

文章编号: 1000 - 2995 (2006) 03 - 007 - 0135

战略性人力资源管理作用机制研究综述

张 剑, 徐金梧, 王维才

(北京科技大学管理学院, 北京 100083)

摘要: 战略性人力资源管理的影响机制是战略性人力资源管理研究领域中倍受关注, 但至今未有结论的话题。本文综述了有关该主题的理论 with 实证研究现状, 探讨了各家理论的意义与缺陷, 同时分析了造成实证研究结果不一致的主要原因。在此基础上提出了未来研究的努力方向。

关键词: 战略性人力资源管理; 作用机制; 匹配; 资源; 最佳实践; 组织绩效

中图分类号: F241

文献标志码: A

1 前言

战略性人力资源管理是指促使公司实现目标的有计划的人力资源配置与活动形式^[1]。20 世纪末以来战略性、国际性与政治性的人力资源管理观点成为人力资源管理研究中倍受关注的新内容^[2]。尤其是战略性人力资源管理, 短短 20 年, 相关研究爆炸性地出现, 结果出现了自称为战略性人力资源管理的研究领域^[2]。

人力资源管理通过怎样的途径或方式对组织战略发生影响? 这是战略性人力资源管理的研究者们最为关心, 但也是目前还没有明确结论的问题。80 年代以来研究者们提出了许多理论模型, 并进行了大量的实证研究。

2 主要理论观点

2.1 HRM 的权变模型 (Contingency Models of HRM)^[3]

该模型强调开发与组织战略要求相一致的适当的 HRM 系统是人力资源管理最重要的任务, 认为组织的效率依赖于人力资源实践与商业战略

之间紧密的匹配 (fit)。匹配是战略性人力资源管理发生作用的主要机制。

整个 80 年代研究者们都在探讨人力资源管理如何与组织战略相匹配这一主题^[4]。Schuler and Jackson^[5]认为战略匹配主要包括两种类型: 内部匹配与外部匹配。外部匹配又被称为“纵向整合”, 指的是人力资源战略与企业战略之间的关系, 人力资源战略需要和企业战略完全一致, 和企业的发展阶段完全一致, 要考虑组织的动态性, 完全吻合组织的特点。内部匹配也称作横向联合, 指的是发展和强化人力资源管理各种政策和实践之间的内在一致性; 或捆绑式人力资源实践, 意思是将几种互补的人力资源活动一起开发和执行, 从而使它们内在一致, 达到相互促进的目的。

在匹配思想的影响下, 研究者们进一步探讨不同类型的商业战略所对应的人力资源管理实践的特征。例如, Schuler 和 Jackson 为 Porter 的成本和差异化两种类型的战略开发了一系列必要的“角色行为”^[5]; Miles 和 Snow 以方向性战略为基础, 提出了组织适应模型 (organizational adaptation)^[6]。

收稿日期: 2005 - 01 - 06

作者简介: 张 剑 (1967 - 05 - 08), 女 (汉), 新疆乌鲁木齐人, 博士后, 北京科技大学管理学院副教授, 研究方向: 人力资源管理, 组织心理。

2.2 多重“干系人”观点 (Multiple - stakeholder perspective)^[7]

多重“干系人”观点在欧洲尤其在英国极受推崇。该模型立足于人类的关系传统,关注战略性管理中的软性内容,强调人力资源管理中“人性”的方面,认为人力资源管理活动产生影响的机制在于协调多重干系人,如股东、管理层、员工群体、工会与社团等多方的利益。

多重“干系人”模型提出 HRM 通过四方面工作实现对上述利益关系的管理:一,对人员进出组织的情况进行管理;二,保证奖励系统的设计与运营能够吸引、激励与保留员工;三、对决策制定阶段所涉及到的责、权、利进行管理;四,对人员、信息、技术和活动及其方式予以界定与设计,以保证最适当的工作结果。

