

# 人力资源管理最佳实践活动研究

## ——湖南省制药企业的实证分析

邓今朝

(湖南科技学院 经济管理系, 湖南 永州 425100)

**摘要:**以湖南省内 63 家制药企业为研究对象,按照人力资源管理最佳实践观的一般原则,通过考察人力资源实践活动和绩效指标,验证并探讨人力资源管理最佳实践活动内容,研究发现基于绩效的薪酬制度、严格的招聘和甄选、广泛的技能培训和开发、高度的工作保障等实践活动与企业绩效关系更为紧密。

**关键词:**人力资源实践;最佳实践观;组织绩效;制药企业

中图分类号: F272.92; F406.15

文献标识码: A

文章编号: 1001-8409(2009)04-0139-06

### Research on Human Resource Management Best Practices

#### ——Empirical Analysis of Pharmaceutical Manufacturing Firms in Hunan Province

DENG Jin-zhao

(Department of Economy and Management, Hunan University of Science and Technology, Yongzhou 425100)

**Abstract:** This paper is conducted with 63 pharmaceutical manufacturing firms sampled from Hunan province. In terms of the general principles of the best practices view in HRM, it validates and sums up the best HRM practicing activities through investigating human resource management practices and assessing guidelines of the organization performance. The results indicate that these practices, such as performance-based salary system, strict recruitment as well as selection, comprehensive skills training and perfect job security, have stronger relations with the organization performance.

**Key words:** human resource management practices; the best practices view; organizational performance; pharmaceutical manufacturing firms

## 1 前言

在动态的环境中,人力资源可以成为组织持续竞争优势的重要来源,整合性的人力资源管理和实践使企业具有更强的竞争优势(Pfeffer, 1994),对人力资本而不是实物资本的有效管理是组织良好绩效的最终决定因素(Reich, 1991)。因此,组织的人员结构和对组织中人的管理如何促进组织绩效成为了人力资源管理研究的热点问题。

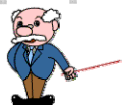
人力资源管理由一系列的实践活动构成,如人力资源的获取、计划、使用、开发等等。模式化的人力资源管理研究中,有部分学者倾向于这样的观点<sup>[1]</sup>:所有在实践中被运用的管理实践活动,其对组织的价值贡献并不是等同的,即其有效性是有差异的,一些实践活动要比另一些实践活动对组织绩效的提升作用大,这就是人力资源管理最佳实践观。而对于哪些实践活动是最佳实践,研究结论的一致性并不理想,相互支持程

收稿日期: 2008-09-08

基金项目: 湖南省教育规划课题(06c363)

作者简介: 邓今朝(1969-),男,湖北宜昌人,副研究员、副教授,博士生,主要研究方向为人力资源管理和组织行为。

# 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.mhjy.net>

【咨询邮箱】[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)



## 【报名须知】

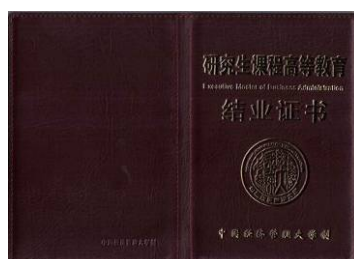
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



## 【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】可以选择以下任意一种方式缴纳学费

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	<p>学校帐号：184080723702015</p> <p>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：哈尔滨银行龙江支行</p> <p>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>

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式(中国工商银行，比较方便快捷)收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

<http://www.mhgy.net>



# 人力资源管理

度不高,不同的实证研究得出的人力资源实践不同,在人力资源管理实践活动与组织绩效关系的研究中,甚至出现相互矛盾的结论<sup>[2]</sup>。国内有关这方面的研究相对较少,实证研究更不多见,检索发现有聚焦行业的研究<sup>[3]</sup>,也有从不同企业性质人力资源管理实践比较视角的研究<sup>[4,14]</sup>。本研究以湖南省内制药企业为研究对象,按照人力管理最佳实践观的普遍原则,探讨总结特定背景下人力资源管理的最佳实践活动,以期能为丰富人力资源管理文献做出贡献。

