

# 战略性人力资源管理与组织绩效的关系研究

文 / 潘 敏

## 一、基于资源基础观的模型假设

基于资源基础观的理论认识,人力资源不同于物质的、技术上的或财务资源,因其难以模仿,从而也能给企业带来持久的竞争优势。因此,人力资源的管理理论上应该可以创造较高的人力资本技能、经验和知识,以有促进企业经济效益的实现和竞争地位的提。这些人力资源管理目标能多大程度上实现,决定于整体的人力资源管理所产生的效力。Huselid 等(1997)把这种人力资源管理的效力定义为“高效的技能传递和战略性的人力资源管理活动”。单个的人力资源管理政策或实践可能比较容易被竞争对手学习和模仿,这可以在薪酬绩效、工作团队和结构化面试等人力资源管理政策广为流行的事例中得到充分地体现。但 SHRM 效力,通过为企业获取和保持独特的人力资本、在企业实施系统化人力资源实践、培育雇员的关联技能、在企业内发展和和谐的雇佣关系,组合不同的人力资源管理实践,形成系统化的人力资源管理模式,从而成为企业独特的竞争优势的来源,使竞争对手难复制和模仿。

因此,与资源基础观的 SHRM 观点相一致,我们设定了下列的假设:

假设 1: 已达成较高水平的 SHRM 效力的企业将会有较高的组织绩效。

Miller 和 Shamsie(1996)注意到,资源基础观的 SHRM 考虑的主要是企业所具有的各种资源中对绩效产生较大影响的资源(特别是对不确定环境下的预期)。组织的战略一直是 SHRM 文献中的关键的权变因素,因此和许多研究一致,我们认为应该保持 SHRM 的灵活性。因此,我们假设,形成 SHRM 效力的过程需要培育,但是这培育必须在适当的环境中发生。集团经济研究 2006·12 月下旬刊(总第 216 期)

根据 Koch 和 McGrath 的有关战略管理文献一致观点,我们的调查把主营业务集中度作为主要的控制变量。

一般企业都很容易改变投资在实际资产中的数量,把辅助的业务外包出去,因此能否产生良好的绩效成为企业决策的关键,因为企业需要良好的绩效和产出来偿还资产和设备的投入。在银行业中,一些公司通过分支机构设立来扩大业务量,会产生大量的固定成本,而其他的公司则通过业务集中在单一区域,将固定成本减小到最少。银行业的业务密度的变化,主要受以下因素影响:银行年龄、地理位置、以及零售和批发的市场比较。此外,技术和创新也会影响业务密度,如电子银行为例,须经过网站和零售小杂货店和购物商场的布局来确定设定分支银行的数量。

对于那些较大的业务投资来说,为了支付投资成本并有一定的投资回报,有效的业务管理变得十分必要。Koch 和 McGrath(1996)认为,资本高度密集的业务中,单位职员获得较高的产出就显得尤为重要。因此,SHRM 效力对那些业务高度密集的公司会产生较大的影响。对于资本密集的企业,由 SHRM 效力的所获得组织绩效将会被扩大。因此,本文认为,在 HR 效力和企业业务密度之间存在着正相关的作用。

假设 2: 战略性 HRM 效力和业业务密度正相关的作用会影响组织绩效。

本文通过金融行业内各银行间的 SHRM 效力差异的产生结果研究,来指导单一行业的人力资源管理。在 20 世纪 80 年代到 90 年代期间,美国的银行业经历了利率大幅度的波动,经营权的扩大和地理限制放松等管制变化以及技术上的进步。因此,从 1987

到 1995,美国的银行数量也从 12,000 家减少到 8,000 家,以回应这些变化。Johnson 等发现,在管制解除以后,银行允许自由地做出战略选择。由于结构的和技术上的变化,促进 HR 实践形成这些银行的竞争优势,因而在管制结束后,这些银行也从行政命令的執行者转为以顾客为中心、不断地寻求更多的产品和市场的商业组织,以适应高度竞争的环境。因其本身的服务定位,银行的雇员某种意义上就相当于其产品,人力资源管理相应地上升到了战略执行的高度。

本文研究使用了二手的数据。战略性人力资源的效力、组织的发展阶段和雇员的流动率等信息主要从相关的美国网站和政府机构的资料中获得。绩效和业务密度,以及控制变数等衡量的数据,从一些银行向政府提交的正式财政报告中获得。

## 二、战略性人力资源管理与组织绩效研究的模型验证

### (一) 应变量的设定

本文的测量包括对企业绩效的平均值和边际值的测量。我们直接地收集了一些银行网站上有关年度职员流动率的百分比,并定义职员的产出自然对数为单位职员产出量。这些从银行获得的产出量,可以反映职员努力程度。涉及到的正常的收益,我们把它作为产量来处理,面收益代表了任何金融机构最基本的实力。这种测量反映了投资者资金投入所获得的正当收益。

### (二) 自变量的选择

Huselid(1997)等认为战略性 HRM 效力包括以下内容:职员参与和授权程度;员工的协作;劳动力的柔性计划和配置;决策的员工参与度;管理和执行力度;持续和发展的计划;劳动力的单位产能和质量;以及上下级

