

基于中国企业的战略性人力资源管理系统

张剑, 李凌云, 李跃

(北京科技大学经济管理学院, 北京 100083)

摘要:采用问卷编制技术,以 382 家企业为研究对象,对我国企业的战略性人力资源管理系统进行了探索性研究。结果发现我国企业战略性人力资源管理系统由激励管理、培训发展管理、招聘管理、人力资源技术和基础性人力资源管理五方面实践构成;研究所得到的“我国企业战略性人力资源管理”调查问卷具有较好的信、效度指标;并以所编制的问卷为工具,揭示出不同经营绩效、所有制形式和规模大小的组织,在人力资源管理活动中所表现出的特点。

关键词:战略性人力资源管理;系统;因素分析;信度;特征

1 问题提出

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 世纪末以来产生了自称为战略性人力资源管理的研究领域^[2]。研究者们比较一致地认为战略性人力资源管理的基本特点是促进组织经营绩效的提高。但人力资源管理活动通过怎样的途径或方式达成这一目标?这是研究者们最为关心,也是目前没有明确结论的问题。

“普适”观^[3]是一种“通用性”观点,假定对特定社会与经济环境而言存在一系列特征相近的人力资源政策与实践,不管组织的战略目标是什么,都能够增进经营绩效。

“普适”观有两种表达方法:一是“最佳人力资源管理实践”,力图从不同的人力资源管理活动出发,归纳战略性人力资源管理的内容。实证研究确定了一系列具有“战略性”意义的实践,但到目前为止还不能得到结论性的名单。另一种表达方法被称之为高绩效工作系统 (high performance work systems, HPWS)、高参与工作系统、高承诺工作系统、弹性工作系统等^[4]。实证研究结果也不够统一。

组织的人力资源管理政策与活动受到文化、价值观念等社会环境因素的严重制约,对处于特定经济与发展阶段的我国企业而言,能够产生战略性影响的人力资源实践内容有哪些?与西方企业的研究

成果有什么不同?在影响过程中这些实践之间的关系如何?不同性质企业的人力资源管理活动表现出哪些差异?目前还没有实证研究给出明确的结论。本研究欲采用问卷编制与调研方法,探讨我国企业战略性人力资源管理体系的构成。

2 研究方法与过程

2.1 研究被试

以正在选修人力资源管理课程的 MBA 学员为被试:首先,这些学员可以被视为人力资源管理专业人员;其次,一名学员基本代表一个企业。初测样本为来自北京、河南等企业,样本容量 147 人;正式施测样本 235 人。

2.2 研究程序

采用文献调研、开放式调查问卷与封闭式调查问卷相结合的形式,借鉴国外已有的研究成果,立足于我国本土企业的具体特点,对我国企业中对组织的经营效果产生影响作用的人力资源管理实践内容进行归纳与总结。

2.2.1 原始问卷的编制

收集国外研究所列出的 56 个条目作为初始问卷内容;设计开放式问卷“促进组织经营绩效的人力资源管理实践有哪些?”,要求被试列出那些对战略目标的实现和组织发展具有真正贡献的内容。施测 45 人,共获得 150 个条目。

2.2.2 初测问卷的形成

对两方面而来的 206 个条目进行检查,删除

基金项目:国家自然科学基金 (70771009)

重复的条目;请专家对条目的内容进行审查,并确保量表条目没有歧义,文字通俗;将意义相近的内容进行概括,最后得到 58 个条目,主要反映了招聘,物质报酬与保障,绩效管理,职业生涯管理,基础性的人力资源管理工作,民主参与,培训开发,企业文化建设等八方面的人力资源实践。要求被试采用 LIKERT 五点评定法答题,得分越高,表示组织采用这种实践的情况越多。

