

中国企业发展战略性人力资源管理的实证研究

魏立群¹, 刘忠明²

(1. 对外经济贸易大学国际商学院, 北京 100029; 2 香港中文大学工商管理学院, 香港)

摘 要: 本文在介绍有关战略性人力资源管理基本理论的基础上, 探讨了中国企业由传统人力资源向战略性人力资源管理发展中的几个主要问题, 着重实证分析了中国企业人力资源管理的基本实践分类和企业人力资源管理与组织绩效之间的关系。最后对实证研究的结果进行了讨论, 并提出了相应的建议。

关键词: 战略; 人力资源管理; 实践措施; 企业绩效

中图分类号: F27; F207

文献标识码: A

对战略性人力资源管理 (strategic HRM) 这一概念, 人力资源学者和实践者之间逐渐达成一些共识。在这一领域中, 更多的、主题内容更加丰富的探讨主要集中在, 企业如何更加有效地利用和开发组织的人力资源, 以及如何配合组织战略的实现而进行人力资源安排等问题上。

1 战略性人力资源管理的概念及理论基础

总的来说, 管理学者在战略性人力资源管理的概念上达成了一定的共识, 即应用战略性人力资源管理的企业更加充分地利用组织人力资本的能力, 发挥其对企业战略及竞争力的支持作用。按照 Wright 和 MacMahan 的定义^[1], 战略性人力资源管理指的是为实现组织目标而采取的一系列、有计划的人力资源安排与活动。Lengnick-Hall 等归纳了战略性人力资源管理模式四个方面的共同特征, 即更加强调战略的实施, 而非制定; 与传统的人力资源管理模式相比, 更加注重将战略与人进行协调; 更强调组织对于发展和变革的能动性; 强调组织人力资源管理实践与战略之间的一致性, 或契合 (fit)^[2]。

战略性人力资源管理理论的发展, 吸收了经济学、政治学、社会学、心理学等各个学科的思想, 本文将着重介绍以下几个重要的理论观点。

1.1 资源学派的观点

资源学派的观点认为组织的资源可以成为其竞争优势的来源^[3]。由于企业的人力资源能为企业提供正向价值, 人力资本的稀缺性, 以及企业发展其人力资源优势过程的复杂性等, 人力资源能够成为组织获取持续竞争优势的源泉。与此相关的另一观点认为是人力资源所具有的能力构造了企业的竞争优势, 因此将可能衍生组织持续竞争优势的资源和能力扩大至包括组织文化、知识与技能、学习能力等方面, 认为这些有助于企业人力资源作用发挥的体系建设, 以及组织持续竞争优势的培育。

1.2 代理理论/交易成本理论

组织经济学的两个重要理论, 即代理理论和交易成本理论也被用来解决战略性人力资源管理领域的问题。与交易成本直接相关的人力资源问题是对组织绩效不利的员工偷懒行为和“搭便车”行为; 企业人力资源管理实践的设计。与代理成本更加直接相关的人力资源问题如企业薪酬体系的制定, 主要反映在由工作本身的性质和企业信息系统所决定的员工业绩之可度量程度上, 体现了风险 - 奖励之间平衡的观点^[4]。随着组织战略的改变, 工作的性质随之发生变化 (主要是不确定性和可观察程度两个方面), 由此需要进行相应的人力资源措施的变化, 以便对员工工作投入、工作行为和结果实施有效的

收稿日期: 2005 - 02 - 21; 修回日期: 2005 - 05 - 16

基金项目: 香港联合资助局资助项目 CERG(CUHK4310/01H)

作者简介: 魏立群 (1971 -), 女, 湖南岳阳人, 副教授, 博士, 研究方向为战略性人力资源管理、战略变革、领导学。

刘忠明 (1956 -), 男, 广东东莞人, 教授, 博士生导师, 研究方向为组织变革、战略变革、中国企业管理。

监控,即组织的战略性人力资源管理过程。

1.3 资源依赖理论

不同于战略管理之资源学派观点,资源依赖理论主要关注的是企业内部或企业间的权利关系^[5]。它也假设企业经营依赖的是一系列有价值的资源,如资金、技术和技能等,但是由于获取这些资源的能力不同,这种能力本身就成为一种个人或群体权利的重要来源。资源依赖理论强调企业环境中的政治因素,认为它是企业决策中不可克服的一种现实存在,因此,战略性人力资源管理除了要考虑与组织战略性配合的理性方面之外,还要考虑组织战略内容之外的相关政治因素可能引发的变数。