## 2 文献基础和研究假设

人力资源管理的最佳实践观源于对影响组织绩效因素的研究。随着影响组织绩效因素研究的深入,发现一些人力资源管理实践与组织绩效有更大的相关,需要进一步回答的是:是否存在与组织最优绩效关联的某些或一系列最佳人力资源管理实践?究竟哪些实践活动组合才是能够有效促进组织绩效提升的最佳实践活动?对这些问题的回答逐步形成了人力资源管理最佳实践观。到底哪些实践活动是最佳实践,学界对该问题的回答并不一致。如 Terpstra 和 Rozell (1993)研究表明,广泛的甄选和培训活动通常与生产力和企业绩效相关;Arthur (1994)发现分权决策、广泛培训、激励薪酬和员工参与能提高员工承诺,降低流动率,并得出结论:这些实践活动与高绩效密切相关<sup>[5]</sup>。Huselid (1995)通过研究组织对员工的投资行为如激励薪酬、员工甄选技术和员工参与等实践活动与员工流动率、生产率和财务绩效的关系,发现这些行为能影响员工能力和动机,降低员工流动意愿,促进生产率和组织绩效的提高,因此 Huselid认为最佳实践活动包括人事选拔、绩效评估、报酬申诉机制、信息共享、态度评价和员工参与度,并称之为 HRSOPH (Human Resource Management Practice Sophistication)<sup>[6]</sup>。1996年 Delery 和 Doty提出了四类实践活动:利润分享计划、工作保障、员工职业发展机会和员工参与,认为这四类实践活动能有效提高组织效能<sup>[7]</sup>。Pfeffer在 1995年提出了较为全面的人力资源管理实践活动:工作保障、严格甄选、员工权利、具有竞争力的薪酬、信息共享、团队工作设计、培训开发、内部公平、职业发展和自主权<sup>[8]</sup>。而 Guthrie在 2000年提出最佳的人力资源管理实践活动包括:能力导向的薪酬、员工长期激励、跨职能的基于未来的广泛参与的培训、员工投入、信息共享、团队管理、内部晋升以及满意度调查等<sup>[9]</sup>。因此,本研究提出以下假设:

假设 1:严格的招聘甄选与组织绩效有显著的正相关关系。

假设 2:广泛的培训开发与组织绩效有显著的正相关关系。

假设 3:基于绩效的薪酬制度与组织绩效有显著的正相关关系。

假设 4:广泛的员工参与与组织绩效有显著的正相关关系。

假设 5:工作保障程度与组织绩效有显著的正相关关系。

在众多的人力资源管理与组织绩效关系的研究结论中有一个共同的观点,即能够给组织创造竞争优势的是组织中实施的人力资源管理系统,而不是某些单个的管理实践活动<sup>[6]</sup>。这一系统的观点在许多研究中不断得到验证和强调,Becker和 Huselid (1998)认为在人力资源上的投资如招聘甄选、员工培训开发、具有竞争力的薪酬设计以及在稳定员工关系上的努力等,会产生宝贵而稀有的人力资产,整合的实践活动能有效促进组织绩效的改善。由此有以下研究假设:

假设 6:人力资源管理系统指数与组织绩效存在正相关关系。

## 3 研究方法

### 3.1 样本

本研究主要采用问卷调查法,辅以电话访谈。本文以湖南省内药品生产企业为样本,主要考虑到药品生产企业在国家推行限期 GMP认证和一系列的强制性规范执行后,行业经过剧烈动荡和从新洗牌,处于一个相对平稳和成熟的发展阶段,可以控制行业环境的差异,有效规避由于外部环境的变化所带来的误差。同时,样本选取既包含了药品成品生产企业;也包括原料药(半成品药品)生产企业,既包括中药生产企业,也包括化学药品和生物药品生产企业;而且在地域分布上尽量覆盖全省所有地区,以提高样本的代表性。尽管医疗机构制剂室或自备药厂也属于药品生产单位,且数量规模较大(根据湖南省食品药品监督管理局网站公布的数据,2007年6月登记备案的医疗机构制剂室共有299家),但本文没有将其纳入样本,主要考虑到这些药品生产单位的产品较为单一,生产工艺简单,且产品主要供医疗机构自用,很少流入药品市场参与流通,不构成与其他药品市场企业的直接竞争,对其他药品生产企业的影响较小,同时,这类单位的“附属”、“自备”性质也决定了与其他独立的、作为市场参与者的药品生产企业本质上的不同。