2.2.3 修订原始问卷

使用原始问卷进行初测,在此基础上进行修改,得到正式施测量表:“我国企业战略性人力资源管理调查问卷”,包含 5 个维度,32 个条目。

2.2.4 形成正式问卷

正式施测问卷:采用验证性因素分析方法对初测基础上提出的五因素结构进行验证;并获得量表的心理测量学指标。

2.3 测评工具与统计方法

以 Terpstra 等^[9]开发的“组织经营绩效调查问卷”作为效标问卷。对问卷进行修订:先将量表翻译成中文,采用探索性因素分析的方法对量表内容进行最大方差正交旋转,得到一个因素,删去因子负荷最小的题,得到 6 个条目,解释方差 47.7%,因子负荷在 0.328 以上,表明量表具有较好的效度指标。对量表的一致性系数进行检验,结果发现同质信度 Cronbach (α) 为 0.6068,达到可接受的量表信度要求。

描述统计 (SPSS11.5);探索性因素分析 (SPSS11.5);验证性因素分析 (LISREL8.02);相关分析 (SPSS11.5)。

3 研究结果

3.1 我国企业战略性人力资源管理系统的构成

3.1.1 探索性因素分析的结果

因为初测问卷条目在 50 以上,有可能抽取过多的共同因子,于是采用 Cattell (1966) 所倡导的特征值图形的陡坡检验法^[6],结果启示将提取的共同因子确定为 4~6 个为宜。限定共同因子的数目,结果发现在强迫提取五个因子时,条目得到比较有意义的聚合,探索性因素分析的结果见表 1。

因素 1 与对员工的激励措施密切相关,包括:关注公平感的产生,满足员工的物质需要、发展需要和自主需要,激励工作动机;

因素 2 与员工的培训与发展密切相关,以增进知识、发展技能、提高参与等提升人力资本的活动为特征;

因素 3 与企业的招聘活动相关,以建立优秀的人力资本库为特征;

因素 4 与人力资源管理技术有关,以采用先进的人力资源管理手段与方法为特征;

因素 5 与组织中的人力资源基础工作有关,包括人力资源管理部门的完善及基本制度的健全。

3.1.2 验证性因素分析的结果

利用 LISREL8.02 统计软件,对正式施测数据进行验证性因素分析。模型与数据之间的拟合结果见表 2 中的模型 1。表明五因素模型对数据的绝对拟合比较好, X^2/df 值小于 2,残差指标 RMSEA、RMR 均小于 0.06,各项主要的拟合指数均在 0.89 以上,模型具有较大的合理性^[7]。

表 1 各观测变量在相应潜变量上的因素负荷

激励管理		培训与发展管理		招聘管理		人力资源管理技术		基础性人力资源管理	
条目	负荷	条目	负荷	条目	负荷	条目	负荷	条目	负荷
20	0.51	24	0.57	46	0.64	11	0.49	16	0.50
43	0.59	17	0.53	47	0.69	58	0.56	45	0.72
30	0.62	34	0.57	44	0.43	10	0.55	4	0.53
54	0.76	14	0.61	32	0.69	31	0.65	6	0.48
55	0.74	37	0.74	21	0.62	26	0.49		
56	0.52	48	0.74			36	0.82		
53	0.67	29	0.52			27	0.64		
		23	0.63						
		39	0.67						

注:保留 32 个条目作为正式施测问卷

表 2 各模型结构效度的拟合状况

模型	X ²	df	X ² /df	RMSEA	RMR	NNFI	CFI	IFI
1	713.78	454	1.57	0.054	0.054	0.89	0.90	0.90

3.2 “我国企业战略性人力资源管理系统调查问卷”的测量学指标研究

3.2.1 信度指标研究

Cronbach's a 系数在 0.6104~0.8388 之间, 结果见表 3, 表明问卷具有较高的可靠性。

表 3 分量表的一致性系数

量表名称	Cronbach (a)
激励管理	.8388
培训与发展管理	.8258
招聘管理	.7413
人力资源管理技术	.8016
基础性人力资源管理	.6104

3.2.2 关联效度检验

从相关矩阵(见表 4)可以见到无论是总量表还是分量表与“组织经营绩效调查问卷”之间的相关都达到了 0.00 水平显著, 表明问卷确实反映了我国企业战略性人力资源管理的内容, 具有比较理想的效度。