1.4 行为学派的观点

行为学派的观点主要涉及员工的行为,并将员工行为作为由企业战略到组织绩效过程的中间变量,即由组织战略特征来确定理想的员工行为,然后制定出相应的人力资源措施,以保证员工实际行为符合需要,从而引致组织高效^[1]。行为学派观点的基本假设是企业人力资源管理实践可以控制和诱使理想的员工行为,帮助企业战略的实现。例如,波特^[6]战略模型中的成本领先与差异化战略所需要的员工行为就会有所不同。而采取差异化的人力资源管理措施有助于企业战略的实现。

1.5 制度理论

制度理论^[7]认为,除了组织内部因素的影响之外,组织结构、过程以及各种实践的制定还离不开社会环境的影响,而这种影响主要表现为制度(人们对社会现实的公认的定义)要求的合法性过程,即组织为外部环境所接受——如符合职业机构的认定标准、国家的有关规定等等。而对这些法定要素的接受促进了组织与制度环境的相似性,从而增强了组织的生存机会。组织的战略性人力资源管理过程同样受到制度环境的影响,包括国家政府对组织外部劳动力市场的有关规定、关于员工最低工资标准的规定等,是企业在考虑其人力资源战略与具体措施时必须遵守的强制性外部约束。总之,与资源依赖理论类似,制度理论对战略性人力资源管理的启示在于:组织的人力资源管理措施并非都是“基于组织战略目标的理性决策”,而总是受到社会环境过程要求的合法性影响的。

除了以上理论基础,学者们还尝试用其它一些

理论来探讨战略性人力资源管理有关的问题,如人口生态理论等,这里不再一一详述。

2 中国企业战略性人力资源管理实践及其对组织绩效影响的实证研究

以上讨论了有关企业战略性人力资源管理的相关理论。以下将探讨我国企业发展战略性人力资源管理的基本实践及其对组织绩效的影响。

2.1 我国企业战略性人力资源管理的实践分类

为更好地了解中国企业人力资源管理的基本状况和特征,笔者试图通过实际调查进行较为详细的分析。借鉴 Ngo 等^[8]提出的企业人力资源管理实践调查问卷,笔者对中国大陆随机抽取的 50 家企业的人力资源经理进行了调查。通过对数据结果进行因子分析,从所列 25 项人力资源实践中归纳出三个主要因素,即训练与发展、员工保留实践以及资历为基础之薪酬,共包括了其中的 12 个子项目,而其它项目未能归入任何类别。这三个因素与 Ngo 等对香港企业人力资源管理实践的调查结果中的部分基本一致,然而其中的一些具体项目则有所不同。例如,列入 Ngo 等的“结构性员工训练与发展”因素中的“员工工作轮换”和“结构化工作分类体系”项目未能体现在中国企业的“训练与发展”这一实践环节中。同样,“培育和谐的员工关系”以及“强调员工个人贡献”也不是中国企业在进行“员工保留”时所注重并实践的。试图解释以上结果的同时,我国企业人力资源管理实践状况可见一斑:西方先进企业为提高员工长远发展技能和提高工作满意度而采取的员工工作轮换制度未能在我国企业中普遍实施,一定程度上说明了我国企业在通过人力资源技能多元化实现企业长期发展方面之不足。此外,中国企业显然在构建完善的人力资源管理体系方面做得还不够。作为人力资源管理工作基础之一的工作分析环节,对企业人员定位和划分权责是最重要的前提工作。绝大多数企业由于忽视这一环节从而缺乏完善的工作分类体系,也产生了许多相关的人力资源管理问题,如人员配置中的匹配问题,合理人员数量的确定问题,以及优化效率的工作设计问题等。关于我国企业人力资源措施的实证调查结

