资料来源是对每家企业调查对象的开放式访谈及半结构化访谈，二手资料来自公司网站、商业出版物及由报告者提供的档案数据。将近一年的时间里，我们进行了超过 50 人次的访谈。为减少访谈的主观误差，我们增加了访谈的多样性，访谈对象包括了企业的中高层管理人员及部分员工，全部访谈对象在公司的工作年限均超过 5 年。为激励报告人提供更真实准确的数据，我们承诺做匿名处理。

每次访谈均持续超过 60 分钟，并根据访谈提纲进行。开始时采用开放式问题，如“公司有哪些人力资源的做法留住员工”，“企业有哪些人力资源的做法帮助员工实现价值”，“具体有哪些做法”。期间也会采用一些封闭式问题如“您什么时候进入公司工作”。访谈时鼓励被访者围绕这些

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

问题自由发挥，并根据捕捉出来的概念范畴做进一步追踪式提问，请被访者列举出他们自己经历过或观察到的相关实践。访谈时，事先征得采访者同意进行录音，同时进行笔录。访谈结束后对录音资料进行整理，形成正式访谈记录和备忘录的电子文本并导入质性软件，随机选择 2/3 的访谈记录进行编码分析和模型建构，另外 1/3 的访谈记录则留作理论饱和度检验。此外，从公司网站和商业出版物处获取目标公司的财务数据和档案数据，作为访谈的补充资料。

（三）数据分析

借鉴 Law 等的做法，由一位博士生及一名博士后进行讨论并分别对收集到的数据利用质性分析软件进行逐级登录，然后再对比进行一致性验证。融合了档案数据及访谈数据能对现象得到更加丰富、相对真实的理解。首先，进行第一级开放式编码，将原始资料编码成自由节点，形成初步的资料概念化和范畴化，目的在于指认现象、界定概念、发现范畴，也就是处理聚敛问题。表 2 为得到的初始概念和若干范畴示例。为节省篇幅仅节选四个范畴（每个范畴仅节选 2 条原始语句及相应的节点）为示例。其次，进行主轴编码（轴心登录），就是将各范畴通过概念层次、聚类分析建立范畴间连接，发现不同范畴之间在概念层次上的内在逻辑关联，分析出主范畴，如表 3 所示。最后，进行选择性编码（关联登录）。主要是通过反复查询原始资料、编码进行比较，处理范畴与范畴之间的逻辑关联，根据范畴的属性价值及逻辑关联性挖掘主范畴。借助于质性分析软件，主范畴包括共同投入、共同想象、共享一致，通过主范畴串起各概念间联系，建立逻辑关系，进而建立完整的概念框架。

表 2　一级编码范畴化示例

一阶概念	原始资料语句（初始概念）	具体实践
共享价值观	在招聘、筛选的时候，就已经有一个方向。我的同事说我经常讲一句话，每次招聘新员工时，都会说：不是一家人不进一家门。我发现我们招进来的同事，都会跟我们身上有相同的特质。当我们发现一个人很消极、很负面，或样子像“老油条”，那我们在面试的时候就已经筛选掉了［LKJ］ 10 年前招过一个女孩子做 GM，她说在之前的公司别人都升职了，连她的下属都升职了，她还在那个位置，被我们招进来。现在管外销，负责日本、韩国市场，做得很好［AMT］	价值观招聘
	进来之前会指派一位教练，这位教练帮新员工尽快进入工作角色，起传帮带的作用，相信很多企业都会有这个。然后由行政主任统筹，在新员工进来，就量身定做，安排了一些相关课程，比如企业文化的、公司发展历程的，会分成好几天好几节来做［LKJ］	价值观培训、传帮带方式、内部导师
情感绑定	现在和一班同事很开心，每天早上用微信，看到笑脸就很开心，开始一天的工作……司机 24 岁帮我开车现在都 20 年 11 天了，他儿子六年级升初一的问题……我私底下就帮他找（资源）［LKJ］	关爱员工、情感维系
	一毕业就在这里，已工作了 23 年，想着在这里成家，老公、孩子都在这里，也不愿再跳槽。1997 年时也有过跳槽的念头……想去 × ×，父亲以前也在这里，是一种传承，不是钱令我走不了，而是家庭在这里，比较稳定。这里许多同事都在内部找对象，“肥水不流外人田嘛”，因为我们的生活工作范围也很窄……做生不如做熟嘛［SD］	情感维系
共同治理	那我们就弄他们喜欢的东西，每个人都有喜欢的东西嘛。他们喜欢什么呢？技术交流。那我们就给他们开技术交流会，把顶尖的技术拿出来让他们讨论。他们会很喜欢，乐在其中。我们的同事是这样的，只要他发现自己的技术不是最高端的，还有这么多比他厉害的，他兴趣就来了。另外，我们也跟 × × 一样，IT 是 60 多个人，分了 3 个组，没有那么可爱的名称。我们叫创新组、活动组、满意度组［LKJ］	为内部社团提供平台和资源、非正式交流
	充分授权就有点领导不管不顾了，跟我们的文化还是不符合的。我们老板是关注目标的。经过管理层的不断实践，我们才改了这个（有效授权）［LKJ］	员工自我管理