3.3 我国企业战略性人力资源管理系统特征研究

将绩效得分在 75%点以上的组织划分为高经营绩效组, 绩效得分在 25%-75%之间的为经营绩效一般的企业, 绩效得分在 25%以下的为低绩效组, 所得到的企业类型情况见表 5。

对三组企业战略性人力资源管理的得分进行差异检验(ANOVA), 结果呈现至少有两组样本之间存在显著性差异; 事后比较的结果显示三组样

本两两之间均存在显著性差异。表明经营绩效优秀的企业确实比经营绩效一般的企业在人力资源管理的各项实践方面得分高; 而经营绩效一般的企业确实比经营效益差的企业人力资源管理工作做得好, 此从另一个侧面证明人力资源管理对组织经营绩效的贡献。

分别对经营绩效不同的三组企业在五个因素上的得分进行差异检验, 结果见雷达示意图(图 1)。方差分析结果表明五个因素上三组类型企业均存在显著性差异; 事后比较结果显示高绩效组企业在人力资源管理活动的五个因素上的得分均明显好过中等绩效组企业; 中等绩效组得分均明显地好过低绩效组企业。

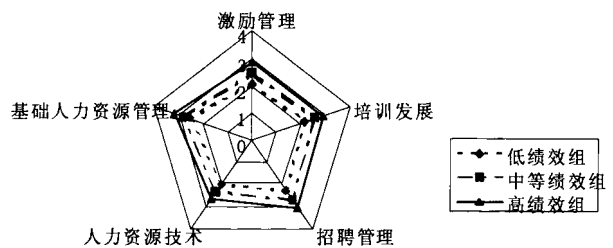


图 1 不同经营绩效组织在战略性人力资源管理上的差异

4 分析与讨论

本研究采用问卷编制技术将我国企业战略性人力资源管理系统归纳为五个方面, 分别概括组织在员工激励、培训与发展、招聘、人力资源基础

表 4 “我国企业战略性人力资源管理调查问卷”与“组织经营绩效调查问卷”关系的相关矩阵

Person Correlation	激励管理	培训与发展管理	招聘管理	人力资源管理技术	基础性人力资源管理	总量表得分
经营绩效	.454**	.447**	.411**	.308**	.320**	.449**

**—0.00 水平显著

表 5 三组类型企业的数量及所占百分比

企业类型	数量	所占百分比	平均绩效得分	战略性人力资源管理的平均总分
3 (高绩效组)	62	26.7%	21.67	92.84
2 (中等绩效组)	122	52.6%	16.16	81.99
1 (低绩效组)	48	20.7%	11.37	69.77

性管理与技术性工作方面的有效工作特征。这一结果与 Guthrie^[8] 的六类实践系统非常近似。Guthrie 模型中的内容在我们的模型中都有表现,不同之处在于我们的模型中还包括人力资源技术系统;对我们所得到模型的内容进一步抽象与概括,可以认为基本反映了促进员工动机、人力资本库和人力资源基础性工作三方面特征。这一结果与 MacDuffie 等^[9]所提出的要提高组织的经营绩效必须致力于员工能力、工作动机和参与机会这三方面的人力资源改善的观点近似。不同之处在于民主、参与这一类人力资源实践的内容在我们的开放式问卷调研中就反映得很少,在因素分析的时候也没有作为独立的维度出现。这些差异正好反映出我国企业与西方发达国家企业人力资源管理的特点:人力资源管理的本质是科学与民主,而中国的企业大多没有经过科学管理阶段,所以在接受西方的人力资源管理思想的时候最令他们感到兴趣的是先进的人力资源管理技术及基础性人力资源管理程序,他们将这些内容作为有效人力资源管理实践的重要内容。而关于民主,历来东西方的理解就存在比较大的差异,企业员工的民主需求程度也不相同,以我们深入企业的实践感受而言,目前更为迫切的是基础性人力资源管理制度的完善。由此看来,本研究所得到的结果基本支持高绩效人力资源管理系统的表达,所得到的模型合乎逻辑,符合中国企业的实情。