Ngo 等将 25 项人力资源管理实践归纳为四个方面,即结构性训练与发展、员工保留导向的薪酬、等级薪酬以及多样性。

果如表 1 所示。

表 1 对 25项人力资源管理措施的因子分析

	Factor Loading
(因素 1)员工训练与发展 (Alpha = 0.7661)	
公司对新员工进行严格甄选	0.55
公司对员工进行大量的培训	0.80
公司仅提供十分有限的管理培训 (reverse coded)	0.74
员工行为是绩效评估中的一个关键部分	0.48
公司的人力资源程序十分正规	0.73
(因素 2)员工保留 (Alpha = 0.7019)	
公司为员工提供的报酬水平比同行业的其它公司更加具有竞争力	0.52
公司的薪酬计划奖励长期雇员	0.70
公司提供给员工的在岗培训比其接受的正式教育或在其它公司的经验更加重要	0.52
与工资水平的内部公平相比,公司在进行工资设计时更加强调与其它公司的工资水平进行比较	0.74
(因素 3)资历为基础之薪酬 (Alpha = 0.5288)	
公司大多数经理人员在本公司工作了很长时间	0.74
公司提供的报酬(包括工资与奖金)与员工的资历紧密相连	0.70
公司将报酬(包括工资和奖金)与职位头衔紧密相连	0.74

2.2 企业人力资源管理实践对组织绩效影响的回归分析

我们对企业战略性人力资源管理实践进行探讨,主要为衡量这些重要的人力资源实践是否对企业的最终效益产生了直接作用,影响程度又有多大。通过对以上分析产生的三类人力资源实践对几个重要的企业绩效指标(包括销售额、净利润、新产品开发以及员工士气)进行回归分析,我们发现,我国企业的销售额仅受到资历为基础之薪酬实践的影响;而企业的净利润只受到员工保留实践的影响;至于新产品的开发,与组织各项人力资源管理实践都没有直接的联系;最后,员工的士气强烈地受到企业训练与发展员工的影响,另外资历为基础之薪酬实践也对员工士气稍有影响,见表 2。

以上结果说明,以稳定和规模为特征的销售绩效受到特定薪酬实践的影响,即不同于西方企业所倡导的“以绩效为基础的报酬体系”,是薪酬实践对组织销售业绩产生着显著的正向影响。这可以从中国社会的一个基本特征来解释——以关系为基础的社会。无论是企业还是社会中,对人际关系“和谐”的强调,始终十分重要;此外,由我国历史文化传统

留下来的“等级”关系,也对中国企业管理实践产生着无形的影响。因此,不同于西方企业对资历的否定态度,在企业内部建立以资历为基础的薪酬制度,仍是我国企业报酬系统的特征之一。

从实证分析结果中还可以看到,反映企业真正盈利状况的“净利润”指标却显著地受到员工保留措施的影响。这说明,企业真正要实现盈利,能够有效保留优秀员工无疑是最重要的。有无一套行之有效的留住员工的实践,才是现代企业赢得竞争、得以持续发展的关键。

表 2 我国企业人力资源管理实践对各项业绩指标的回归分析结果

因变量	销售额	净利润	新产品开发	员工士气
自变量				
训练与发展	0.160	0.118	0.089	0.470***
员工保留	0.141	0.388*	0.096	0.176
资历为基础之薪酬	0.322*	0.125	0.299	0.241
调整后的方差值	0.104	0.155	0.044	0.323
F值	2.475#	3.265*	1.58	7.043***

注:*** $P < 0.001$; ** $p < 0.01$; * $p < 0.05$; # $p < 0.10$

同时,回归结果中训练与发展对员工士气的显著影响还反映了我国企业的一个现实:随着改革开放和市场经济的发展,我国企业的员工开始寻求自我发展与训练的机会,企业对员工发展付出投资,就可以更大程度上赢得员工对组织的回报。因此,企业为员工提供的训练与发展实践正成为组织吸引人才、激励人才的重要方面。正如我国政府、人力资源学者和实践人士所意识到的,人力资源开发是提高企业人力资源素质的必经途径,是实现我国企业人力资源发展战略的基本前提^[9-11]。

