

人力资本

战略性人力资源管理评价体系研究

曹威麟, 陈文江

(中国科学技术大学 管理学院, 安徽 合肥 230026)

[摘要] 文章通过分析人力资源管理的外部匹配, 战略人力资源管理评价和控制的内涵, 以及战略评价体系包括的逻辑关系, 提出战略性人力资源管理评价体系的可能框架。

[关键词] 人力资源管理; 战略; 评价体系

[中图分类号] F406.15 [文献标识码] A [文章编号] 1007-5097(2007)06-0132-04

Study of Strategic Human Resource Management Evaluation System

CAO Wei-lin, CHEN Wen-jiang

(School of Management, University of Science and Technology of China, Hefei 230026, China)

Abstract: The paper analyse human resource management the exterior matching of human resource management, and the connotation of strategic human resource management evaluation and control, and the logic relation included strategic evaluation system. It bring forward the possible framework of strategic human resource management evaluation system.

Key words: human resource management; strateg; evaluating System

一、引言

如果把管理活动看成是一个过程, 那么这个过程始于计划, 终于反馈, 计划从系统论思想来看, 其实质是构造完成管理活动目标的系统, 系统的运行效率如何, 一个重要方面便是依赖于控制, 评价则是事前控制、事中控制、事后控制的最佳工具。

由于企业组织把人力资源作为“第一资源”, 人力资源管理(HRM)已经上升到战略高度, 即战略的人力资源管理(SHRM), 关于SHRM的研究目前多集中在“高绩效工作系统”和“人力资源管理系统(HRMS)与企业竞争战略匹配模式”两个领域, 然而企业组织这个大系统中的HRM子系统在企业竞争中需要担负起战略职能, 现有的HRM评价方法均是从微观层面对HRM工作作出评价, 不能从战略高度对HRMS作出评价, 并控制HRMS朝着有利于实现企业组织总体战略目标方向运行, 因而构建SHRM评价体系成为必要。

由于问题的复杂性, 本文并不深究SHRM评价体系中影响各个层次目标实现的具体外部条件, 及检验各个层次目标实现程度的具体验证指标和具体验证方法, 仅从如何融合系统评价和管理控制思想, 剖析

SHRM评价体系中的各个层次的逻辑关系, 探索可能的SHRM评价体系以实现HRMS有效控制的内在机理。

二、战略性人力资源管理与企业战略

探索可能的SHRM评价体系首先要看是否可以找到与企业组织总体战略中的竞争战略契合(外部匹配良好)的HRM战略, 如果没有这样的HRM战略存在, 那么基于人力资源规划的HRMS的目标则不能体现企业组织总体的目标, HRMS自身目标的实现无益于增强企业组织的竞争力, 那么构建SHRM评价体系从逻辑上便失去了基础。

1. 企业组织战略中的三个层次

经典的战略管理学把企业组织战略分为三个层次, 即企业组织总体战略、经营单位战略(竞争战略)和职能战略, HRM战略为五大职能战略之一。HRM工作能否上升到战略高度主要看其是否有利于增强企业的竞争能力, 这里的“有利于”关键在于由人力资源规划建立起的HRMS(HRM战略)与竞争战略的外部匹配如何。

2. 舒勒三个层次的HRM目标

拉格特斯的兰德尔·舒勒教授认为, HRM实践是由企业的内外部环境决定的, 并直接影响到企业目

[收稿日期] 2006-11-08

[作者简介] 曹威麟(1957—), 男, 安徽黄山市人, 副教授, 硕士生导师, 研究方向: 人力资源管理;
陈文江(1971—), 男, 硕士生, 研究方向: 人力资源管理。

标的实现。有效的 HRM 目标是与企业目标相一致的，是企业目标服务的。在通过人力资源实践实现企业目标的过程中，除 HRM 部门要扮演重要角色外，高层管理、直线经理和员工都要承担相应的责任。因此舒勒提出以下 HRM 模型（见图 1），包括了内部环境、外部环境、人力资源管理实践、责任者、人力资源管理角色、直接目标、具体目标和终极目标。从企业组

