

文章编号:1003-2053(2004)05-0522-07

# 战略性人力资源管理研究进展

戚振江

(浙江大学管理学院,浙江杭州 310028)

**摘要:**大量研究证据显示,组织管理其人力资源的方式对组织结果存在显著的作用,人力资源管理实践与组织效能有着紧密的联系。本文在总结以往相关研究的基础上,从战略性人力资源管理的视角探讨了人力资源管理的研究进展,并提出了该领域的未来研究趋势。

**关键词:**战略性人力资源管理;研究进展

**中图分类号:**F207

**文献标识码:**A

当今世界,竞争程度日趋激烈,持续改进组织绩效的迫切性遇到了前所未有的挑战。管理者必须寻找各种途径使其组织战略资源最大化,从而使组织获取持续的竞争优势。人力资源系统能提升组织绩效,开发组织能力并使其最大化<sup>[1]</sup>,提升组织的持续竞争优势。通过一个有效的人力资源系统,公司员工成为一种必需的战略性资产,形成一套不能轻易模仿和替代的资源系统和稀缺能力,为公司带来竞争优势。越来越多的研究证据显示,组织管理其人力资源的方式对组织结果存在显著的作用,人力资源管理实践与离职、生产效率、财务回报、组织生存和公司价值联系在一起,该方面的研究称之为战略性人力资源管理(strategic human resource management,简称SHRM)研究,强调人力资源管理在达成经营目标中的战略性角色,将人力资源管理的职能及其活动与组织的战略性目标结合起来。SHRM的大部分研究都承认,HRM的实践和政策是组织开发和维持组织必需人力资源的主要工具,这方面研究关注组织达到其目标所运用的多种人力资源管理实践,以及这些实践如何一起运作提高组织绩效。然而到目前为止,人们对人力资源管理实践影响效能机制方面的认识仍很少,仍不知晓哪些关键因素在影响组织的人力资源管理实践,人力资源管理实践又是如何影响组织结果,某些实践的影响力是否高于其他实践,这些实践之间的互补或协同是否能进一步提高组织绩效。本文拟以相关理论为基础,重

点探讨战略性人力资源管理的研究进展,在此基础上提出未来该领域的研究趋势,此方面工作有助于显示战略性人力资源管理的重要性,也为组织通过人力资源获取竞争优势提供理论和现实意义。

## 1 基础资源理论与 SHRM 理论

在 Penrose 研究成果的基础上,Wernerfelt 首次对基础资源理论进行阐述,随后被其他研究人员所拓展<sup>[2]</sup>。Barney 提出稀缺、有价值、不可模仿和不能替代的资源是持续竞争优势的来源<sup>[3]</sup>,该论点的出现大大推动基础资源理论在战略和其他文献中的流传。虽然有关基础资源理论的争论一直在持续,但由于其强调竞争优势来源为内部因素,使该理论成为 SHRM 使用最为广泛的理论,常用于理论模型的开发和实证研究的推理。

Wright 和 McMahan 评述了应用于 SHRM 的几种理论视角,他们将基础资源理论视为其中一种视角,为企业的人力资源如何带来持续竞争优势提供了理性逻辑推理<sup>[4]</sup>。Wright 等在运用价值、稀缺、不可模仿和替代性等一些概念,提出人力资源实践并不能形成持续竞争优势的基础,因为任何单一的人力资源实践很容易被竞争对手所复制;他们提出人力资本库(高技能和高激励的员工队伍)具有构建竞争优势来源的潜能。相反,Lado 和 Wilson 认为企业的人力资源实践是持续竞争优势的来源,从人力资源影

收稿日期:2004-02-10;修回日期:2004-05-09

基金项目:国家自然科学基金资助项目(70302011)

作者简介:戚振江(1971—),男,浙江绍兴人,讲师,博士生,研究方向为组织行为学与人力资源管理。

响企业能力的视角,提出人力资源系统在增强企业能力的过程中具有独特、因果关系模糊和协同的特征,因而也是不可模仿的<sup>[5]</sup>。因此,虽然 Wright 认为单一实践可以模仿,但 Lado 和 Wilson 注意到由于实践间的互补和相依性,人力资源实践系统不可能被模仿,这类观点在现有 SHRM 研究中被广泛接受。