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

续表

一阶概念	原始资料语句（初始概念）	具体实践
共享利益	许多人还未退休，子女已跟着在项目部里做事……父母一辈都是对公司的发展做出许多贡献的，奉献一辈子，也是为了照顾，可以“顶职”……有幼儿园、小学、医院，也挺方便［SD］	长期雇用安全
	许多员工真是把公司当成家，曾经上海公司承诺给百万元年薪，没有去，因为妻子、儿子都在这里。现在已是高层，在这里成长、发展［NH］	内部晋升

资料来源：根据资料整理。

表 3　主轴编码典型关系结构示例

部分原始资料	一阶概念	二阶概念
在这里工作很自豪。大家对这里还是很认可的，有的职工孩子大学毕业，申请让孩子进来，当然，得通过正式的面试，就是一个月月薪不到两千元，但也愿意，就是为了小孩有个正式工作，能在体制内，不会在社会上学坏［NH］	共同成长	想象
关心下一代工作要做，刚成立时，BA 区第一家企业成立关爱下一代机构，主任由工会主席兼任……司机儿子要进宝安中学，我私底下就找教育局长谈［AMT］	共享目标	一致
用人，再大的能力也没用，要看企业定位，只选合适的就好……就是一群平凡的人做出不平凡的事……［AMT］	共享价值观	
一毕业就在这里，已工作了 23 年，想着在这里成家，老公、孩子都在这里，也不愿再跳槽。1997 年时也有过跳槽的念头……想去××，父亲以前也在这里，是一种传承，不是钱令我走不了，而是家庭在这里，比较稳定。这里许多同事都在内部找对象，“肥水不流外人田嘛”，因为我们的生活工作范围也很窄……做生不如做熟嘛［SD］	情感维系	投入

注：根据软件整理（因篇幅有限，只列出四个示例）。

三、讨　论

（一）理论构建

根据扎根编码，可归纳出全面利益共同体导向人力资源管理系统构念主要以全面利益为基础，以认同为核心，共同投入、共同想象、共享一致为主要内涵。其构念的外延还可能包括利益共享、共同目标、共享价值观、共同治理、情感绑定、荣辱与共、共同发展及共同成长等。进一步通过文献分析，与质性数据不断比较，进行理论构建（毛基业、李晓燕，2010）。

根据扎根结果分析，实施 TC-HRMS 动机方面，企业主动实施利于员工的实践，如愿意与员工共享利益，除表 2 中 SD 公司和 NH 公司提到的精神利益外，还包括物质利益，如“从 2000 年，拿出一大部分股权给核心员工，还未上市已有千万股东，25 台币每股——AMT-31”。

实施重点方面，企业关注员工情感及长期性，并进而延伸到员工的家庭，培育员工由于在组织中长期工作产生的情感，从而与组织保持长期合作。如表 2 中，除情感绑定外，“与老员工待在一起十几年了，比姐妹待在一起的时间还长，天天见面，虽然不一定说很多话，但无形中已离不开——AMT-70”。