织战略的三个层次划分来看，舒勒模型中的直接目标便是人力资源战略目标（也即一般意义上的人才战略），具体目标则为企业的竞争战略目标，而终极目标可以认为是企业组织总体战略目标。这三个目标中具体目标最为关键，它起到承上启下的作用，HRMS 与竞争战略匹配良好方能促进企业总体战略目标实现。

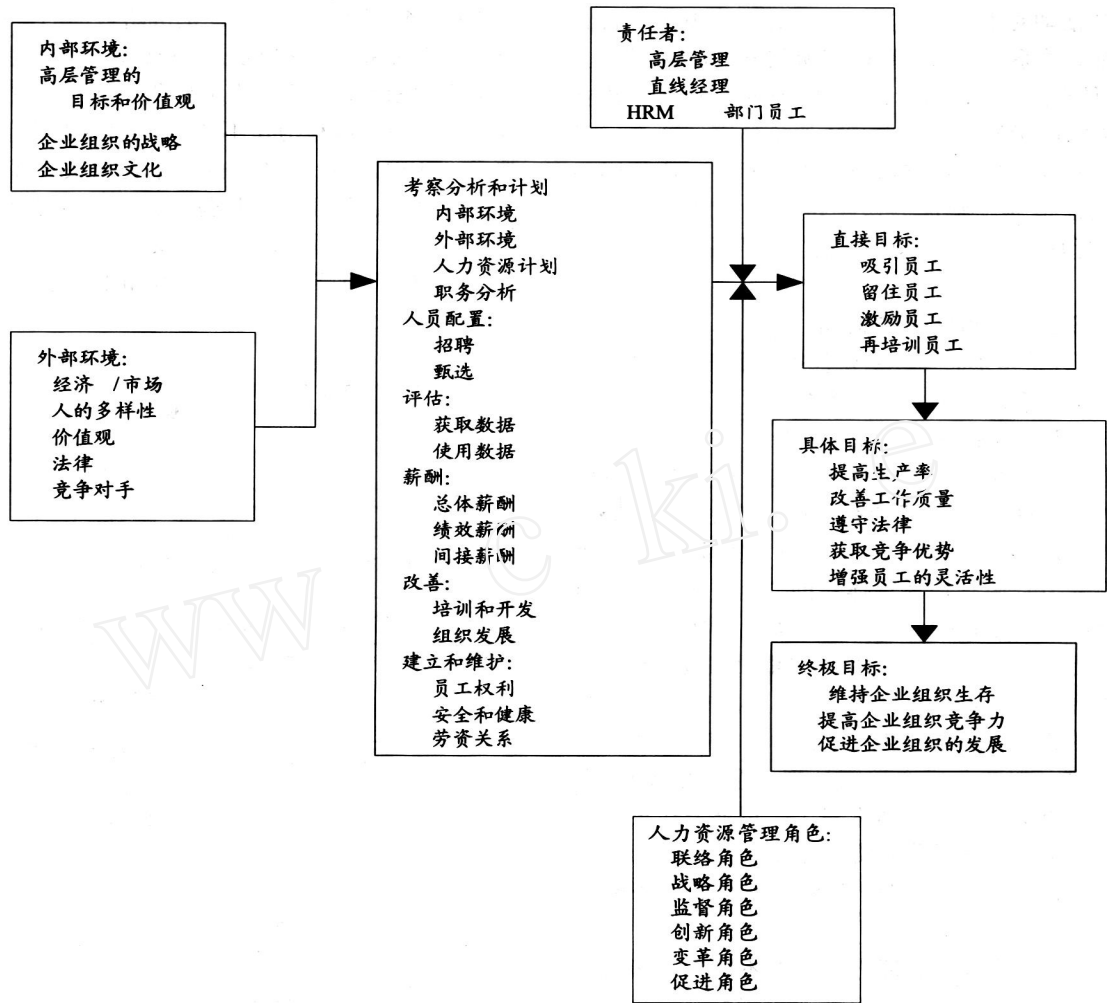


图 1 舒勒的 HRM 模型

资料来源：R. S. Schuler and V. L. Huber: Personnel and Human Resource Management

3. HRMS 的外部匹配

张正堂研究认为，HRM 活动有无限种组合（HRMS 形态）可以实现内部匹配，同时企业组织战略形态也是连续的统一体，因此 HRMS 形态与企业组织战略形态之间如何进行最大化的外部匹配是一个“黑箱”。但是从经典的战略管理学出发，企业组织存在着几种理想化的战略形态。Miles 和 Snow 把企业组织竞争战略分为防御型、探测型和分析型三类，并且认为每一种战略类型都有其独特的企业组织特征和相应的 HRM 特质；Poter 提出企业组织竞争战略可以分为：成本领先、

差异化和集中战略；参考 Poter 的分类方法，Schuler 和 Jackson 采用与 Poter 略为不同的标准把企业竞争战略分为：成本型、创新型和质量型三类。刘善仕、刘辉健研究认为，Dyer 划分 HRMS 为：利诱型、投资型、参与型，恰可以与这三种战略相匹配。可见尽管 HRMS 形态与企业组织战略形态理论上要取得最大化的外部匹配极为复杂，但在实际操作中仍然可以有“次优”的选择方案。

三、战略性人力资源管理的评价与控制

战略人力资源管理的评价与控制是对 HRMS 进行