从本质而言,SHRM 领域内概念的开发使基础资源理论在可以获取竞争优势的人力资源结构体系领域内达成了一致的看法:

第一,人力资本库是指企业内存在的员工技能库。研究人员关注开发人力资本库的必要性,该库或者具有高水平的技能,或者能获取战略所需要的技能;人力资本的实际储备一直变化,也确实需要变化,组织必须经常监控其与组织战略之间的匹配。

第二,研究人员越来越认识到,员工行为是 SHRM 一个重要的独立要素。与人力资本库不同的是,员工行为将个体视为认知和情绪的存在体,其拥有自主的意愿,该自主性使得他们作出行为决策,这是一个重要的特点。人力资本理论的基本原理是企业并没有拥有它们,而是个体拥有它。企业可以接近它们,但工作设计或者人员管理不当,会使它们得不到合理的部署而无法达成战略目的。March 和 Simon 指出,只有当人力资本库中的成员集体选择有利于组织的行为,那企业才能获取竞争优势。

第三,在许多学者描述人力资源实践或高绩效工作系统时,一个宽泛的概念就是人员管理系统。由于人员管理具有系统性的特点,使我们的焦点转向对多重实践的思考,将其拓展到人力资源职能之外的相关实践如沟通、工作设计、文化、领导等,这些实践对员工产生影响并塑造了员工的能力、认知和态度。有效的人员管理系统有其独特的历史演化路径,要素之间保持着竞争对手难以模仿的相依性<sup>[6]</sup>。重要的是,它们是一种手段,当员工的流动或者由于环境、战略的变化所需发生行为变化时,组织可借助于它们持续建立竞争优势。正是人员管理系统,企业才能影响人力资本库,诱发员工展示预期的行为,这是一个动态的过程。

该模型的意义是,组织可以在这三个方面的任何一方面达到领先地位,持续的竞争优势需要在这三个方面都处于领先的位置。这主要存在三方面的原因:其一,技能与行为所形成的价值需要它们成对出现并相互匹配(没有技能,某些行为无法展示,技能的价值只有通过行为才能实现);其二,很难想象

在人员管理系统缺失的情形下,企业人力资本库既包含高水平的技能,又能展示最佳的行为。其三,人员管理系统的效应受到时间紧缩不经济的支配。即使这些系统能即时模仿,但在其影响力成为现实之前,肯定会发生时间滞后现象,因此这使得竞争对手很难模仿人力资本库所形成的价值。

总之,基础资源理论是 SHRM 概念和理论发展不可缺少的要素,为人力资源实践如何形成竞争优势提供了使人信服的解释,这种具体机制方面的学术争论推动 SHRM 到目前的状态,加深了对人力资源管理与竞争优势间互动关系的理解。持续竞争优势并非是单一要素的结果,而是人力资本要素如技能开发、相关战略行为以及人员管理系统等方面组合的结果,基础资源理论已成功推动了 SHRM 领域的发展。

## 2 战略性人力资源管理的理论研究视角

过去的二十年中,SHRM 领域发生了重大的变化。这种变化将人力资源研究从微观分析研究向更为宏观的 SHRM 转变。SHRM 显示人力资源实践对组织绩效的重要性,超出了研究人员的预期。SHRM 所隐含的假设是,采用特殊战略的组织需要不同于其他组织的人力资源实践。如果该基本假设是合理的,那不同组织在人力资源实践中所存在的变异应可通过组织战略来解释,那些人力资源实践与其战略高度一致的组织应能获得较高的绩效。Schuler 和 Jackson 的研究显示:遵循不同战略的组织利用不同的人力资源实践,人力资源实践影响了组织性结果(如生产力和利润)<sup>[7]</sup>。

尽管 SHRM 的实证研究越来越多,但是该领域仍受到其缺乏坚实理论基础的批评,原因是该领域采用了三种不同的理论构建模式。

一是普遍性视角(universalistic perspective)。普遍性观点是 SHRM 文献中最简单的理论形式,因为它隐含了自变量和因变量的关系在不同组织中具有普遍性。微观人力资源研究人员认为,一些人力资源实践常常会优于其他人力资源实践,所有的组织应采用这些最佳实践,特定雇佣实践的频繁利用常常引起更好的组织绩效,这些实践常常标以高绩效工作实践和最佳实践。Delery 和 Doty 基于以往的研究识别出七项实践:内部职业机会、正式的培训系统、评价指标、利润共享、雇佣保障、申诉制度和工