Beer进一步分析指出 HRM 工作促进组织战略目标的具体路径表现为四方面^[7]:一,提高员工的工作承诺和组织承诺;吸引、保留与发展员工现在与将来所需技能与知识;增强报酬、福利、流动、缺勤、罢工等政策的投资回报率;促进管理层与员工,不同的员工群体,组织与社团,员工和其家庭,以及员工个体之间的和谐程度。

2.3 环境性观点 (Contextual Approach)^[8]

与权变观所主张的逻辑关系不同,环境性观点认为:一,战略应当被看作是 HRM 活动的结果,组织的结构、文化与其他 HRM 领域的变革领先于组织战略的变化,HRM 塑造了组织对战略的思考。二,该理论提出战略执行和人力资源实践的实施需要经历一个长期的过程,所以过程变革与内容变革同样重要。由此推断 HRM 系统的设计不应当过于理性,因为执行过程本身不完全是理性的。三,HRM 不应当成为孤立的活动,组织应当从很多不同的路径来达到同样的结果。四,任何关于 HRM 的分析都需要涉及到过程,并需理解组织发展变化的历史,与环境相适应的人力资源管理是平衡管理层的要求和员工利益的中介机制。

Warwich 商业学校“公司战略中心”的研究者们以环境观为基础,开发出复杂组织中战略制定的模型,其中将战略制定的过程与 HRM 实践的转化能力相联系,认为组织中人力资源的特征及其管理现状决定组织所选择的战略类型^[9]。研究者们发现英国的许多一流公司确实是根据人员

管理的方式进行组织变革^[10]。

2.4 以资源为基础的观点 (A Resource - based Perspective)^[9]

资源观是战略性人力资源管理研究中最新的也是最重要的理论基础。该理论认为,公司是一系列资源的组合;资源的差异导致组织之间的差异;竞争并不能消除公司之间的差异,正是资源差异使得公司获利。资源观将公司战略的视点由企业外部转移到企业内部,探询企业内部使组织获得与保持竞争优势的资源形式。Bamey^[11]关于导致竞争优势的资源必须具有稀缺、有价值、不可模仿、不可替代四个特点的论断,促使研究者们最后将注意力集中于人力资源,达成有效管理与开发企业中的人力资源是保持组织竞争优势的最重要渠道这一共识。所以,有研究者认为资源观是人力资源管理和战略管理的桥梁,为两者的整合提供了理论基础^[9]。另外,资源观还改变了权变观所主张的根据战略配备资源的思想,提出根据公司资源重新设置战略的思路,为人力资源影响战略表达和战略执行提供了理论公式。

在资源观的理论框架中研究者们探讨了组织竞争优势的来源:W right等^[9]提出组织的人力资本库(human capital pool)(即高度技能化与高度被激发的劳动力)对构成组织竞争优势具有极大的潜力。Lado和 Wilson^[12]提出任何单个的人力资源实践都能够被竞争对手轻易地模仿,所以人力资源实践不可能成为竞争优势来源的基础,而人力资源实践系统(即人力资源实践的组合)在促进公司的胜任力方面可以是独特的、因果模糊与协同作用的,是不可能被模仿的,是促进组织核心竞争力的途径之一。Boxall^[13]进一步提出人力资源的优势由两部分构成:一是人力资本的优势,指的是获得人才的潜力也就是“获得可能的生产效率的潜力”;二是人力过程的优势,可以被理解为一种“因果模糊、社会复杂性、历史进化”过程的功能,如学习、合作与创新。Boxall^[14]进而提出促进组织竞争优势需要通过两方面的努力:一是对相互关系(即利益同盟)进行管理,从而为组织提供具有高承诺的劳动力,导致人力资本优势;二是用创造跨行业的组织学习能力的方法来开发员工和团队的潜力,导致组织的过程优势。Lepak和 Snell^[15]提出每个员工的人力资本在独特性和技能

价值方面都有很大的差异,为此可以采用 2 * 2 矩阵来描述,有些类型的员工在组织竞争优势中所扮演的作用更为重要。Lepak 和 Snell 试图寻找一种 HR 战略帮助公司消除人力资本类型的差异。