湖南省政府经济信息公开网站数据显示,2006年生物医药同比增长25.7%,2007年同比增长25.5%。

### 3.2 数据采集

为获取企业组织结构中不同层次的关于人力资源管理实践及效能的信息,本文参照人力资源管理实践的相关研究成果,设计了包含量表在内的人力资源实践活动的问卷,采用成组问卷技术方法,给每家样本企业发放一套问卷(包括内容大致相同的五份问卷),分别针对企业高层管理者、中层管理者和普通员工,其中企业高层管理者填写一份,中层管理者中,人力资源管理填写一份,其他任一中层管理者或部门负责人填写一份,企业普通员工填写两份(不同人员)。将按照问卷所涉及到的问题及其性质(决策类或主观评价类等)和答卷者所处的组织层次,做计算总分的加权调整。为验证问卷信息的真实性,在发放问卷的同时,从样本企业中随机抽取了40家进行了简短的半结构化电话访谈,访谈对象主要为人力资源管理填写一份,其他任一中层管理者或部门负责人填写一份,企业普通员工填写两份(不同人员)。将按照问卷所涉及到的问题及其性质(决策类或主观评价类等)和答卷者所处的组织层次,做计算总分的加权调整。为验证问卷信息的真实性,在发放问卷的同时,从样本企业中随机抽取了40家进行了简短的半结构化电话访谈,访谈对象主要为人力资源管理填写一份,其他任一中层管理者或部门负责人填写一份,企业普通员工填写两份(不同人员)。

根据湖南省食品药品监督管理局提供的制药企业地域分布信息,按照尽可能的全覆盖原则,我们发放的问卷覆盖了省内所有地区。共发放问卷150套(共计750份问卷),回收问卷74套回收率49.3%,其中完整有效问卷63套,占发出问卷的42%。可能是因为有过对话交流,进行过电话访谈的40家企业中,有33家企业返回了他们的问卷,问卷回收率远高于平均回收率,这为今后的研究和数据获取积累了宝贵的经验。通过逐一比较33家企业的电话访谈记录和他们反馈问卷中相对应的内容,发现一致性程度较高(一致性系数0.985),问卷所提供的信息基本能反映企业人力资源管理及效能的大致情况,数据的准确度达到了基本要求。

### 3.3 变量测量

#### 3.3.1 自变量

人力资源管理实践活动。根据以往研究经验,为把握制药企业的关键特征,本研究采用预调研的方法对3家制药企业的人力资源管理进行了访谈,编码分析结果显示,制药企业人力资源管理中最大的困惑是人员激励问题。在相关文献的基础上,本研究整理出人力资源管理中五个方面的实践活动:招聘甄选、培训开发、薪酬体系、员工参与和工作保障。根据以往研究

和相关文献,结合本研究的目的归纳出描述企业人力资源管理实践的一系列问题,上述每个实践活动都用4~6个问题加以刻画,采用李克特5点量表,要求答卷者根据自己企业人力资源管理实践,从招聘甄选、培训开发、薪酬系统、员工参与和工作保障等五个方面,按照所理解的重要程度从1(完全不同意)到5(完全同意)或1(一点也不重要)到5(非常重要)五个等级给每个问题评价打分,综合得分情况代表企业在该实践活动上的重视程度和实施水平。招聘甄选量表中包含“公司招聘时按照严格的程序进行”等4个问题项,Cronbach's 信度系数为0.809;培训开发量表中包含“公司的培训是例常性的和定期化”等5个问题项,Cronbach's 系数为0.795;薪酬体系量表中包含“绩效考核是公司的薪酬基础”等4个问题项,Cronbach's 系数为0.857;员工参与量表中包含“公司有广泛的制度分权安排”等6个问题项,Cronbach's 系数为0.774;工作保障量表中包含“公司致力于利益共同体建设”等5个问题项,Cronbach's 系数为0.891,可见,这些变量的信度水平还是令人满意的。