界定<sup>[8]</sup>。许多研究人员支持普遍性的观点,如 Leonard 发现,对经理人员实施长期激励计划的组织,股票收益会有更大的提高<sup>[9]</sup>。Gerhart 和 Milkovich 发现,混合薪酬与财务绩效相关,包含绩效工资制的组织获得了较好的财务绩效<sup>[10]</sup>。

二是权变视角(contingency perspective)。该视角认为,为有效发挥人力资源的作用,组织人力资源政策必须与组织其他方面一致。权变理论学者试图展示人力资源实践如何与不同的战略定位相一致,这些实践又如何与绩效相关联。权变观点比普遍性观点更为复杂,因为权变观点隐含交互效应,而不是普遍性理论中所包含的简单线性关系。权变理论假定相关自变量与因变量的关系将随着关键权变因素水平的不同而变化,而组织战略被认为是主要的权变因素。

三是组合视角(configurational perspective)。组合理论不同于普遍性和传统的权变理论,因为组合理论受整体审查原则的指引,常常基于理想风格类型,采用结果同等的系统假设。总之,组合理论关注多个自变量如何与某一因变量相关,而不是每一自变量如何与因变量相关。Wright 和 McMahan 认为,当战略性人力资源管理关注人力资源部署和活动模式、努力达成组织目标时,组合视角是非常合适的。也就是说,为达成组织目标,组织必须开发一个能达到垂直匹配和水平匹配的人力资源系统。垂直匹配是指人力资源实践与组织其他特征如组织战略的聚合;水平匹配是指组织人力资源政策或实践的內部一致。理想组合应该具备高水平的水平匹配。组合观点已被融入 SHRM 的理论和实践研究之中。一些研究人员试图开发一个有效的人力资源系统并将人力资源系统绩效与组织战略链接起来。如 Arthur 在 1994 年开发了多个同等有效的人力资源实践组合,并提出不同的人力资源实践系列适合于不同的组织战略<sup>[11]</sup>。当研究人员试图识别预测高组织绩效的人力资源实践组合时,常常将组合思想融入 SHRM 的理论和实证研究之中。Arthur 认为组织人力资源实践与组织系统(组织战略)越相似,那组织绩效就越高。同样,MacDuffie 推导了具体的能促进绩效的人力资源组合或捆绑,试图验证人力资源实践的组合效应是否要大于单一实践效应的加总,这显然也支持组合的观点<sup>[12]</sup>。

Delery 和 Doty 认为每一理论视角都有其可行的一面,但会引起对人力资源实践、战略和组织绩效关

系的不同假设。虽然人力资源常常聚焦于实践层面,但如果存在普遍性的最佳实践效应,该策略重点应该是更高层面的系统性特征,也就是说,如果存在最佳实践效应,那很可能处于某一系统的架构之中,如高绩效人力资源系统的结构性要素或许是员工绩效得到评价和奖励,正是该结构性特征预期对组织绩效形成普遍性(最佳实践)的影响。或许存在最佳的人力资源系统结构体系,但在一个特定的企业中,无论如何实施政策捆绑或组合,如果最终要对组织绩效产生积极的效应,那单一实践之间必须相互组合,并与人力资源整体结构相一致。从此意义而言,最佳实践与权变视角并不一定冲突——它们各自运行于人力资源系统的不同层面上。未来关注最佳实践和组合匹配的研究应仔细考虑人力资源系统内的分析层面。

### 3 战略性人力资源管理匹配

虽然基础资源理论提供了一个很好的理论背景,解释了人力资源对企业效能的重要性,但它没能解决组织是如何开发和支撑获取竞争优势所必需的人力资源。SHRM 的大部分研究都承认,HRM 的实践和政策是组织开发和维持组织必需人力资源的主要工具,这方面研究关注组织达到其目标所运用的多种人力资源管理实践,以及这些实践如何运作提高组织绩效。