评价,从而控制战略实施的过程,最终促进企业总体战略目标的实现。HRMS 是在充分分析 HRM 活动内外环境基础上,融合企业组织的文化、战略目标和价值观,通过平衡、协调 HRM 活动,运用科学的规划方法建立起来的 HRM 战略形态。舒勒模型对于以上 HRMS 特征已经有了一定的反映,该模型对于战略人力资源管理的的评价与控制具有指导意义,但是对 HRMS 进行评价显然是企业具体的管理工作,因此企业的内外环境、HRM 活动对于 HRMS 目标影响的评价须建立它们之间的对应关系。正如舒勒模型所勾画的战略意义上的 HRM 具有三个层次目标,对 HRMS 进行评价应建立具有更为实际指导意义的 SHRM 评价体系,即不仅将 HRM 划分层次,还须明确所有层次目标所对应的影响环境、验证指标和验证方法。如此方能既体现了对 HRMS 进行系统评价的思想,又落实了管理控制的具体性。

四、SHRM 评价体系的构建

SHRM 评价体系的构建主要包括以下三方面内容:

1. SHRM 目标实现的外部条件

SHRM 评价体系中的外部条件是由 HRM 之外的影响因素转化而来的。HRM 之外的影响因素指在 HRM 的控制以外,但对 HRM 的成功有影响的条件,所以有理由认为外部条件是 SHRM 目标实现的“重要假设”。列入战略性人力资源管理评价体系的“重要假设”要具备 3 个条件: 对 HRM 的成功很重要; HRM 本身无法对之进行控制; 有可能发生。“重要假设”可以描述企业外部环境,如经济/市场条件、人的多样性、法律、企业的竞争对手等;也可以描述与 HRM 有关的企业其他活动,如企业成本控制计划、企业创新计划、企业的流程再造活动等。通常对于“可能发生的”这一点,需要了解这种假设变成现实的可能性有多大。

2. SHRM 评价体系的验证指标、验证方法和逻辑框架

这里的验证指标、验证方法显然不同于一般意义上的评价指标、评价方法,因为评价指标、评价方法是具体的,是操作层面的,特定的评价方法决定了相应的评价指标组合;而验证指标、验证方法涉及的范围较广,尤其是验证方法不是特定的。

验证 SHRM 评价体系各层次目标的客观指标一般包括数量、质量、时间及人员等,用来说明层次目标的结果,验证每一个层次目标的实现程度,因此应具备下列条件: 清晰的量化指标,以测定 HRM 目标的实现程度; 验证指标与对应目标的关系明确合理;

