

# 企业人力资源管理柔性的动因 与效能研究

赵瑞美 著

QIYERENLI ZIYUANGUAN  
ROUXINGDE DONGYIN  
YU XIAONENGYANJIU



山西出版集团 山西人民出版社



# 企业人力资源管理柔性的动因 与效能研究

赵瑞美 著

山西出版集团 山西人民出版社

**图书在版编目 ( CIP ) 数据**

企业人力资源管理柔性的动因与效能研究 / 赵瑞美

著. —太原: 山西人民出版社, 2010.7

ISBN 978-7-203-06801-3

I. ①企… II. ①赵… III. ①企业管理—劳动力资源—资源管理—研究 IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第074079号

**企业人力资源管理柔性的动因与效能研究**

---

著 者: 赵瑞美

责任编辑: 莫晓东 刘秀斌

装帧设计: 清晨阳光(谢成)工作室

---

出 版 者: 山西出版集团·山西人民出版社

地 址: 太原市建设南路21号

邮 编: 030012

发行营销: 0351-4922220 4955996 4956039

0351-4922127 (传真) 4956038 (邮购)

E-mail: sxskcb@163.com 发行部

sxskcb@126.com 总编室

网 址: www.sxskcb.com

---

经 销 者: 山西出版集团·山西人民出版社

承 印 者: 山西嘉祥印刷包装有限公司

---

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 13

字 数: 300千字

印 数: 1-1000册

版 次: 2010年7月 第1版

印 次: 2010年7月 第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-203-06801-3

定 价: 38.00元

---

如有印装质量问题请与本社联系调换



因...的...柔...营...资...代...人...业...金...  
突...和...指...效...已...

著：美...难

本书受国家自然科学基金项目(70672030)和教育部  
(青年)人文社科基金项目(07JC630029)资助出版

## 前 言

现今的企业正处于一个充满竞争和变革的年代。经济全球化、信息技术的快速发展、生产技术变革速度的加快以及消费者需求的个性化趋势等,使得传统竞争优势的来源,如专利、规模经济和资本等不再如过去那样重要,高度的不确定性和激烈的竞争环境更需要创新、速度、适应性和低成本,组织的核心竞争力和有助于开发新产品、提供世界一流客户服务和实施组织战略的员工能力变得更加重要(Pfeffer, 1994)。这就要求企业除了沿用传统的竞争手段,如提高产品质量和降低生产成本等之外,还必须不断进行创新,并保持自身的组织柔性。对于企业来说,竞争力就是一个“移动靶”(moving target),而获取竞争优势的行为就是一个不断追逐和瞄准移动靶的过程。在这种杂乱无章的世界里,很多公司经常是因为组织变革的能力跟不上市场变化速度的要求而陷入困境,甚至消失(Foster & Kaplan, 2001)。因此,快速适应环境变化的能力已成为企业生存的必要条件之一。

### 工作组织的新形式

在动态多变的经营环境下,伴随组织结构扁平化和虚拟化等变革速度和进程的加快,诸多企业改变了传统的生产和经营方式。一方面,加强与外部企业之间的合作,成立战略联盟和进行业务外包等实践越来越普遍;另一方面,在公司内部,越来越打破稳定的工作机构和高结构化的任务完成模式,执行不同程度分权的团队工作形式。

在工作场所一个非常明显的趋势就是工作岗位(job)的消失。1994年,《财富》发表了一篇冠名为“工作岗位的终结”(The End of the Job)的文章,其中,William Bridges认为,工作岗位是第一次工业革命的产物,是为了完成工厂和办公室的工作。在那种可以对活动进行细分、产品和政策在长时期均不发生变化的时代,工作岗位发挥了很好的作用,特别是对于要求人们从事那些重复、简单的任务的大批量生产过程来说。但是,现在的信息时代不再要求人们必须在同一时间集中到同一地点,因为大量的工作附加值是借助于信息来实现的,而不是通过人们在生产线上的体力支出来完成的。从200多年前的官僚化工厂制发展至今,