实施目标方面，注重与员工的关系及非正式沟通，建立共同学习机制，共同发展。如通过内部刊物进行宣贯，运用儒家经典，依靠文化影响和思想动员来激发员工责任感和忠诚——“同事们学习，形成氛围，从领导灌输给我们，我们灌输给下面的员工……管理者是被采访对象，挖掘背后故事。员工活动的党支部刊物能反映基层员工的思想和意见——AMT-56”。

综上所述，从用工方实施 TC-HRMS 的动机、重点及目标方面，总结出 TC-HRMS 构念具有

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

如下特征：

命题 1：TC-HRMS 强调用工方实施人力资源实践动机的利他性和主动性，激发员工道德动机，维持双方互利行为。

命题 2：TC-HRMS 强调用工方实施人力资源实践重点在于激发员工的情感承诺和长期合作利他行为。

命题 3：TC-HRMS 强调用工方实施人力资源实践目标是雇主与员工之间彼此忠诚及承诺，以关系或平衡契约为主，互利共赢、共同发展、共同成长。

（二）TC-HRMS 的内涵、定义及具体实践

基于共生型雇用方式的劳动关系具有长期且相互依赖的特点。根据共生效应理论，组织向员工提供长期承诺—诱因激励，争取与员工建立互利平衡的雇用关系（Tsui 等，1995；Rousseau，1995）；若双方都希望能长时间相互促进、合作共赢，人力资源管理系统能够平衡组织与员工双方各自的付出与获得，维持公正（Lepak 和 Snell，1999）。

综上所述，本文进一步将全面利益共同体型人力资源管理系统定义为用工方不出于自身利益考虑，实施有利于员工的人力资源措施，在权力、利益等方面主动对员工投资，使之感知到雇主对他们的关怀和认同，进而激发员工利他情感和情感信任，来实现雇用双方长期合作、共同投入、互利共赢。

根据前面的扎根编码，归纳出 TC-HRMS 的具体实践如表 4 所示。对比文献，可看到 TC-HRMS 有一些实践与西方典型承诺型人力资源管理系统类似，如长期雇用、高投入培训、高于市场的薪酬、员工持股计划等，但也有一些具有中国特色的人力资源实践，如传帮带培训、民主生活会、读书会、企业办社区等，以往战略性人力资源管理文献未有体现。

表 4　TC-HRMS 的典型实践

职能模块	全面利益共同体导向人力资源实践
招聘	基于价值观的招聘、内部招聘、长期雇用
培训	价值观培训；非正式专业交流；传帮带方式；内部导师
绩效	长期标准；以发展为目的；偏重软能力
薪酬福利	高于市场；与组织业绩增长一致；提供员工持股计划；多样化福利
发展	多样化晋升阶梯；提供学习机会；内部创业机制；读书会
员工参与	正式参与计划；有效授权；多样化沟通机制；民主生活会；建言机制
员工关爱	家庭友好实践；员工援助计划；非正式交流平台；多样化内部社团；企业办社区

资料来源：本研究整理。

四、小结及启示

“发展人，进而发展组织”已成为中国优秀企业家的共识。针对中国情境“资强劳弱”的劳动关系现实，本研究尝试探索全面利益共同体人力资源管理系统，构建人力资源创新机制，以打造和谐劳资关系，促进企业持续发展。采用多元视角、多种范式尤其是质性研究来探究中国情境的本土人力资源管理模式很有必要，本研究通过质性研究探索全面利益共同体人力资源管理系统的特征及形成过程，发现以下成果：①TC-HRMS 强调用工方实施人力资源实践动机的利他性和主动性，激发员工道德动机，维持双方互利行为；②TC-HRMS 强调用工方实施人力资源实践重点在于激发员工的情感承诺和长期合作利他行为；③TC-HRMS 强调用工方实施人力资源实践目标是雇主与员工之间彼此忠诚及承诺，以关系或平衡契约为主，组织和员工共同投入、共同想象、