验证指标必须是完整的、充分的、定义准确的; 验证指标必须是客观的,指标不是人为可以变动的; 当很难找到直接的验证指标,则需要采用间接指标。

某项指标被作为检验某个目标层次的标准,它来源于哪本书,哪个统计报表或文件,必须提出明确的

验证方法。同时统计报表或文件应具有权威性。

SHRM 评价体系中包含了垂直逻辑关系和水平逻辑关系。其中垂直逻辑关系由四个层次的要素自下而上构成三个两两连接的逻辑关系。第一级是如果保证一定的资源投入,并加以很好的管理,则预计有怎样的产出(即舒勒模型中的直接目标);第二级是如果 HRM 的产出活动能够顺利进行,并确保外部条件能够落实,则预计能达到怎样的具体目标;第三级是 HRM 的具体目标对整个企业组织的战略目标的贡献关联性。垂直逻辑关系见图 2 所示。SHRM 评价体系中的垂直逻辑关系对 SHRM 目标层次的因果关系进行了分析和构建,但这种分析和构建不能满足 SHRM 评价和控制的要求。SHRM 评价体系中的水平逻辑关系则可以通过“重要假设”、验证指标和验证方法对各层次的结果加以具体说明,与垂直逻辑关系交叉形成一个严密的 4 × 4 的逻辑框架矩阵,有利于评价和控制。水平逻辑关系见图 3 所示。

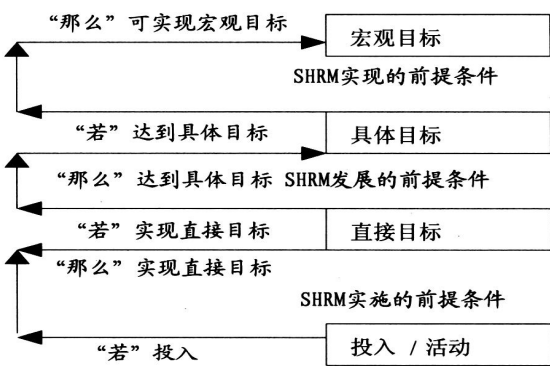


图 2 SHRM 中的垂直逻辑关系

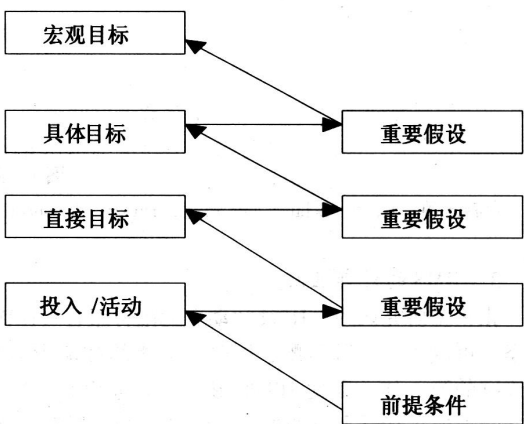


图 3 SHRM 中的水平逻辑关系

3. SHRM 评价体系的矩阵模型与内容

根据 SHRM 评价体系中包含的逻辑关系和当前的研究资料,可以初步建立 SHRM 评价体系的矩阵模型如表 1 所示。该矩阵模型中 HRM 目标列出 SHRM 各层次目标,它们具有垂直的自下向上的逻辑关系;矩阵模型中各层次目标均有对应的同一横向维度的“重要假设”、验证指标、验证方法;同时这个矩阵模型比较

清晰地指出,HRM 活动与企业总体战略的关系,使 SHRM 评价可以分层进行。

五、结 语

SHRM 评价体系的构建主要通过分析 HRM 战略与企业组织总体战略的匹配、管理评价与控制的内涵、HRMS 内部有机构成,探索可能的 SHRM 评价体系内部逻辑关系和组成内容。上升到战略高度的 HRM 活动不