工作的性质已经发生了改变,自动化和定制化生产已经代替了重复的简单化批量生产。因此,就工作组织而言,工人不再束缚于界限明确和片段性的任务,而是变成了以在同一时间进行的、责任相互交错的项目形式进行,越来越难以对工作岗位作出明确的界限界定。因此,由工作说明书加以限定的工作岗位现如今不再是完成工作的一种好方式,反而被一些新形式,如临时性工作、外包、员工赋权项目和流程再造等所代替。

### 人力资源配置的新变化

源于泰勒时代的将大量劳动力和资本集中在一起,在固定的时间进行流水线大批量、标准化生产的经营方式已经被后福特主义的生产方式所取代,小批量、多品种、个性化产品和服务更能满足消费者的需求,即时生产制(just-in-time)、精益生产(lean production)、范围经济取代规模经济等新的生产模式越来越要求企业采用柔性的生产方式,以提供灵活、及时、低成本的多样化产品和服务。

上述变化和要求离不开人力资源配置和运用等方面的配合。自20世纪80年代以来,组织为降低成本、提高效率和增加灵活性,采取了一系列改革措施,如精简机构、裁减人员和流程再造、加强组织间的合作、进行业务与职能外包等等。在改变传统僵化的官僚体制,代之以柔性的组织机构和行政运作的过程中,越来越多的企业也改变了传统的单一雇佣关系和员工同质化管理模式,而代之以多种雇佣形式,实施不同的人力资源管理,例如核心化雇佣(core employment)、各种应急工(contingent worker)、非全时工(part-time worker)和临时工(temporary worker)等非典型性雇佣的大规模应用、人力资源外包和劳务派遣的迅猛发展、共同雇佣等等。英国管理学家 Handy 所描述的“三叶草”式的组织越来越普遍;各种非典型性的用工形式几乎在所有国家和大多数行业都在不断增长(John Storey et al, 2002)。正如 Marler et al(2002)所言,“有关暂时性工作的理论话语是关于正在变化的职场的讨论主题之一……,后现代理论学家所讲述的很多‘故事’反映了职场中向不确定性和风险转变的趋势。”Gephart(1996)也指出,在后现代组织中,“承诺和动机将可能被转变为由暂时性工作团队所从事的特定项目的准契约承诺”,传统的单一雇佣关系已经被多元雇佣关系所取代。

有关组织与人力资源柔性的理论模型相继出现。例如一些学者将构型方法运用于人力资源管理模式研究,提出了组织的人力资源组合或配置观(configura-

tion view)。其中,较有代表性的是美国学者 Lepak & Snell(1999)以资源论、人力资本理论和交易成本理论为基础,根据人力资本的价值性和独特性特点,提出了人力资源建构模型(Architecture model),如图 1:

高 人力资本的独特性	第四象限 雇佣模式:联盟 雇佣关系:合作伙伴 HR 类型:合作型	第一象限 雇佣模式:内部开发 雇佣关系:关注组织 HR 类型:承诺型
	第三象限 雇佣模式:契约 雇佣关系:交易 HR 类型:顺从型	第二象限 雇佣模式:购买 雇佣关系:共生 HR 类型:基于市场
低	低	高

图 1 组织的人力资源建构模型

资料来源:David P Lepak, Scott A Snell. The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development. Academy of management Review, 1999, 24(1):P37

如图 1 所示,该模型包括四个象限,其中第一象限中人力资本价值性和独特性都高,应采取内部培养发展,即自行投资改善人力资本模式,主要是通过各种激励以加强员工与组织之间的紧密关系;第二象限内的人力资本应进行市场购买,因为不是组织生存所需之核心人员,而且虽然对组织较重要,但不具有组织独特性;第三象限内的人力资本应采用契约模式,如外包、临时性人员、租赁等,因为其价值性和独特性都低,不自行雇佣也无损企业的人力资本竞争力;第四象限的人力资本虽独特,但价值较低,没理由长期雇佣,而是应寻求与其他组织共同雇佣的方式,如战略联盟等。