人力资源管理系统指数。人力资源指数体现组织人力资源管理总体水平,在文献研究的基础上,本研究关注人力资源管理的两个核心纬度——员工的意愿管理和能力管理,参考Pfeffer(1994)提出的16个人力资源管理实践问题,结合本研究目的整理编制包括13个问题在内的问卷。在评价综合性的人力资源管理系统时本研究主要参考范秀成(2003)等使用的方法<sup>[14]</sup>,即综合计算五个方面的得分用以衡量企业人力资源管理实践的总水平,并作为判断人力资源管理实践的指标,将上述得分的标准化平均值作为人力资源管理系统指数,用来代表人力资源管理系统变量的数值。该复合变量的Cronbach's 系数为0.683,虽然其一致性不是太理想,但作为内容丰富且异质的综合变量其信度水平还是在可接受的范围内。

#### 3.3.2 因变量

本研究的因变量为组织绩效。许多研究采用客观绩效(如财务指标、市场占有率等)作为反映组织绩效的指标。为揭示人力资源管理对组织绩效的作用机制,探讨人力资源管理效能,本研究加入了与人直接相关的纬度——员工满意度水平。参考以往研究中对组织绩效的分类和测量方法<sup>[10]</sup>,本研究将从员工满意度、企业盈利能力和企业市场占有率三个方面来衡量组织绩效。考虑到相关信息的商业秘密特性和敏感性,企业不愿提供直接的数据(电话访谈记录结果也验

在定性的比对中,本文主要比对确定性客观数据(如企业员工数、企业资产规模等)和主观评价项目,对同一问题或项目如果只有程度上的细微差别没有本质上的冲突性判断,则认为一致性程度较高。

证了这一判断),为满足研究伦理效度的基本要求,本文采取常用的组织绩效评价法——主观评价方法获取关于企业人力资源管理绩效的信息,即让答卷者就企业盈利能力和企业市场占有率与行业平均水平的比较,按照 1(非常不理想)到 5(非常理想)五个连续等级给予打分。对员工满意度的调查,采用 Wanous 等使用的工作满意量表<sup>[11]</sup>并做了适度修正以更好地体现本研究的目的(由于该量表较为成熟,信度水平较为理想,Cronbach's 系数 0.937)。和前述处理方法相似,该复合变量的 Cronbach's 系数为 0.691,信度处于可接受的水平。

3.3.3 控制变量

制药企业资产规模差别悬殊,资产规模在一定程度上决定了企业的实力和市场地位,影响着企业的管理理念和管理行为选择,以往相关研究结论表明,同一行业中的大企业或行业领导者与小企业在人力资源管理上有很大的不同<sup>[12]</sup>,人力资源管理实践活动之间的相互影响可能会导致虚无关系,降低研究效度。本研究将把企业资产规模当作外源控制变量进行分析。企业资产规模信息与上述量表编制在一起形成一套问

卷,要求样本企业在基本信息栏内填列。

3.4 数据分析

本研究关注组织层面的问题,由于问卷由企业不同层次的人员填写,需要进行数据集合分析以体现组织分析水平。参考以往研究<sup>[13]</sup>,各变量的问卷评价者吻合水平令人满意(rwg系数分别为:人力资源管理系统指数 0.87;招聘甄选 0.88;培训开发 0.94;薪酬体系 0.91;员工参与 0.79;工作保障 0.92;组织绩效 0.84)。单因素方差分析显示各变量的组间均方显著大于组内均方,人力资源管理系统指数、招聘甄选、培训开发、薪酬体系、员工参与、工作保障和组织绩效的 ICC<sup>[11]</sup>值分别为:0.142、0.163、0.182、0.189、0.173、0.152,F统计检验显著( $p < 0.05$ );ICC<sup>[12]</sup>值分别为:0.662、0.603、0.621、0.701、0.611、0.656、0.622,表明了数据集合特性和分析层次。

通过相关和层次回归分析验证以上关于人力资源管理实践活动与组织绩效关系的假设,回归分析在相关分析的基础上进行。分析软件为 SPSS。表 1 给出了各变量的均值、标准差和相关系数。

表 1 变量均值、标准差和相关系数

	均值	标准差	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
(1)组织绩效	3.78	0.89							
(2)招聘甄选	3.96	0.58	0.21*						
(3)培训开发	3.57	0.41	0.23**	0.11					
(4)薪酬体系	4.03	0.53	0.26**	0.13	-0.07				
(5)员工参与	3.37	0.48	0.09	0.18*	0.10	0.19*			
(6)工作保障	3.45	0.57	0.28**	0.05	0.29**	-0.13	0.23**		
(7)人力资源指数	28.65	5.88	0.20*	0.23**	0.33**	0.41**	0.30**	0.23**	
(8)资产规模	2682	9437	0.22*	0.17*	0.20*	0.31**	0.13	0.35**	0.22*