2.5 HRM 的“普适”观 (Universalistic Approach)^[16]

“普适”观代表着一类探讨战略性人力资源管理作用机制的研究者的思想,总体而言是一种“通用性”的人力资源管理研究方法,假定新的社会与经济环境必定存在一系列特征相近的 HR 政策与实践,不管公司的战略目标是什么,都能够增进公司的绩效。

“普适”观有多种表达方法^[17],如:高绩效的工作系统 (high performance work systems, HPWS)、高参与工作系统、高承诺工作系统、弹性工作系统和最佳 HRM 实践等,分别代表着不同的研究者对战略性人力资源管理影响机制的看法。但关于这些实践之间的关系却存在两种不同的观点:一种认为本质上具有战略意义的人力资源政策与实践是促进公司绩效的根本性原因,最佳实践独立地发生作用,相互之间的作用是相加的^[18]。另一种观点则认为对组织经营战略产生影响的并不是独立的实践与政策,而是由一系列“最佳”人力资源管理实践通过与经营战略的外部匹配及实践之间的内部匹配,从而构成的人力资源管理系统^[19],最佳实践之间是相互依赖的互动关系,存在互补与协同的作用,其中协同关系又分为正协同与负协同,正协同指的是多种实践一起运作时彼此增效,负协同指的是多种实践共同作用时彼此减效^[17]。

3 实证研究现状

实证研究主要集中在三个方面:

3.1 最佳人力资源管理实践和高绩效人力资源管理系统

目前关于战略性人力资源管理影响机制的大部分实证研究都在检验“普适”观^[17],探讨“最佳”人力资源管理实践的内容、特征,及高绩效人力资源管理体系的结构及其子系统之间的关系。研究者们确定了一系列具有“战略性”意义的实践,但到目前为止还不能得到一致性的结论^[18]。

Delaney 等^[19]确定了 10 项最佳人力资源实践,分别是选拔制度、绩效评价、薪酬激励、工作设计、申诉系统、信息共享、态度评价和管理参与;Huselid^[20]增加了招募力度、每年平均受训时间和晋升标准三项内容;Pfeffer^[18]列举了 16 种最佳管理实践;Wright^[21]认为在众多最佳实践模式中最典型的项目分别是:相对发达的内部劳动力市场配置 (涉及到晋升、培训和个体的职业发展);灵活的工作组织系统;基于绩效或技能的薪酬实践;高水平工作团队和员工参与;广泛的内部沟通。

与最佳人力资源实践的研究结果相似,关于高绩效的人力资源管理系统研究也获得了不完全一致的结果:MacDuffie 等^[22]提出要提高组织的经营绩效必须致力于三方面的人力资源改善:员工能力 (employee ability)、工作动机 (work motivation) 和参与机会 (opportunity to participate)。Arthur^[23]通过聚类分析,最终把人力资源管理系统合并成两种基本的类型:承诺型与控制型。Guthrie^[24]总结了近年来关于影响公司绩效的人力资源实践的研究,发现研究者们提出了六类实践系统,承诺取向的系统,人力资本提升系统,人力资源行政系统,激励和承诺系统,激励和雇佣选择性系统,技能和组织结构系统。

3.2 战略性人力资源管理与组织绩效之间的关系

两者关系的探讨在于检验战略性人力资源管理对组织目标的直接贡献。目前这一领域的研究获得了令人鼓舞的发现:如在早期的研究中,Kraetz^[25]通过对 150 年来财富杂志排名前 500 的公司进行调研,发现人力资源政策与实践得分的进步与大量的经济指标间都存在显著的正相关,结论认为那些人力资源进步得分比较低的企业如果能够迈入比较高的行列,可以每年增加利润 56 万美元。Schuster^[5]研究了美国 1000 家公司中财富杂志上榜的 592 家,发现使用其所界定的创新型人力资源管理实践的公司所获得的回报比那些没有采用这些人力资源管理实践的公司高出 11 个百分点;1000 家公司在创新型人力资源实践方面的总体效用估计平均为 7.5 万美元。近年来,更多的研究探讨人力资源管理 with 组织绩效之间的关系,delaney 和 Huselid^[26]通过对 590 个营利和非营利组织的调查,结论认为先进的人力资源管理