Rousseau & Wade-Benzoni(1995)也指出,面对多变的竞争环境,组织不仅需要足够的能力来管理和控制员工的行为以保证持续绩效的可获性,而同时又要保持足够的柔性来对压力不断上升的环境做出竞争性反映,为实现控制与柔性之间的均衡,通常会产生四类雇佣关系,如图 2:

图 2 中,四类人员与组织之间在雇佣方式、关系的存续时间、相互的期望和活动等方面都存在差异,分别为:

(1)核心化人员。核心化人员是与组织保持长期雇佣关系的员工,公司通过对其进行技能和专业技术开发投资以获取竞争优势。核心员工的保持能为公司提供稳定性、持续性和学习性;核心员工认可组织文化,并且倾向于提供相对一

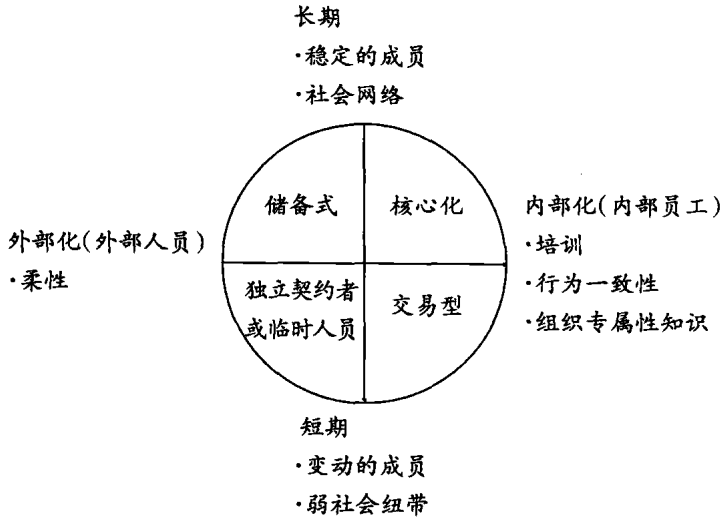


图2 个人与组织依附关系图

资料来源:Rousseau, Wade-Benzoni(1995),转引自 Rousseau D M,libuser C. Contingent workers in high risk environments. California Management Review, 1997,39(2):105

致的行为和工作绩效;

(2)交易型人员。交易型人员是公司内部短期的全职员工,一般不期望与某一特定公司保持长期的雇佣关系,公司也很少为其提供专业性培训和社会化活动。然而,因为需要与同事合作,交易型人员需要经常接受导向性培训。而且,他们与公司之间的关系存续时间较长,比较熟悉环境,如行政人员和其他专业领域(如管理信息系统)人员等,应视为组织内部的社会网络成员,但是当环境条件和公司需求变化时,这种交易型关系可以终止。交易型人员能为公司提供较长时期的调节柔性,如当需要拥有新技能或不同技能的人员时;

(3)储备式人员。他们一般是非常规为公司工作的人员,如随传人员、替代人员和其他周期性人员等。他们熟悉工作环境,因为他们可能多次为同一家公司工作,为公司提供经常发生的短期人员配备的需求变化,如休假、缺勤和工作量波动等方面的柔性。他们参与社会网络,并掌握一些组织特有的信息,但组织不依靠他们提供重要的、战略性技能。相对于临时工和契约工来说,组织对储备式人员的持续雇佣能够降低协调成本;

(4)临时性人员和独立契约者。这些是与公司存在短期关系的外部人员,包括公司直接雇佣的临时性人员、租赁人员和独立契约者等,他们一般不熟悉工作环境,也不了解公司的操作规范和实践。