注:n=63;\*表示 $p < 0.05$ ,\*\*表示 $p < 0.01$ ;双尾检验

从表 1 可以看出,变量相关关系中,除了员工参与外,其他人力资源管理实践活动与组织绩效显著相关,这与国内外的相似研究结果<sup>[4,6]</sup>一致,假设 1、2、3、5 和 6 初步得到验证。员工的广泛参与作为高绩效工作系统重要特征在许多研究中都被强调,在本研究中并没有得到支持,其原因可能是由于中国文化中的高权利差距等级造成的,中国企业的家庭式运作模式决定了员工缺乏自主精神和积极主动参与。控制变量资产规模与组织绩效显著相关,支持了国内背景下的相关研究结论<sup>[3]</sup>,即企业规模越大,拥有的资源越多,可以占有更大的市场份额,获取更大的市场利益。同时资产规模与招聘、培训开发、薪酬体系和工作保障有较强的相关。这说明规模企业基础管理更为扎实,能实施更规范的管理。

相关分析显示,自变量之间存在较强的相关性,如

果同时放入回归方程中,可能会出现多重共线性问题,高度的多重共线性会给回归带来许多影响。分别计算人力资源管理指数与人力资源管理实践活动的容忍度 Tol,发现人力资源管理指数的容忍度值太小(Tol=0.071),说明多重共线性较强,不宜与其他变量同时进入回归方程(其他解释变量的容忍度值均可接受)。本研究采用层次回归分析进一步验证上述假设,首先将控制变量输入模型,然后在初始模型中分别输入人力资源管理实践的五个方面和人力资源管理指数,最后同时把变量放入模型。表 2 为企业组织绩效的回归模型。

模型 1 和模型 2 中,控制变量资产规模的回归系数均达到显著水平,进一步验证了前述关于制药行业规模经济的结论。在初始模型中放入人力资源管理实践,模型发生显著变化( $p < 0.001$ ),变量被解释的变异



表 2 企业组织绩效的层次回归模型

自变量	模型 1	模型 2	模型 3
资产规模	0.108 <sup>*</sup> (0.09)	0.115 <sup>*</sup> (0.04)	0.015 (0.10)
招聘甄选	0.084 <sup>*</sup> (0.02)		0.10 <sup>*</sup> (0.07)
培训开发	0.117 <sup>*</sup> (0.04)		0.159 <sup>*</sup> (0.12)
薪酬体系	0.201 <sup>**</sup> (0.08)		0.131 <sup>*</sup> (0.09)
员工参与	-0.007 (0.01)		0.104 (0.05)
工作保障	0.016 (0.11)		0.169 <sup>*</sup> (0.05)
人力资源管理指数		0.311 <sup>**</sup> (0.13)	0.201 <sup>**</sup> (0.09)
R <sup>2</sup>	0.238	0.251	0.340
调整 R <sup>2</sup>	0.137	0.211	0.314

注: n=63; <sup>\*</sup> p<0.1, <sup>\*</sup> p<0.05, <sup>\*\*</sup> p<0.01, <sup>\*\*\*</sup> p<0.001;括号内为标准误。

量提高 12% ( R<sup>2</sup> = 0.120)。对于人力资源管理实践,从标准系数可以看出,对组织绩效有显著贡献(或解释量)的依次是基于绩效的薪酬体系( = 0.201, p < 0.01)、广泛的培训开发( = 0.117, p < 0.05)和严格的招聘甄选活动( = 0.084, p < 0.05),假设 1、2、3进一步得到验证。和相关分析结论一样,员工参与与组织绩效的关系的假设也没有得到支持,放在权利距离文化背景也许可以得到解释。同时也验证了单个的实践活动并不一定对组织绩效有促进作用<sup>[6]</sup>。工作保障在模型 1 中没有显示对组织绩效的显著贡献,但在模型 3 中这一情况得到改善,假设 5 得到部分支持。

在初始模型中放入人力资源管理指数,模型同样有显著变化 (p < 0.001),组织绩效被解释的变异量提高了 13.3%,人力资源指数是组织绩效显著的决定性因素 ( = 0.311, p < 0.01),假设 6 得到验证。同时放入所有自变量 (模型 3),人力资源管理指数对组织绩效的贡献依然显著 ( = 0.201, p < 0.01),进一步说明了人力资源管理的整体水平与组织绩效的关联性影响。