活动与主观的组织绩效正相关; Berg^[17]通过对钢铁行业调查发现融洽的员工—管理层关系导致工作满意感; Barnard和 Rodgers^[17]对 105 家新加坡公司进行的调查表明,高绩效的人力资源管理系统与员工发展(包括发展绩效评估、培训投入和组织文化)显著相关; Guthrie^[24]对多个行业 164 家新西兰企业的样本调查后发现,人力资源管理实践与员工队伍稳定和生产率之间存在一定的关系,具体而言在工作参与度高的系统中,员工稳定与生产效率正相关;对于员工参与度低的企业,员工稳定与生产效率负相关。

尽管关于人力资源管理与组织绩效之间积极的实证材料不断增加,但还是有学者声称结果缺乏连贯性,不足以揭示战略性人力资源管理与组织绩效之间的真正关系^[27]。问题主要存在于两个方面:一,关于组织绩效的结构存在分歧。目前采用的组织绩效测量指标有四种^[28]:员工个体水平上的绩效(如:流动率,旷工率,工作满意度);组织水平的绩效(如:生产率,质量,服务,利润);资本市场绩效(如:股票价格,成长,投资回报)。Rogers^[28]对这些指标的使用频率进行了探讨,发现使用更多的是金融会计指标和资本市场结果指标。一方面这两种指标涉及到组织的主要战略关注点(即基线),肯定是战略性的;另一方面是因为这类数据相对而言比较容易获得。但这种倾向存在自身的问题:从实验角度而言,这两种水平上绩效的决定因素很复杂,难以准确地估计 HR 实践的影响;从理论上而言,我们希望在组织水平上 HR 与战略的关系比在公司水平上的关系更密切,这条路径可以帮助我们更清晰地了解人力资源管理的作用机制。二,关于 HRM 的操作定义没有达成一致。在检验 HRM 与组织战略之间的关系时,研究者们多采用自己认为重要的 HRM 实践,内容差异非常大,缺乏稳定性。

3.3 HRM 与商业战略之间的关系

关于战略性人力资源管理与商业战略之间的协调关系理论探讨比较多,但实证研究不多见。Wright, McMahan and Smart^[29]检验了篮球队员的技能、教练的经验等与战略的匹配对球队成绩的影响。发现队员技能和球队成绩之间的关系依赖于球队所采用的战略。另外,研究还发现所用战略和队员们喜好之间的一致性也会影响到球队最

终的成绩。但在 Huang^[30]的近期研究中,通过对中国台湾地区企业的三种商业战略(革新、成本领先、质量)与三种人力资源战略(功利、促进与聚合)之间匹配关系的检验,发现促进是最佳的人力资源战略,商业战略与人力资源管理战略之间的交互作用对总体绩效只产生很小的影响,对组织士气和金融绩效指标不产生显著性的影响。表明匹配并不一定是战略性人力资源管理影响机制的合理解释。

4 分析、评价与展望

通过文献综述,我们发现关于战略性人力资源管理的影响机制研究还处于初期阶段,理论上缺乏整合,从实证研究角度而言缺乏稳定可靠的支持材料,这种现状必然影响战略性人力资源管理的实践与推广。

各家理论以自己的逻辑解释问题,都具有一定的合理之处,但又都存在自身的缺陷。

权变理论强调匹配,清晰地表明了战略性人力资源管理的影响路线。但首先,匹配就理论而言可以实现,在现实实践中无论是内部匹配还是外部匹配都存在很多困难。外部匹配的困难表现在:组织的战略具有不同的过程、层面和风格,匹配需要实现在哪一点上?对于不断演化的企业战略,匹配的情况应当是怎样的?很多企业并不能够清楚地表达自身的企业战略,在这种情况下,如何界定人力资源管理战略?尤其对中小企业而言,环境是高度变化与不可预期的,它们很少有理性的、严谨的前瞻性战略,匹配对它们又从何而谈?要实现内部匹配也不容易:人力资源活动本身跨越各种范围和形式,其间的整合并不容易;要确定与环境相适应的捆绑难度很大;要实现对整合要求的充分理解与有效执行,人力资源工作人员需要有很高的素质与足够的职权;需要高层管理者在决策过程中对人力资源活动充分重视。其次,按照权变理论的思想,HRM 是反应性的,服务于前瞻性的、理智的战略,由此可能忽视人力资源战略对组织目标的独立贡献。所以权变理论更多被描述为“理论说明性的”而不是“实践性的”^[31]。