无论“三叶草”组织还是人力资源管理模式的构型观,实质上是对人力资源管理柔性形式的一种归纳。认为它起源于市场经济国家(Granovette, 1985),是外部众多环境因素影响和变化的结果,即使在发达的市场经济国家,这些雇佣和管理模式所赖以生存和成长的经济活动的社会植根性问题也值得考虑,并且已经得到许多学者的关注。而作为一个经济转型国家,中国无论在生产实践还是社会经济结构方面与发达国家都存在很大不同,这就提出了它们在中国的适用性问题(John Benson et al, 2000)。但毫无疑问的是,中国企业在外部环境因素的驱动下,包括政府相关政策的影响,正在追求柔性人力资源组合和相应的管理模式。

一方面,在我国,战略性经济资源的人力资源理念逐渐得到了企业的认可,企业正在竞相改变着它们的管理方式和相关实践。特别是随着知识经济的来临和全球化竞争的加剧,对知识型员工的人才争夺越来越成为诸多企业所面临的挑战。很多企业,特别是国有企业和中小型民营企业,在采用多种激励性措施,以减少或避免向外资企业和大型民营企业的人才外流,尽量维持他们之间的稳定雇佣关系的同时,也在积极探求新的人力资源管理实践,吸引人才和提高核心员工积极性及战略性作用的发挥。

另一方面,许多企业开始实施或尝试非典型性劳动用工形式,由单一的传统雇佣转变为多种用工形式并存。在计划经济时期,固定工制度被确定为基本和统一的企业用工制度,无论劳动者还是企业,都不能轻易地结束彼此之间的劳动关系,职工流动必须在国家有关行政机关的控制和管理之下。这种对传统计划经济下的用工制度的改革起步于20世纪80年代初期。1982年我国企业开始试行劳动合同制,1986年7月12日,国务院颁布了《国有企业实行劳动合同制度暂行规定》,标志着劳动合同制度的正式建立。同年10月,国务院规定劳动合同制在全国范围内正式推行,但在原有职工中仍保留固定工制度。自此新旧两种体制并存的双轨劳动制度正式诞生,这是我国经济体制改革中的特有现象,是一种过渡模式。

自1992年开始,雇佣制度的改革加速,在有些地区,所有企业的全部员工均实施劳动合同制。1995年1月1日生效的《中华人民共和国劳动法》规定,所有企业和全体员工只要建立劳动关系就必须订立劳动合同,实行全员劳动合同制度。至此,维系几十年的固定工制度宣告结束,适应社会主义市场经济要求的新型劳动用工制度全面建立。而过去20多年的改革开放实践,使我国的政治、经济和社会制度都发生了很大的变化,多种所有制形式企业组织的出现、高新技术的发

展、大量下岗失业工人的存在以及农村劳动力的流动等,也为多种用工形式的出现提供了条件,使得人力资源外包、员工租赁以及为此服务的人力资源中介等大量涌现。2008年1月1日生效的新《劳动合同法》,就从醒目的标题增加了对劳务派遣和非全日制用工等非常规用工形式的法规解析和管理规定。

与雇佣方式相伴的是企业人力资源管理理念和管理模式也发生了前所未有的变化。尽管目前仍有企业沿用传统的、以单一模式为主的人力资源管理,但随着竞争格局的改变以及虚拟化、网络化、联盟化等组织形式变革的加快,企业人力资源的柔性组合配置和管理,将会替代传统单一的人力资源管理模式是不可抵挡的潮流。

## 本书简介

### 主要概念的界定

本书以战略人力资源管理理论为指导,将研究主题确定为企业实施人力资源管理柔性的驱动因素及其效能,即研究我国背景下的企业人力资源管理柔性的构成、组织实施这些柔性的动因及其产生的多方面影响。借鉴相关的研究成果,对相关概念作出如下界定:

一、(企业)人力资源管理柔性:企业对不同人力资源实施不同管理实践以适应外部环境和内部需求不断变化的人力资源开发和配置能力,包括数量柔性和功能柔性两种基本形式。

二、数量柔性:在面临需求波动时,企业借助各种非典型性雇佣形式可调整劳动力规模的自由程度。其中,非典型性雇佣包括直接雇佣、合作雇佣和间接雇佣三种形态。该柔性的特点是即使在劳动力需求只有短暂变化时,也可使员工数量和种类迅速、顺利地增减。

三、功能柔性:组织通过对内部核心员工进行开发,使其拥有公司专属性的人力资本,并以此应对外部环境变化的能力。其中的开发为能够促进核心员工整体性技能增加及价值实现的人力资源开发系统,包括技能多样性开发、动机开发和机会开发三个方面,其实质是通过核心员工在执行某一范围的工作或任务时技能的可移动性(mobility)、适应性(adaptability)和多样性(versatility),以快速回应工作任务和需求的改变。

需要加以说明的是,在相关的研究中,由于关注点和理论框架等的不同,已经基本形成了两种不同的研究范式:美国的“人力资源柔性”和欧洲国家的“劳动

力柔性”。本研究以英国 Atkinson 的柔性公司模型及其柔性内涵为基础,将其定位于实践标准,即企业实施人力资源管理柔性的实践构成。从严格意义上来说,这不是一种柔性能力,至少不是一种最终的结果能力,而更像一种柔性获取方式,或者说是获取柔性能力的手段或工具。但是基于我国企业的人力资源管理整体水平较低,鲜有企业在程度上能做到像欧美国家培养员工的模式或结果,如训练员工使其掌握多样性技能以备后需等,所以,本研究采取了实践标准,将其视为初级的柔性形式,来近似的表示对人力资源管理柔性的测量。这样,人力资源管理柔性这个概念就具有“柔性化”含义。

### 研究框架

主要研究内容可以分为以下三部分:

第一,对于人力资源管理柔性,主要以 Atkinson 的柔性公司模型为基础,集中于外部化获取人力资源的数量柔性和内部提高人力资源技能及其作用发挥的功能柔性两种形式。在实证研究中,功能柔性的测量主要是通过探索性因子分析,将获取的三个因子分别命名为教育培训多样性、工作自主性和工作学习多样性而得;数量柔性以员工租赁(在我国称为第三方劳务)和临时工为例,通过这两种非正规化雇佣人员占企业所有正式员工的比例得以测量。

第二,本研究对驱动和影响功能柔性和数量柔性实施的因素进行了理论分析和实证研究,理论部分主要探讨了社会环境、组织特征和岗位技能要求特点三大类因素中不同子因素分别对两种柔性的影响机制、作用方向等;实证部分则从相关文献中选择了 102 个因素,细分为同时对两种柔性产生影响的社会环境、组织特征、岗位/任务特点、员工个体特点、企业原因/动机五类共同因素和分别单独驱动数量柔性和功能柔性实施的动机/原因两类因素,运用德尔菲法对驱动和影响我国企业实施功能柔性和数量柔性的因素进行主观判断。

第三,现有相关人力资源管理柔性实践效能的评价存在不足,主要表现为战略人力资源管理研究中主要考察组织财务绩效和雇佣关系研究中主要关注员工个体心理变化。因此,本研究从组织的视角对功能柔性和数量柔性的效能评价进行了基于平衡记分卡的指标体系设计,包括四个维度:企业经营战略柔性、财务贡献、产出水平和员工素质提高。本部分实证研究主要采用问卷调查法,利用 SPSS 对调研资料进行层次回归分析。本书的研究框架和方法如图 3 所示。