的沟通。这种测定不同于传统的力资源政策存在与否的评估,而是具体落实到关注执行能否使管理层产生较高的满意度。上述所有的八个项目 ( $\alpha=0.89$ ) 在一个偏好类型上测量:从 1 到 5 按照满意度从高到低呈降序排列。

为了要测量业务密度和相应的战略定位,我们采用部门密度指数,即总资产中分支机构数的自然对数。企业的规模主要由资产总额和职员人数来表示。为了评估组织发展的阶段,我们采用 1 到 4 的编码分别表示生命周期的初生、成长、成熟和衰退四个阶段。

### (三) 模型的结果分析

我们主要采用多层回归分析方法, 第一步, 引进控制变量。第二步, 增加业务密度所采取的策略。第三步是引入 HR 效力, 测试假设条件 1, 即检验在考虑进去了控制业务部门的密度之后, SHRM 效力与组织绩效之间是否显著相关。第四步, 验证假设条件 2, 再利用相互作用的结果验证战略和 HR 效力之间的关系。考虑进去所有的变量, 得到一个多层回归模型, 合成一个总的三元模型。第 3 和 4 步中  $R^2$  显著的变化, 支持了我们的假设。

表 1 提供了所有的测量的统计数据。表 2 显示了采用多层回归方法,通过中间变量和保底流动率,获得了产出和正当的收益的结果。

假设 1 认为: 在 SHRM 效力和组织的效力之间将有正相关关系。在回归的第 3 步中, 对总资产、生命周期阶段的控制, SHRM 的效力与员工流动率之间存在显著的负相关 (回归系数 = - 0.32,  $p < 0.01$ )。然而, 这无法说明 SHRM 的效力一定影响生产率或 ROE。因此, 这些结果意味着效力对生产率和公司绩效是无关的, 但与流动率的下降之间存在相互关系。

显著性:\*\* 表示  $p < 0.01$ , \* 表示  $p < 0.05$ , † 表示  $p < 0.10$ 。其他不显著。

假设 2 认为:SHRM 效力和业务的密度通过正的相互作用会影响组织的绩效。表 2 显示:在第 4 步中相互作用的效果通过 R<sup>2</sup> 的显著变化表现为生产力的增加 ( $\beta = 1.91, p < 0.10$ ) 和 ROE (回归系数  $\beta = 3.02, p < 0.01$ ) 明显的增长。表 2 说明,两者相互作用的结果明显地说明流动率的变化。因此,支持其与流动率之间关系的假定。

综上可知,SHRM 效力和业务密度之间存在正的正相互影响,SHRM 效力能同时增加生产率和 ROE。

### 三、研究结论和展望

本文的目的在于考察 SHRM 效力在组织绩效方面所起的作用。结果大体上支持了 “已达成较高水平的 SHRM 效力的企业将会有较高的组织绩效” 的论据。而通过测定结果, 也发现了其中的一些问题: 首先流动率的变化结果表明一个有效的 HR 制度可能有助于流动率的减少。在业务密度和 HR 效力之间的相互作用不是很明显的。其次, SHRM 效力和业务密度产生相互作用, 即 HR 效力并非直接有助于显著提升生产率。SHRM 效力和业务密度相互作用, 可以提高生产率。这些结果和 Koch 和 McGrath (1996) “复杂的 HR 实践和相匹配的业务密度能够提高劳动生产率” 的研究结果一致。此外, 我们发现, HR 效力和战略相互作用, 可以提高股东投资净收益。这些效果也同实际生产效果相似。

我们的研究扩充了过去 SHRM 实践就其存在性的单一研究,而是把其和组织绩效联系起来考察其中的关联。我们认为 HRM 的效力取决于其质而不是量。若只是因为它时下很流行,而不考虑这些实践是否真正整合了组织文化、组织战略、组织内部资源,相信很难有效改善组织绩效。我们认为对 SHRM 效力的衡量应该扩大到公司是否成功地落实了和组织绩效存在正的关联的 HRM 实践上。

当然我们的研究仅仅考察了一种具体的情况,也就是业务密度)来论证 SHRM 效力是组织绩效的一个影响因素。随着研究的深入,其他还有什么重要的权变因子?什么样的人力资源实践过程有助于提高 SHRM 效力?对过程的理解可能会使得更多的企业实现较高的 SHRM 效力。这些问题的答案,将为我们后续的进一步研究提供新的思路(作者单位:绍兴文理学院元培学院)

表 1 OLS 模型回归结果: 分类回归模型

[illegible]

显著性:\*\* 表示  $p < 0.01$ , \* 表示  $p < 0.05$ , 其他不显著。

表2 模型回归结果:以独立变量结果的回归模型

# 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】

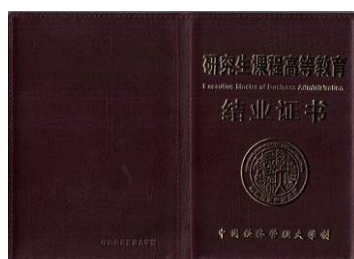
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



## 【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。