### 4 讨论和结论

#### 4.1 研究结论

本研究以特定区域 (湖南省) 内的特定行业 (药品生产) 的企业的人力资源管理实践为对象,通过考察人力资源实践活动和绩效指标,验证并探讨人力资源管理最佳实践活动内容,希望基于中国特定区域和行业的样本的实证研究,有助于人力资源管理理论的发展和丰富,为企业管理实践者改善管理提高效能提供富有建设性的参考。研究增加了有关人力资源管理最佳实践活动观的经验证据,基本支持已有的人力资源管理实践与管理绩效之间关系的观点。通过相关和

回归分析,发现人力资源管理与企业组织绩效紧密关联,研究取得以下结论。

第一,本研究为人力资源管理的最佳实践观提供了进一步的证据。在人力资源管理实践活动中,一些实践活动比另外一些实践活动与组织绩效的关系更为紧密,其有效性是有差异的。在特定的地理区域 (湖南省) 和特定的行业 (制药) 中,基于绩效的薪酬制度和广泛的培训开发与企业绩效关系更为紧密,严格的招聘甄选和高度的工作保障对组织绩效也有积极的贡献。

第二,本研究为人力资源管理实践与组织绩效的正向关系提供了间接证据。以往研究表明<sup>[14]</sup>,通过人与组织一致型的人力资源管理模式和管理实践活动可以提高组织绩效。本研究验证了人力资源管理最佳实践观在中国特定背景下的解释,拓展了关于人力资源管理实践及其对组织绩效影响的认识。

#### 4.2 讨论

中国制药行业的一个典型特征是企业规模小,实力不强,在成本和价格的双重压力下,很少有企业能有精力和实力顾及到产品创新 (虽然不少企业也认识到新产品研发对企业发展的重大意义),做到保证新产品研发的基本投入。企业产品多为仿制,同质化严重,因而竞争激烈。绝大多数制药企业实行的是低成本战略,降低成本、拓展市场成为企业生存发展的主要选择。企业人力资源战略是组织整体战略的一部分,必须在服从和服务于组织的整体战略的前提下,决定人力资源管理的策略和实践活动重点<sup>[16]</sup>。

首先,制药企业在人力资源管理实践活动的选择上应该有所偏重,企业应根据所处的竞争环境和战略选择,选择和实施相一致的人力资源管理实践。本研

药品价格定价空间受国家政策的影响,国家发改委先后发动了近 20 次的药品降价活动,规定药品最高零售价;而近几年原辅材料、能源、运输流通和劳动力等成本刚性增长缩小了企业的利润空间。



究表明,以贡献和绩效水平为基础的薪酬分配制度、覆盖面广泛的员工培训和教育、实施严格的招聘和评价甄选程序、致力于长期工作保障以及在劳资关系上的努力,都能有力促进企业绩效的改善。而由于文化因素的限制,充分授权、鼓励员工参与管理的实践不能体现对组织绩效应有的积极作用。这一结论与有关制造业的研究结论一致,但在高技术行业情况却相反。

其次,制药企业的低成本经营战略要求企业在人力资源管理上遵循成本效益原则,按收益最大化来决定人力资源管理实践选择上的优先秩序和取舍。在降低生产成本和开拓市场压力下,严格的招聘和选拔员工、针对性技能培训和开发成了企业提高收益的重要选择。由于绩效是薪酬的基础<sup>[17]</sup>,企业越来越重视绩效考核与评估体系的建设,力图通过绩效指标与报酬的结合来提高员工的积极性;同时通过团队设计和建立利益共同体减少摩擦和内耗,加强员工技能培训以降低产品的不合格率、提高劳动生产率,达到降低生产成本的目的。

最后,人力资源管理的理念和技术方法应用在制药企业实践中体现得不是很充分,人力资源管理的总体水平不高。尽管有不少企业认识到员工是企业的关键资源,但如何贯彻到管理实践中仍是一个尚待解决的问题。一方面,中国的人力资源供给相对充足,相关的法律制度还不完善,企业在获取所需的人力资源时并不是很困难,没有外部压力可能会导致缺乏内部改进的动力,这会影响企业的人力资源管理实践;另一方面,高质量人力资源管理专业人才还很缺乏<sup>[18]</sup>,对先进的管理技术和方法的掌握不充分,因此,推动并实现人力资源管理的专业化是企业的努力方向<sup>[19]</sup>。