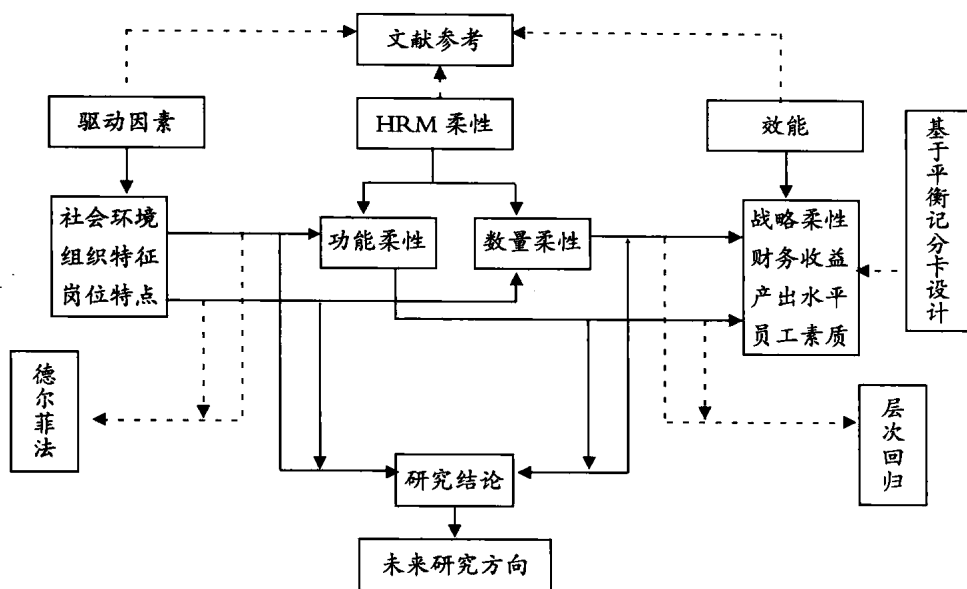


图3 研究框架与方法

### 结构安排

本书分为前沿和七章内容,章节结构安排及其主要内容如下:

**第一章:人力资源管理与人力资源管理柔性。**在回顾柔性管理思想发展的基础上,介绍了人力资源管理柔性在西方产生的背景,以及国家、组织和员工个体三个层面的人力资源管理柔性研究;

**第二章:企业人力资源管理柔性理论。**不同学科对人力资源管理柔性做出了不同视角的阐释,本章首先介绍了六种理论观,包括:资源观、战略人力资源管理理论、劳动力市场分割理论、交易成本理论、动态组织理论以及实物期权理论;重点介绍了战略人力资源管理领域的柔性理论观、模型和相关的实证研究;最后,分析了与人力资源管理柔性密切相关的雇佣关系领域的相关理论和实证研究;并做出了简要评述,指出了进一步研究的空间;

**第三章:企业人力资源管理柔性的类型:数量柔性和功能柔性。**在回顾和借鉴相关研究的基础上,本章主要对数量柔性和功能柔性的内涵分别做出了界定,并进一步分析了二者之间可能存在的关系:替代和互补。

**第四章:企业人力资源管理柔性的驱动因素。**本章的主要任务是明确我国企业实施人力资源管理柔性的主要驱动因素,主要包括三节内容:通过综合归纳,将主要的驱动因素划分为社会环境、组织特征和岗位特点三类因素,并对此分别

进行数量柔性和功能柔性的驱动和影响机制分析;在此基础上,提出和分析了我国企业人力资源管理柔性的独特的产生背景和原因;并应用德尔菲法对驱动和影响我国企业实施数量柔性和功能柔性的因素进行实证研究;

第五章:企业人力资源管理柔性的效能评价设计与分析。本章首先回顾了已有研究对人力资源管理所产生影响的研究结果,包括测量指标和测量方法等,并在此基础上,对人力资源管理柔性进行基于平衡记分卡的四维度效能测量指标体系设计;并分别对数量柔性和功能柔性与效能指标之间的关系进行分析,以为后面实证研究假设的提出奠定基础;