表 1

SHRM 评价体系的矩阵模型

HRM 目标	重要假设	验证指标	验证方法
宏观目标:增强企业的生存、竞争、发展、增长、适应性能力	(1)企业的生产水平、销售水平高 (2)企业的资源配置能力强 (3)企业成长迅速 (4)企业创新速度快 (5)企业变革迅速	企业组织的财务绩效和非财务绩效的提高	(1)企业的财务报告 (2)客户满意度调查报告 (3)企业竞争能力调查报告 (4)企业新产品研发周期、达到成熟的流程时间分析资料
具体目标:提高生产率、改善工作质量、获取竞争优势	(1)企业需要的人员找得到、能招聘进来 (2)企业合理因岗配人或因人设岗 (3)企业为员工合理设计培训时间、培训内容 (4)企业物质和非物质激励发挥作用 (5)员工认同企业	(1)生产率指标:全员劳动生产率、人均利税率 (2)工作质量指标:产品合格率、返修率 (3)竞争优势指标:薪酬竞争力指数、创新率指数、员工教育和受训程度	(1)企业生产率统计资料 (2)企业工作质量统计资料 (3)企业竞争优势分析报告
直接目标:求才、育才、留才	(1)资金到位、不缺口 (2)企业的各项人力资源计划如期执行 (3)HRM 组织机构发挥作用 (4)培训人员到位并发挥作用,企业员工有能力接受培训	(1)劳动合同签订率、完备率、招聘岗位平均填补时间 (2)企业员工保持率 (3)员工受训率、自我发展和实现指数 (4)员工薪酬、安全满意度指数 (5)员工活跃度指数	(1)人力资源规划报告 (2)人力资源培训计划执行统计资料 (3)企业执行劳动法律状况的分析报告 (4)企业执行薪酬计划的分析报告 (5)员工组织公民行为、组织承诺、员工心理契约的调查分析报告
投入/活动: (1)资金投入 (2)组织管理机构投入 (3)培训人员投入 (4)相关政策投入	(1)企业高层研究批准执行的企业战略和人力资源战略 (2)HRM 预算文件得到批准并落实 (3)建立完善、高效的企业 HRM 组织机构 (4)培训人员来源确定并能发挥作用 (5)企业制订相关人力资源政策	(1)HRM 预算 (2)组建完整的 HRM 组织机构 (3)企业制定相关人力资源政策	(1)人力资源规划文件 (2)HRM 预算文件 (3)企业的各项人力资源计划 (4)企业制订的相关人力资源政策文件

可能是仅仅通过内部匹配就自成为一个封闭的系统,而只能是企业整体这个大系统的一个子系统,因此对 HRM 活动的评价也不能仅仅停留在微观层面的某项 HRM 实践或 HRM 政策上,但是目前的 HRM 战略评价鲜见体系完整、逻辑严密的研究成果。本文试图在此领域做一点探索,正如引言所述,由于问题的复杂性,SHRM 评价体系的矩阵模型中所列的 HRM 目标、重要假设、验证指标和验证方法的内容不一定正确,当然还有更多的详细的目标、假设、指标和方法肯定存在遗漏,因此有关 SHRM 评价体系中的具体内容有待于进一步的研究。

[参考文献]

- [1] 张正堂. 战略人力资源管理的理论模式 [J]. 南开管理评论, 2005, (5): 48 - 54.
- [2] 刘善仕, 刘辉健. 人力资源管理系统与企业竞争战略匹配模式研究 [J]. 外国经济与管理, 2005, (8): 41 - 46.
- [3] 陈晓剑, 梁 樑. 系统评价方法及应用 [M]. 合肥: 中国科学技术大学出版社, 1993.
- [4] 杜 栋. 管理控制 [M]. 北京: 清华大学出版社, 2002.
- [5] 王建民. 战略管理学 [M]. 北京: 经济科学出版社, 2003.

[责任编辑: 程 靖]

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、报名登记表格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。