多重“干系人”模型最大的吸引力在于考察人力资源管理活动与多重“干系人”之间的关系,

允许在组织与社会水平上对人力资源管理活动的结果进行分析,涉及的内容更为广泛和人性化。另外,该模型确定的因变量与组织的战略相比更容易被感知,也更容易确定量化关系。关注人类的关系传统一方面使该模型更容易被理解与解释,但同时由于没有特别强调情境与环境对 HRM 的决定性作用,从而局限了人力资源管理的战略性意义,理论影响大打折扣。

环境性观点突破了传统战略性人力资源管理的思维局限,强调了人力资源管理对战略的决定性影响,并突出了过程管理的重要意义,为中小企业人力资源管理上升到战略的层次提供了可能性,但该理论并没有阐述这一影响发生的机制,理论的实践意义不强。

资源观为战略性人力管理的发展提供了重要的理论基础,研究者们也提出了人力资本库、人力资源实践系统和人力管理过程对组织竞争优势的重要意义。但目前关于人力资源是企业竞争优势的实证材料并不充分^[5],关于人力资源实践和企业绩效之间积极关系也有争议,有待更多的实证研究来检验。

普适观是目前大多数研究集中的方向,但遗憾的是关于最佳实践研究所得到的典型性成分不稳定;关于战略性人力资源系统的特征也没有形成一致性的看法,尤其是子系统之间的关系没有获得确定的结论,由此影响到该理论在实践活动中的推广。

实证研究中主要存在三方面问题:一,自变量的测量不统一。首先,关于 HRM 采用哪些内容来表示,对此没有统一的说法。从最佳 HRM 实践的研究结果中可以看出内容差异非常大,这一点成为 SHRM 研究领域结果不连贯的重要原因。其次,关于 HRM 所使用的测量工具都是非特异性的,如,大多数研究采用的调查条目仅仅问到组织“使用正式的绩效评价”的程度,而“正式的绩效评价”在不同的人力资源系统中可能意味着不同的东西,对不同的组织而言最有利的绩效评价类型也不相同。还有,在 HRM 的测量过程中多采用单一选项的题目反映某一种 HRM 实践的内容,这种方法很不稳定,能够提供的信息非常有限,无法反映出某一种人力资源管理实践的效果,也无法揭示在产生希望得到的结果方面 HRM 政

策与实践具有的影响。二,所使用的因变量不一致。研究者们虽然都在探讨 HRM 对组织的战略性贡献,但对战略性这一概念的内涵和操作定义的理解并不一致。有的研究者检验的是人力资源管理实践与组织的竞争战略系统之间的关系,关注的是组织管理的战略选择,及反映在其 HRM 系统中的选择方式。另有一些研究者探讨的是 HRM 与组织绩效之间的关系,认为提高组织经营的效果是人力资源管理最具战略性的表现。而关于组织绩效的认识又存在差异,有的研究者关注的是金融绩效,潜在假设是认为 HRM 对组织目标产生直接贡献;而有的研究者检验的是员工变量,主张战略性 HRM 的影响机制是通过影响员工变量最终影响组织目标这一间接途径。上述分歧导致研究中因变量不统一,测量结果无法整合。三,缺少跨文化的研究。目前关于战略性人力资源管理的实证研究多是在北美环境中进行的,而不同的文化环境对人力资源管理有不同的认识与理解,其他文化环境中的实证研究将为战略性人力资源管理影响机制问题的探讨提供支持材料。