第六章:企业人力资源管理柔性效能评价的实证研究。对研究假设、相关变量的测量以及调查研究过程进行介绍,并对调查资料进行统计分析,得出研究成果,并展开相关讨论;

第七章:结论与建议。总结本研究的主要结论和贡献,并讨论研究的局限性,指出未来进一步研究的方向。

### 主要结论

主要研究结论如下:

1.不同因素对数量柔性和功能柔性的驱动或影响程度是不同的,这种不同不仅表现在三大类因素方面,而且包括其内部子因素。其中,数量柔性更多的是受外部环境,特别是劳动法律法规的约束;岗位/任务特点因素的影响居于第二位;居于第三位的组织特征因素主要包括经营战略类型、组织结构变革、人力需求的不稳定和人事成本支出比例等;其实施动机主要是降低人事成本和满足变动的人力需求。

岗位技能特点对功能柔性的影响最大,与数量柔性相比,岗位技能的专用性、重要性和复杂性程度,而非技能的使用频率和任务完成时间的紧迫性,是主要的影响子要素;其次是社会环境因素的驱动,主要包括环境的复杂性和多变性,与数量柔性的不同之处在于劳动法律法规的约束影响较少;组织特征的影响居于第三位,与对数量柔性的影响类似;实施的动机则主要是因为外部招聘不能满足企业需要或更经济利用现有员工;其次是试图以核心人力为组织提供核心竞争力。

2.功能柔性实践在企业中的实施以教育培训为主,其次是工作自主性,最后是工作学习多样性;对于数量柔性的实施,以第三方劳务和临时工为主,大多数

企业同时使用这两种用工形式；

3.功能柔性的三个因子,特别是教育培训和工作自主性,基本能够促进经营战略柔性、利润水平、人力资本和员工满意度的提高或增加;而功能柔性指数的回归结果也得出了基本一致的结论;而数量柔性对企业的影响主要是显著地降低了人事成本,对其他效能指标的影响不显著。

#### 主要贡献

在现有文献中,相关的研究大多是基于国外的背景进行的。国内以“人力资源管理柔性”或“人力资源柔性”为题的研究非常少,当然,其中不乏对“员工租赁”、“外包”、“雇佣合同的短期化”和“非正规化”等进行的专题研究。而在我国,无论从劳动立法、经济发展、企业人力资源管理战略等方面,与西方国家都不同程度地存在差异。因此,本书基于柔性视角,将相关文献,特别是欧美国家的成熟研究进行了系统的梳理,以期能对我国的企业有所借鉴。当然,尚需解决如下问题:如何将欧美国家的人力资源管理柔性理论有机地与我国企业的人力资源管理实践相结合?我国背景下的企业如何实施人力资源管理柔性?背后的动因及其产生的多层次影响如何?本书在这些问题的揭示和解答方面做出了有益的尝试和探索,当然,也希望能够进一步为更多追求柔性经营的企业提供决策依据和支持。但是,由于能力所限和时间限制等因素的影响,错误或不当之处敬请不吝赐教。

赵瑞美

2010年2月1日

# 目 录

## 第一章 人力资源管理与人力资源管理柔性

第一节 人力资源管理与柔性 .....	1
一、人力资源管理 .....	1
二、柔性的涵义 .....	2
三、柔性在员工管理中的应用 .....	4
第二节 人力资源管理柔性的产生 .....	5
一、经济环境的多变性 .....	5
二、劳资政治权利的重新分配 .....	8
三、新技术的开发应用 .....	9
四、福特主义向后福特生产模式的转变 .....	9
五、企业组织的变革 .....	11
第三节 组织人力资源管理柔性 .....	12
一、欧洲国家的劳动力柔性观 .....	12
二、美国的人力资源柔性观 .....	18
三、欧美柔性观的比较 .....	21
第四节 宏观劳动力市场柔性 .....	22
一、劳动力市场柔性的涵义 .....	22
二、劳动力市场柔性的特点 .....	23
三、劳动力市场柔性的影响因素 .....	23
四、促进劳动力市场柔性的对策 .....	27
五、实施柔性劳动力市场的双重后果及其对策 .....	28
六、对我国促进劳动力市场柔性政策启示 .....	30
第五节 员工个体工作柔性 .....	32
一、员工个体工作柔性的涵义 .....	32
二、员工个体工作柔性形式 .....	32