战略性人力资源管理,其最具特色的是将人力资源看成一个系统。人力资源系统,是一种战略性资产,具有难以交易、难以模仿、稀缺、专门化等特点,这为企业带来了竞争优势。与资本投资、经济规模和专利不同的是,合理开发的人力资源系统是一种无形资产,镶嵌于组织的运作系统中,能增强企业的竞争能力,从而为组织创造价值。镶嵌于组织中的人力资源战略特别难以模仿的二个关键因素是:(1)因果关系的模糊,即很难精确把握人力资源实践相互作用创造价值的机制。模仿一个复杂的系统,必须理解元素间相互作用的过程。效应是可加的还是相乘的?它们是否包含复杂的非线性关系?精确理解这些交互作用还有很长的路要走。如果没能理解人力资源系统的运行模式,就不可能对其进行模仿。对竞争对手而言,通过雇佣一些高层经理模仿人力资源系统也是相当困难的,因为对系统的理解是一种组织能力,散布于组织内的众多员工之中。

(2) 路径相依。人力资源系统是路径相依的,是长期发展而形成的结果,竞争对手在市场中不能简单购得。竞争对手能了解到该系统具有一定价值,但是由于充分实施战略需要一定的时间,而且管理层成功复制文化和人际关系等能力也较为有限,因此无法直接模仿。

目前,大部分 SHRM 基于以下观点:组织必须校准其 HRM 实践,以支持其经营目标的达成。因此,研究人员关注二个方面的匹配:外部匹配和内部匹配<sup>[13]</sup>。外部匹配是指人力资源管理实践与组织环境的匹配;内部匹配是指人力资源实践组合成相互支持的紧密系统。虽然对这二种匹配的效能存在一些实证的调查,但这些匹配的必要性和有利性的实证证据相对较少。由于本文关注组织内部竞争优势来源,因此主要描述人力资源管理实践与组织战略及其相互匹配组合的主题。SHRM 内部匹配关注 HRM 实践的内部一致性和互补性,以及 HRM 实践如何一起协作形成统一的系统达到组织目标。这种内部匹配将焦点从单一人力资源管理实践转向整体人力资源管理实践系统。

内部匹配解决组织所运用的实践是否匹配、是否形成一个相互支持相互促进的紧密系统。如果所有实践匹配并形成一个整体系统,该系统对绩效的效应肯定大于每个实践影响力的简单加总。为检验这种匹配,详细描述这些实践如何一起运作达成组织目标就显得非常重要。虽然一些研究者已经提出了具有内部一致性的实践系统,但很少有人描述这些实践的相互支持和相互促进机制<sup>[14]</sup>。对这些系统进行研究的复杂之处在于,哪些实践组成统一的系统还没有形成一致的意见,这主要是由于实践选择时缺乏坚实的理论框架,以及许多实践会产生同一结果的事实。

HRM 实践之间存在多种类型的关系,这些关系使实践系统的识别复杂化。然而重要的是,这些关系能提高我们对内部匹配的理解。首先,一些 HRM 实践在形成预期结果过程中,显现可加关系。即它们具有独立、不重合的效应。二个实践一起运作所形成的结果水平高于二个实践的单独运用,但不超过二个实践结果的加总。其次,HRM 实践具有交互效应,它们的效能依赖于系统内其他实践的水平,包含二种类型的交互关系:(1) 替代关系,这发生于二个实践都可以取得同一结果的情形。如果实践之间是相互替代关系,那将它们中的一个加入到系统中

所获取的效应,取决于其他实践是否存在。如果二个实践相互可替代,其中一个已经存在,除了费用增加之外,另一实践不会增加任何效应。如果二个实践都不存在,增加其中一个实践应会提高预期的效果。(2) 协同关系。SHRM 研究中,主要关注实践间的协同关系。当实践一起运行产生了与实践效应加总完全不同的情形时,HRM 实践之间就存在协同效应。一些研究认为,协同效应确实存在,这也是 SHRM 研究领域与 HRM 其他研究领域的区别。协同关系至少存在二种可能的形式。首先,二个实践一起运作能相互促进各自的效能。在该情形中,整体大于各部分之和。企业的培训计划与高选择性的人员配备相结合,就是正向的协同关系,Becker 将这种关系标以“强强结合”,表示实践的联合运作所达成的积极效果。其次,二个实践运作时相互消耗。在该情形下,结合这二个实践的组织,其绩效会低于采用其中任一实践的结果,Becker 将其称之为“死亡结合”。当企业设计了支持团队生产的工作情境,但对员工的奖励基于个人的绩效,就是典型的实例,这种奖励会损伤团队精神<sup>[15]</sup>。