3 结论

本文介绍了有关战略性人力资源管理的基本理论,并结合我国企业的发展实际,分析了人力资源管理基本实践措施及其对企业绩效的影响。

首先,从战略性人力资源管理的基本概念和理论,我们知道,构造与组织战略相一致的人力资源管理体系至关重要。此外,这些人力资源措施对组织绩效不同方面的影响是不同的。有些措施,如员工的保留和薪酬措施对组织的短期财务利润产生影响;而有些措施,如员工的训练与发展,影响的是员工个体的满意度。有些研究结果不同于西方市场经济条件下企业的结论,这与我国的文化和企业的发展阶段密切相关。总之,要迅速地发展企业人力资源管理,企业人力资源管理实践者应该提高通过人力资源获取竞争优势方面认识,积极地探索我国企业特色的战略性人力资源管理实践体系,推动企业整体业绩的上升。

参考文献:

- [1] Wright P M, McMahan G C. Theoretical perspectives for strategic human resource management [J]. Journal of Management, 1992, 18: 295 - 320.
- [2] Lengnick-Hall C A, Lengnick-Hall M A. Strategic human resource management: A review of the literature and a proposed typology [J]. Academy of Management Review, 1988, 13: 454 - 470.
- [3] Barney J B. Firm resources and sustained competitive advantage [J]. Journal of Management, 1991, 17: 99 - 120.
- [4] Eisenhardt K M. Agency and institutional theory explanations: The case of retail sales compensation [J]. Academy of Management Journal, 1988, 31 (3): 488 - 511.
- [5] Pfeffer J, Salancik G. The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective [M]. New York: Harper & Row, 1978.
- [6] Porter M E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors [M]. New York: Free Press, 1980.
- [7] Scott W R. Institutions and Organization [M]. Sage Publications, 2001.
- [8] Ngo H Y, Turban D, Lau C M, et al. Human resource practice of multinational corporations: Influences of country origin [J]. The International Journal of Human Resource Management, 1999, 9: 632 - 649.
- [9] 张学忠. 加入 WTO 与我国人事制度改革 [J]. 中国人力资源开发, 2002, (5): 4 - 10.
- [10] 方立民. WTO 与我国人才竞争战略 [J]. 人才开发, 2001, 12: 8 - 9.
- [11] 赵曙明. 人力资源管理研究 [M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2002.

An empirical examination of the development of SHRM in Chinese enterprises

WEI Li-qun¹, LU Zhong-ming²

(1. University of International Business and Economics, Beijing 100029, China;

2. Chinese University of Hong Kong, Hong Kong)

Abstract: This paper focuses on a topic in rapid development - strategic human resource management (SHRM). Based on systematic introduction of the major theories underlying this topic, we empirically analyzed the relationship between typical human resource management practices and firm performance in China, followed by a discussion on some important issues related to the development of strategic human resource management in Chinese enterprises. We further provided some constructive suggestions.

Key words: strategy; human resource management; practices; businesses performance

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

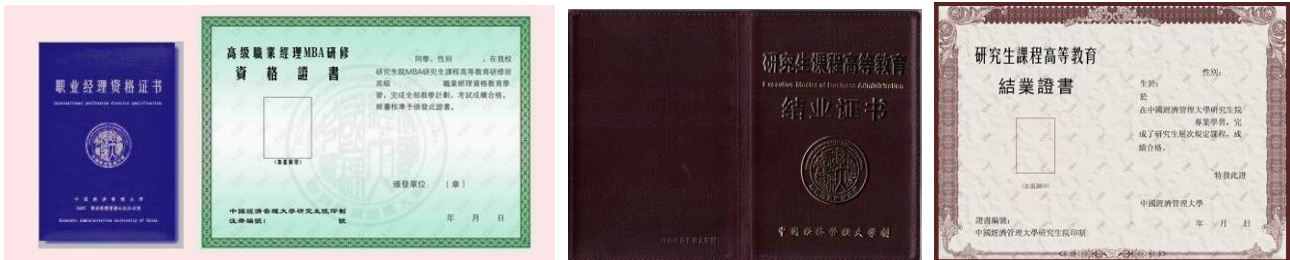
- 1、报名登记表下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018018</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。