三、员工个体工作柔性实践的国际比较 ..... 37

## 第二章 企业人力资源管理柔性理论

第一节 企业人力资源管理柔性的理论基础 ..... 42

- 一、资源观(Resoure-Based View, RBV) ..... 42
- 二、战略人力资源管理理论(SHRM) ..... 43
- 三、劳动力市场分割理论 ..... 44
- 四、交易成本理论 ..... 46
- 五、动态组织观(View of Dynamic Organization) ..... 47
- 六、实物期权理论(Real Option Theory) ..... 49
- 七、小结 ..... 50

第二节 柔性视角的战略人力资源管理观 ..... 51

- 一、理论观点 ..... 52
- 二、研究模型 ..... 54
- 三、研究结果 ..... 60

第三节 雇佣关系研究与企业人力资源管理柔性 ..... 63

- 一、雇佣关系类型与企业人力资源管理柔性 ..... 63
- 二、雇佣关系领域的其他相关研究 ..... 65

## 第三章 企业人力资源管理柔性的类型： 数量与功能柔性

第一节 数量柔性的内涵界定 ..... 68

- 一、数量柔性的雇佣形式 ..... 68
- 二、数量柔性的测度 ..... 76
- 三、数量柔性的概念界定 ..... 77

第二节 功能柔性的内涵界定 ..... 77

- 一、功能柔性的核心构成要素 ..... 77
- 二、功能柔性的系统观 ..... 79
- 三、功能柔性的测度 ..... 80
- 四、功能柔性的概念界定 ..... 81

第三节 数量柔性和功能柔性的相互关系 ..... 81

- 一、替代关系 ..... 82
- 二、协同关系 ..... 83



三、关系的因果性 ..... 86

## 第四章 企业人力资源管理柔性的驱动因素

第一节 企业人力资源管理柔性的驱动因素 ..... 88

    一、社会环境 ..... 88

    二、组织特征 ..... 91

    三、岗位特点 ..... 96

第二节 我国企业人力资源管理柔性的产生 ..... 98

    一、经济结构的重大变革 ..... 98

    二、企业人力资源的战略性地位转变 ..... 100

    三、外部劳动力市场的产生 ..... 101

第三节 我国企业人力资源管理柔性驱动因素的实证研究 ..... 104

    一、德尔菲专家小组的成立 ..... 104

    二、德尔菲问卷及其内容效度 ..... 105

    三、问卷发放与回收 ..... 105

    四、结果分析与讨论 ..... 106

## 第五章 企业人力资源管理柔性的效能评价设计与分析

第一节 企业人力资源管理的效能评价 ..... 111

    一、人力资源管理效能的涵义 ..... 111

    二、人力资源管理效能的测量内容和指标 ..... 112

    三、人力资源管理效能的测量方法 ..... 117

第二节 企业人力资源管理柔性的效能评价指标体系设计 ..... 121

    一、平衡计分卡理论及其在人力资源管理中的应用 ..... 121

    二、人力资源管理效能指标体系的设计 ..... 123

    三、设计结果 ..... 125

第三节 企业人力资源管理数量柔性的效能评价分析 ..... 126

    一、企业经营战略柔性 ..... 126

    二、企业财务贡献 ..... 127

第四节 企业人力资源管理功能柔性的效能评价分析 ..... 128

    一、企业经营战略柔性 ..... 128

    二、企业财务贡献 ..... 129

    三、企业产出水平 ..... 130