未来关于战略性人力资源管理作用机制的研究需要更明确地探讨“怎样”和“为什么”的问题^[29]。首先需要明确战略性人力资源管理实践的内容结构、特征,并澄清实践或系统之间的关系,这方面的研究将为“普适观”提供实证性的材料;其次需要建立清晰、稳定、一致的组织绩效结构,将战略性人力资源管理的作用层次区分开来,帮助我们确定战略性人力资源管理对组织目标产生影响的路径,并揭示所影响各层次变量的内容与特征。目前在实证研究中关于不同层次绩效的整合性探讨还比较缺乏。再次,关于中小企业战略性人力资源管理的研究有待深入,无论是国内外,中小企业在国民经济中都具有重要的地位。这方面的探讨一是对权变理论进行检验,其次对中小企业通过人力资源管理提升组织竞争能力具有重要的指导意义。最后,关于战略性人力资源管理作用机制的研究迫切需要思维的突破与创新,通过引入更多的环境因素(如行业、社会、政治、文化、技术等)和中介环节与约束条件来建立两者之间的动态关系模型。

参考文献:

- [1] Wright, P. & McMahan, G. Theoretical perspectives for strategic human resource management [J]. Journal of Management, 1992, 18: 295 - 320.
- [2] Ferris, R. G., Hochwarter, W. A., Buckley, M. R. & Frink, D. D. Human resource management: Some new directions [J]. Journal of Management, 1999, 25, 3: 385 - 415.
- [3] Fombrun, C., Tichy, N. & Devanna, M. A. Strategic human resource management[M]. New York: John Wiley and Sons 1984.
- [4] Lengnick - Hall, C. & Lengnick - Hall, M. Strategic human resource management: a review of the literature and a proposed typology[J]. Academy of Management Review, 1988, 13: 454 - 70.
- [5] Schuler, R. S. & Jackson, S. Linking competitive strategies with human resource management practice[J]. The Academy of Management Executive, 1987, 1, 3: 207 - 219.
- [6] Miles, R., Snow, C. Organizational strategy, structure, and process [M]. Tokyo: McGraw - Hill Kogakusha 1984h
- [7] Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Mills, Q., & Walton, R. Managing human assets [M]. New York: The Free Press 1984.
- [8] Guest, D. Human resource management and the American dream[J]. Journal of Management Studies 1990, 27 (4): 377 - 97.
- [9] Wright, P. M., Dufford, B. B. & Snell, S. A. Human resource and resource based view of the firm[J]. Journal of Management, 2001, 27: 701 - 702.
- [10] Hendry, C. & Perrigrew, A. M. Human resource management: an agenda for the 1990's[J]. International Journal of Human Resource Management 1990, 1 (1): 17 - 43.
- [11] Bamey, J. Fim resources and competitive advantage [J]. Journal of management, 1991, 17: 199 - 120.
- [12] Lado, A. A. & Wilson, M. C. Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency_based perspective [J]. Academy of Management Review, 1994, 19 (4): 699 - 727.
- [13] Bxall, P. F. The Strategic HRM debate and the resource - based view of the firm [J]. Human Resource Management Journal, 1996, 6(3): 59 - 75.
- [14] Boxall, P., Purcell, J. Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going? [J] International Journal of Management Reviews, 2000, 2: 183 - 203.
- [15] Lepak, D. P. & Snell, S. A. The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development[J]. Academy of Management Review. 24: 31 - 48.
- [16] Chadwick, C. & Cappelli, P. Alternatives to generic strategy typologies in strategic human resource management [c]. P. M. Wright L. D., Dyer J. W., Boudreau G. T. Milkovich (Eds.). Research in personnel and human resources management Greenwich, CT: JAI Press, Inc. 2000.
- [17] 刘善仕等. 高绩效工作系统与绩效关系研究 [J], 外国经济与管理, 2004, 26 (7).
- [18] Pfeffer, J. The human equation: Building profits by putting people first[M]. Cambridge, MA: Harvard Business School Press 1998: 1089 - 1121.
- [19] Delery, J. E. & Doty, D. H. Theoretical frameworks in strategic human resource management: Universalistic, contingency, and configurational perspectives[J], Academy of Management Journal, 1994, 39: 802 - 835.
- [20] 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.
- [21] Wright, P. M. & Snell, S. A. Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management [J]. Academy of Management Review, 1998, 23 (4): 756 - 772.
- [22] MacDuffie, J. & Krafcik, J. Integrating technology and human resources for high - performance manufacturing [M]. In T. Kochan & M. Useem (Eds.), Transforming organizations 1992: 210 - 226. New York: Oxford University Press
- [23] Arthur, J. Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover [J]. Academy of Management Journal, 1994, 37: 670 - 687.
- [24] Guthrie, J. P. High involvement work practices, turnover and productivity: Evidence from New Zealand [J]. Academy of Management Journal, 2001, 44: 180 - 190.
- [25] Kravetz, D. The Human Resource Revolution [M]. San Francisco: Lossey - Bass 1988.
- [26] Delaney, J. E. & Huselid, M. A. The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance [J]. Academy of Management Journal, 1996, 39: 949 - 69.
- [27] 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.
- [28] Rogers, E. D. & Wright, P. M. Measuring organizational performance in strategic human resource management: Problems, prospects, and performance information markets [J]. Human Resource Management Review, 1998, 8, 3: 311 - 331.
- [29] Wright, P. M., Smart, D. L. & McMahan, G. C. Matches between human resources and strategy among NCAA basketball team [J]. Academy of Management Journal, 1995, 38 (4): 1052 - 1074.