对五因素的重要性进行分析,发现激励管理排位在一,培训发展第二,招聘管理第三,人力资源技术第四,基础性人力资源管理第五。表明我国企业现阶段的人力资源管理活动以报酬、绩效评价这样与员工的工作动机联系更为密切的活动为中心。目前中国企业人力资源管理实践中令员工感觉最直接与明显的是报酬系统与绩效评价系统的问题,企业的人力资源管理变革往往是以报酬政策和绩效评价政策的再设计为起始的。而在报酬政策与绩效评价实践的设计中出现的第一个问题是基础性人力资源管理的完善,如工作分析、人力资源管理信息系统的建立等,虽然这一类实践在我们的模型中排序比较后,但还是作为独立因素出现,表明我国企业的人力资源管理也已进入战略性人力资源管

理阶段,具有科学与系统的特征。

本研究发现经营状况好的企业在人力资源管理系统上的总得分和各项因素上的得分显著性地高于经营绩效一般的企业;而经营绩效一般的企业显著性地好于经营绩效差的企业。表明组织的人力资源管理实践确实对组织的经营绩效产生重要的贡献,是企业竞争优势的重要来源。但在这一阶段我们还不能够排除的逻辑关系是:因为企业的经营状况比较好,所以企业更有条件来改善组织的人力资源管理现状;因为组织的经营绩效比较好,所以员工对组织人力资源管理现状的知觉比较好。但不管怎样,我们可以得到的结论是人力资源管理水平的高低与组织的经营绩效密切伴随。

本研究采用的“组织经营绩效调查问卷”是主观评价量表。尽管有 Rogers 等^[10]主张在跨行业的研究中,组织的绩效受到外界经济环境的影响,主观评价指标比客观指标会显得更合适。但我们还是认为在未来研究中如果能够收集到更多的客观性绩效指标,将能够更有力地证明和检验人力资源管理与组织绩效的关系。未来研究中我们将利用本研究编制的测评工具,探讨我国企业战略性人力资源管理对组织经营绩效产生影响的路径关系。

5 结论

我国企业战略性人力资源管理系统由激励管理、培训发展管理、招聘管理、人力资源技术和基础性人力资源管理五项内容构成;五因素假设与实证数据间具有较好的拟合;本研究所编制的“我国企业战略性人力资源管理”调查问卷具有较好的信、效度指标;人力资源管理活动的差异可能是导致组织经营绩效差异的一种原因。

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] Pfeffer, J. The human equation: Building profits by putting people first [M]. Cambridge, MA: Harvard Business School Press. 1998: 1089-1121.
- [4] 张剑, 徐金梧, 王维才. 战略性人力资源管理作用机制研究综述 [J]. 科研管理, 2006, 3: 135-140
- [5] Terpstra, D. E. and Rozell, E. J. The Relationship of Staffing Practices to Organization Level Measures of Performance [J]. Personnel Psychology, 1993, 46: 27-48.
- [6] 吴明隆. SPSS 统计应用实务 [M]. 北京: 中国铁道出版社, 2001.
- [7] Byrne, B. M.. Structural equation modeling with EQS and EQS/windows: Basic concepts, Applications, and programming [M]. Thousand Oaks, CA: Sage. 1994.
- [8] Guthrie,J.P.. High involvement work practices, turnover and productivity: Evidence from New Zealand [J]. Academy of Management Journal, 2001, 44: 180-190.
- [9] 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.
- [10] 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.

System of Strategic Human Resource Management on Chinese Enterprises

Zhang Jian, Li Linyun, Li Yue

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

Abstract: Using the technique of scale development, the present study explored the construct of Strategic Human Resource Management from 382 Chinese enterprises. The result shows that the system of Strategic Human Resource Management can be generalized into five factors: motivation, development & training, recruitment, HRM technique, and basic HRM work. In addition the questionnaire of The Scale on the SHRM System about Chinese Enterprises we developed had good reliability and validity, and found that the enterprises with different ownership and size have significant differences in the scores of HRM system.

Key Words: strategic human resource management; system; factor analysis; reliability; characteristics