总之,HRM 实践对企业绩效具有独立和交互的效应,研究人员已经讨论了各种形式的交互效应,一些 HRM 实践是替代关系,而另一些是互补关系,而以往研究仅仅探讨了正向的协同效应,并没有太多讨论消极的协同效应。认同 HRM 实践之间的这些关系,对识别和测量 HRM 系统具有重要的意义。但人力资源实践匹配仍有许多问题远远没有解决,如什么是匹配?如何界定和测量匹配?由于上述这些问题,因此现在越来越多的研究转向对人力资源组合的研究。

#### 4 战略性人力资源管理组合

目前许多相关研究中主要引述了 Arthur 承诺和控制型的人力资源实践系统,如 Whitener 运用层次线性模型,结合横切面设计和社会交换理论,探究人力资源实践、管理信任、组织支持知觉和组织承诺间的关系,得到承诺型和控制型的人力资源实践系统会影响组织支持知觉与组织承诺间的关系<sup>[16]</sup>。下面主要阐述承诺型和控制型的人力资源实践组合系统。

Arthur 从战略视角,应用聚类技术将来自人力资源经理的数据进行分析,结果发现,美国 30 家钢

铁企业的人力资源系统可以划分为6种类型。在此基础上,Arthur根据系统的特征和功能分为两大类,分别标以承诺型和控制型的人力资源实践系统。承诺和控制代表了塑造员工工作行为和态度的二种不同思路,控制型人力资源管理系统的目标是通过强迫员工服从具体的规则和程序、基于可衡量的产出标准进行奖励,监控员工行为,降低直接的劳动力成本和提高效率。相反,承诺型的人力资源系统通过锻造组织与员工目标产生心理上的联系,塑造员工的行为和态度,也就是说,其焦点放在开发承诺型的员工,相信员工会以与组织目标相一致的方式自主完成工作任务。

代表高承诺战略的实践包括组织范围内影响员工的承诺和动机的人力资源政策系列,它们包括选拔配备、开发评价、竞争且公平的薪酬、综合的培训和开发活动<sup>[17][18]</sup>。最近的研究显示,高承诺工作实践可以协同运作。跨行业的研究显示,拥有高承诺系统的组织经历了高生产力、高财务绩效和高效能<sup>[19]</sup>;组织情境和目标会影响到人力资源实践之间对企业结果是否呈现协同效应和独立效应<sup>[20]</sup>。

控制型和承诺型的人力资源管理方式由不同的计划和实践所代表的。Arthur发现,一般而言,承诺型人力资源管理系统常常表现出员工高水平地投入管理决策、正式的参与计划、群体问题解决培训和社会化活动,留任比率、技能型员工以及平均薪水都比较高。组织内控制型和承诺型系统的存在常常与一些组织环境相联系。一方面,大多数人力资源战略研究人员采取行为的视角。运用行为视角的研究常常依据下面的假设:经营战略的成功实施需要独特的员工行为和态度,独特的人力资源政策和实践会诱发这些行为和态度。另一方面,控制理论研究人員认为,控制系统的运用依赖于管理人员,需要拥有相对完整的转变过程知识,以及有效设置绩效标准和衡量员工产出的能力。这些条件使得雇主能直接监控和奖励员工的行为以及相应的结果。如果这些条件不具备,组织将重视链接员工利益和组织利益的选拔、培训和社会化政策系统。

## 5 战略性人力资源管理的研究趋势

从上述讨论中我们可以知道,由于基础资源理论引入人力资源管理研究领域,使越来越多的研究人员认识到人力资源是企业持续竞争优势的来源之

一,要发挥人力资源管理的重要作用,必须将其与组织战略联系起来,但要做好这一步,有许多问题仍待进一步解决:

(1)确定限制人力资源管理系统的合理性和可获取性的关键情境因素,及其影响机制。Jackson和Schuler认为,情境因素的变动削弱或强化了组织人力资源管理系统的的作用,人力资源管理系统依赖于情境因素,随着情境的变化,某些人力资源实践或实践组合使个体和组织层面结果的达成变得更为有效或更为无效<sup>[21]</sup>。总体而言,一些实践的在既定情境因素存在的前提下或许是并不可行。如组织结构和组织文化是限制因素,如果组织结构为高度等级制,并伴有官僚文化,那参与管理不可能得到成功实施。这种结构不仅无助于参与管理计划的成功实施,而且权力线和等级链也会阻止管理层和员工对该实践的接受。情境因素对人力资源管理系统结构的影响是未来值得研究的问题。

(2)进一步识别人力资源实践之间的相互关系,并解决人力资源实践之间的适度匹配问题。为发挥人力资源管理的作用,突出人力资源管理在组织中的地位,组织必须校准其HRM实践,组合成相互支持的紧密系统,并与组织战略相匹配,以支持其经营目标的达成。SHRM研究中,主要关注实践间的协同关系,当实践一起运行产生了与实践效应加总完全不同的情形时,HRM实践之间就存在协同效应。认同HRM实践之间的这些关系,对识别和测量HRM系统具有重要的意义。但人力资源实践匹配仍有许多问题远远没有解决,如什么是匹配?如何界定和测量匹配?应注意到紧密匹配的潜在缺陷。紧密结合的系统,由于其本身的复杂性以及系统要素间的高度相依性,或许会遭到始料不及的破坏,它们很不适应变化<sup>[22]</sup>,因此我们必须关注人力资源管理实践之间的适度匹配问题。

(3)人力资源实践组合的构思维度仍有待进一步探究。从以往研究可知,从组织战略视角,人力资源管理系统可分为基于承诺和基于控制的人力资源管理系统,在不同战略下应采用不同的人力资源实践组合,这显然是一个较为合理并被实践所证实的思想,但似乎过于简化。人力资源实践组合的理论构思可能是多维的,应从理论和实践中寻求人力资源实践组合的构思维度,它的确定有助于探究人力资源实践对组织绩效的影响机制。

(4)应探究人力资源管理实践对组织绩效的影

响机制。如果人力资源管理系统对组织绩效的影响是事实,那这些效应是如何发生的?效应显现的机制是什么?这些效应是否随着情境因素水平的不同而不同?这些问题需要对人力资源管理-组织绩效关系的理论综合模型加以理论上的提炼和开发,包括中介变量和边界条件等。Ferris等试图对这些中介联系和过程加以阐述,开发了人力资源管理与组织效能关系的社会情境理论<sup>[23]</sup>,为该领域将来的研究提供了一种思路。对这些模型中介变量和缓冲变量的实证研究,将会大大增强我们对人力资源管理与企业效能间动态联系的理解。此类关系如何发生和为何发生的实证研究,是人力资源管理职能价值最令人信服的证据。

(5)应注重战略性人力资源管理的绩效构思。人力资源管理的理论与实践越来越注重其与企业绩效间的联系,但现有研究并没有给人力资源职能提供充分的依据,主要原因之一是绩效构思不清。许多理论学者提出,平衡记分卡思路提供了更为合理的效能指标的可能,该思路聚焦于多重利益相关者,包括投资者、客户、员工,它是作为一个更为完整的总体绩效指标而提出<sup>[24]</sup>。Wright等建议将分析层次、效率和效能指标、目标、时间和相关利益者整入绩效构思,具有动态绩效构思的人力资源管理模型的应用,更具有可行性和效用价值<sup>[25]</sup>。

总之,越来越多的证据显示,人力资源管理对生产力和组织绩效非常重要。从战略性视角看待人力资源管理,其主要的优势体现在从整体、系统、战略性的角度看待人力资源管理与组织绩效的关系,强调组织战略与人力资源管理实践以及人力资源实践之间的匹配。然而,解释这些效应所隐含的过程却需要走很长的路,需要人力资源管理实践者和研究者的一起努力。