(下转第 145 页)

- [6] 《中国农业技术推广体制改革研究》课题组. 中国农技推广: 现状、问题及解决对策 [J]. 管理世界, 2004 (5): 50 - 57.
- [7] 赵洪松. 总理为农解三难 [N]. 湖北日报, 2004 - 6 - 14 (1).
- [8] 联合国粮农组织. 农业推广 (第二版, 中文版) [R]. 1990. 1 - 16.
- [9] 朱广其. 我国农业技术创新制度的优化 [J]. 乡镇经济, 2002 (2): 8 - 10.
- [10] 唐永金. 论农业推广中的主体行为 [J]. 河北农业大学学报 (农林教育版), 2003, 5 (2): 60 - 61.
- [11] 吴春梅. 公益性农业技术推广机制中的政府与市场作用 [J]. 经济问题, 2003 (1): 43 - 45.

Institutional innovation of agricultural extension services

Zhang Dong-wei^{1,2} Zhu Run-shen²

(1. Cold and Arid Regions Environmental and Engineering Research Institute,
Chinese Academy of Sciences, Lanzhou 730000, China;

2. Dryland Agriculture Institute, Gansu Academy of Agricultural Sciences, Lanzhou 730070, China)

Abstract: Based on the understanding of current situation and existing problems of agricultural extension services in China, the paper analyzes different stakeholders' value orientation in a context of market economy, and explains the characteristic of agricultural extension services as public goods. The authors suggest that institutional innovation is necessary to adjust currently inefficient system of agricultural extension.

Key words: agricultural extension services; institutional innovation

(上接第 140 页)

- [30] Huang, T. C. . The effects of linkage between business and human resource management strategies [J]. Personnel Review, 2001, 30 (2): 132 - 151.
- [31] Hiltrop, J. M. . The impact of human resource management of organizational performance: Theory and research [J]. European Management Journal, 1996, 14 (6): 628 - 637.

Review on the mechanism of strategic human resource management

Zhang Jian, Xu Jin - wu, Wang Wei - cai

(School of Management, University of Science and Technology, Beijing 100083, China)

Abstract: The mechanism of strategic human resource management is the topic which has attracted much attention but is far from being settled. In this article, current theories and researches are reviewed, the meaning and the limitation of various theories are discussed, the main cause of discrepancies is analyzed. Based on these, some promising directions are proposed.

Key words: strategic human resource management; mechanism; fit; resource; the best HRM; organizational 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。