## 4.3 研究不足及未来研究方向

本研究不可避免地存在许多不足。研究数据主要通过问卷搜集,而且结果变量都是主观评价的感知绩效指标,数据偏误会影响研究结论;样本虽然来自同一个行业,但由于原料药、成品药、中药、化学药以及生物制药所用技术有很大的不同,使得企业的组织管理模式和方法有较大差异,样本背景严重的异质性会对研究结果产生影响。上述研究局限都是在未来研究中应该注意的问题,同时,在特定地理区域中研究人力资源管理问题,应该将文化特征纳入考虑范围,因为文化强烈地影响人力资源管理实践的妥当性(诺伊,2001),结合文化的关键特征探讨人力资源管理实践活动的有效性是未来研究的一个方向。

## 参考文献:

- [1] Pfeffer J. Producing Sustainable Competitive Advantage Through the Effective Management of People[J]. Academy of Management Executive, 1995, 9(1): 55 - 69.
- [2] Boxall P, Purcell J. Strategic Human Resource Management

Where Have We Come From and Where Should We Be Going? [J]. International Journal of Management Review, 2000, 2(2): 183 - 203.

- [3] 刘善仕,周巧笑.高绩效工作系统与组织绩效:中国连锁行业的实证研究[J].中国管理科学,2005,13(1):141 - 147.
- [4] 罗键,卿涛.战略人力资源管理实践与组织绩效关系[J].商业时代,2006,11(13):46 - 49.
- [5] Arthur J B. Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover[J]. Academy of Management Journal, 1994, 37(3): 670 - 687.
- [6] Huselid M. The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance[J]. Academy of Management Journal, 1995, 38(3): 635 - 672.
- [7] Delery J E, Doty D H. Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Perspectives[J]. Academy of Management Journal, 1996, 39(4): 802 - 835.
- [8] Pfeffer J. People, Capability and Competitive Success[J]. Management Development Review, 1995, 8(5): 6 - 10.
- [9] Guthrie J P. High Involvement Work Practices, Turnover and Productivity: Evidence from New Zealand[J]. Academy of Management Journal, 2000, 44(1): 180 - 190.
- [10] Becker B, Gerhart B. The Impact of Human Resource Management on Organization Performance Progress and Prospects[J]. Academy of Management Journal, 1996, 39(4): 779 - 801.
- [11] Wanous J P, Reichers A E, Hudy M J. Overall Job Satisfaction: How Good are Single - item Measures? [J]. Journal of Applied Psychology, 1997, 82(2): 247 - 252.
- [12] Rutherford M W, Buller P F. Human Resource Management Problems over The Life Cycle of Small - to - Medium - Sized Firms [J]. Human Resource Management, 2003, 42(4): 303 - 320.
- [13] James L R, Demaree R G. Estimating Within - group Interrater Reliability with and without Response Bias[J]. Journal of Applied Psychology, 1984, 69(1): 85 - 98.
- [14] 范秀成,英格玛·比约克曼.外商投资企业人力资源管理与绩效关系研究[J].管理科学学报,2003,6(2):54 - 62.
- [15] Becker B, Huselid M. High Performance Work System and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications [A]. Ferris G R. Research in Personnel and Human Resource Management[M]. Greenwich, CT: JAI Press, 1998. 53 - 101.
- [16] Batt R. Managing Customer Services: Human Resource Practices, Quit Rates and Sales Growth[J]. Journal of Applied Psychology, 2003, 45(3): 587 - 579.
- [17] 刘善仕,翁赛珠.不同团体中员工价值取向与分配偏好的关系[J].华南理工大学学报(自然科学版),2004,32(12):89 - 94.
- [18] Wong L S, Law K S. Managing Localization in The PRC: A Practical Model[J]. Journal of World Business, 1999, 34(1): 26 - 40.
- [19] 谢晋宇.人力资源管理模式:工作生活管理的革命[J].中国社会科学,2001,21(2):27 - 37.

(责任编辑:唐杰)