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

共同治理。

本文的结论为下一步构建量表提供了借鉴。今后研究可考虑：①扩大研究对象的样本数量以进一步验证本研究的结论，同时发现更多中国特色实践，开发全面利益共同体人力资源管理系统测量量表；②识别与提炼理论模型中的调节、中介和结果变量，以拓展情境区别特征的范围，明晰全面共同体人力资源管理系统的作用路径、情境影响效应及动态演进规律。

〔参考文献〕

[1] Adler P. S. Market, Hierarchy, and Trust: The Knowledge Economy and the Future of Capitalism [J]. Organization Science, 2001, 12 (2): 215-234.

[2] Aulakh P. S., Kotabe M., Sahay A. Trust and Performance in Cross-Border Marketing Partnerships: A Behavioral Approach [J]. Journal of International Business Studies, 1996, 1005-1032.

[3] Blau P. M. Exchange and Power in Social Life [M]. Transaction Publishers, 1964.

[4] Brown J. S., Duguid P. Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation [J]. Organization Science, 1991, 2 (1): 40-57.

[5] Eisenhardt K. M. Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments [J]. Academy of Management Journal, 1989, 32 (3): 543-576.

[6] Heaphy E. D., Dutton J. E. Positive Social Interactions and the Human Body at Work: Linking Organizations and Physiology [J]. Academy of Management Review, 2008, 33 (1): 137-162.

[7] He H., Brown A. D. Organizational Identity and Organizational Identification: A Review of the Literature and Suggestions for Future Research [J]. Group & Organization Management, 2013, 38 (1): 3-35.

[8] Lave J. Situating Learning in Communities of Practice [J]. Perspectives on Socially Shared Cognition, 1991 (2): 63-82.

[9] 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.

[10] McAllister D. J. Affect-and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations [J]. The Academy of Management Journal, 1995, 38 (1): 24-59.

[11] O'Reilly C. A., Chatman J. Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior [J]. Journal of Applied Psychology, 1986, 71 (3): 492-499.

[12] Rousseau D. Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements [M]. Sage, 1995.

[13] Tsui A. S., Pearce J. L., Porter L. W. et al. Choice of Employee-Organization Relationship: Influence of External and Internal Organizational Factors [J]. Research in Personnel and Human Resource Management, 1995, 13 (1): 117-151.

[14] Wenger E. Communities of Practice: Learning as a Social System [J]. Systems Thinker, 1998, 9 (5): 2-3.

[15] Wenger E. Communities of Practice and Social Learning Systems: The Career of a Concept [M] //Blackmore C. Social Learning Systems and Communities of Practice. Springer Verlag and the Open University, 2010.

[16] 陈向明. 社会科学中的定性研究方法 [J]. 中国社会科学，1996，6 (93)：102.

[17] 罗家德，郑孟育，谢智棋. 实践性社群社会资本对知识分享的影响 [J]. 江苏社会科学，2007 (3)：131-141.

[18] 毛基业，李晓燕. 理论在案例研究中的作用——中国企业管理案例论坛 (2009) 综述与范文分析 [J]. 管理世界，2010 (2)：106-113.

[19] 约翰·巴德. 雇佣关系：人力资源管理的基础 [J]. 中国人力资源开发，2011 (9)：85-95.

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn

Exploration Study of Total Community-oriented Human Resource Management System

LUO Haibin　LIU Shanshi

Abstract: The research indigenously explores construct of total community human resource management system (referred to TC-HRMS) that cultivating sense of community in organizations in symbiotic perspective by method of qualitative research and literature review. The study provides best practices for Chinese firms aims to achieve sustainable competitive advantage on building harmonious employment relations. Results also make an innovative contribution to symbiotic theory and SHRM literature.

Key words: Qualitative Method; Symbiotic Employment Relationship; Symbiotic Theory; Total Community-Oriented Human Resource Management

PDF 文件使用 "pdfFactory Pro" 试用版本创建 www.fineprint.com.cn