## 参考文献:

- [1] Huselid M A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance[J]. *Academy of Management Journal*, 1995, 38: 635 - 672.
- [2] Wernerfelt B. A resource - based view of the firm[J]. *Strategic Management Journal*, 1984, (5): 171 - 180.
- [3] Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage[J]. *Journal of Management*, 1991, (17): 88 - 120.
- [4] Wright P M, McMahan G C. Theoretical perspectives for strategic human resource management [J]. *Journal of Management*, 1992, (18): 292 - 320.
- [5] Lado A A, Wilson M C. Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency - based perspective[J]. *Academy of Management Review*, 1994, (19): 699 - 727.
- [6] Becker B, Gerhart B. The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects [J]. *Academy of Management Journal*. 1997, (39): 779 - 801.
- [7] Schuler R, Jackson S. Linking competitive strategies and human resource management practices[J]. *Academy of Management Executive*, 1997, (1): 202 - 219.
- [8] Delery J E, Doty D H. Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions[J]. *Academy of Management Journal*, 1996, (39): 802 - 835.
- [9] Leonard J S. Executive pay and firm performance[J]. *Industrial and Labor Relations Review*, 1990, (43): 13 - 29.
- [10] Gerhart B, Milkovich G T. Organizational difference in managerial compensation and financial performance[J]. *Academy of management Journal*, 1990, (35): 848 - 860.
- [11] Arthur J. Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover[J]. *Academy of Management Journal*, 1994, (37): 670 - 687.
- [12] MacDuffi J. Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry[J]. *Industrial and Labor Relations Review*, 1995, (48): 197 - 221.
- [13] Baird L, Meshoulam I. Strategic human resource management: implications for training human resource professionals [J]. *Training and Development Journal*. 1984, 38(1): 76 - 78.
- [14] Doty D H, Delery J E. The importance of holism, interdependence, and equifinality assumptions in high performance work systems: toward theories of the high performance work force[R]. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Boston, MA. 1997.
- [15] Becker B, Gerhart B. The impact of human resources management on organizational performance: progress and prospects[J]. *Academy of Management Journal*, 1996, (39): 779 - 801.
- [16] Whitener E M. Do "high commitment" human resource practices affect employee commitment? Across - level analysis using hierarchical linear modeling[J]. *Journal of Management*, 2001, 27.
- [17] Ichniowski C, Kochan, T A, Levine, D, Olson, C, Strauss, G. What works at work: overview and assessment[J]. *Ir*

- dustrial Relations ,1996 ,35 :299 - 333.
- [18] Youndt M A , Snell S A , Lepak D P. Human resource management , manufacturing strategy , and firm performance [ J ]. Academy of management Journal ,1997 ,(39) :836 - 865.
- [19] Wood R E , Atkins P W B ,Bright J E H. Bonuses , goals , and instrumentality effects[J ]. Journal of Applied Psychology ,1999 ,84 : 703 - 720.
- [20] Delery J E. Issues of fit in strategic human resource management : Implications for research[J ]. Human Resource Management Review ,1998 ,(8) : 289 - 309.
- [21] Jackson S E ,Schuler R S. Understanding human resource management in the context of organizations and their environments[J ]. Annual review of psychology , 1995 , 46. 237 - 264.
- [22] Gerhart B ,Graham M. New directions in employee compensation research[A]. G R Ferris ,Research in personnel and human resources management [ C ]. Greenwich , CT: JAI Press ,1996 ,14. 143 - 203.
- [23] Ferris G R , Arthur M M , Berkson H M , Kaplan D M , Harrell-Cook G , Frink D D. Toward a social context theory of the human resource management-organization effectiveness relationship [ J ]. Human Resource Management Review , 1998 ,(8) : 235 - 264.
- [24] Ulrich D. Human resource champions : the next agenda for adding value and delivering results [ C ]. Boston : Harvard Business School Press. 1997.
- [25] Wright P M , Gardner T M , Moynihan L M , Park H J , Gerhart B ,Delery J R. Measurement error in research on human resources and firm performance : Additional data and suggestions for future research[J ]. Personnel Psychology ,2001 , (54) :875 - 901.

## The research progress for strategic human resource management

QI Zhen-jiang

(School of Management ,Zhejiang University , Hangzhou 310028 ,China)

**Abstract :** Lots of evidences show that the patterns of human resource management affected organizational results , and the practices of human resource management kept closely in touch with organizational effectiveness. From the perspective of Strategic Human Resource Management , we discuss research progress , moreover suggest the trends of research based on past relevance researches. The results will be good for the practices and theories of HRM in the future.

**Key words :** strategic human resource management ; research progress



# 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](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】(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。