

HUMAN RESOURCES

人力资源部门领导者 向上影响研究： 基于议题营销的视角

谭凌波 / 著

Research on Upward Influence of Head of HR Department:
Based on the View of Issue Selling

中国财经出版传媒集团



经济科学出版社
Economic Science Press

HUMAN RESOURCES

人力资源部门领导者 向上影响研究： 基于议题营销的视角

谭凌波 / 著

Research on Upward Influence of Head of HR Department:
Based on the View of Issue Selling

中国



图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源部门领导者向上影响研究：基于议题营销的视角/谭凌波著. —北京：经济科学出版社，2017. 6

ISBN 978 - 7 - 5141 - 8161 - 6

I. ①人… II. ①谭… III. ①人力资源管理-研究 IV. ①F243

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 148353 号

责任编辑：周胜婷

责任校对：靳玉环

责任印制：邱 天

人力资源部门领导者向上影响研究：基于议题营销的视角

谭凌波 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100142

总编部电话：010-88191217 发行部电话：010-88191522

网址：www. esp. com. cn

电子邮件：esp@esp. com. cn

天猫网店：经济科学出版社旗舰店

网址：http://jjkxcbs. tmall. com

北京密兴印刷有限公司印装

710 × 1000 16 开 13.25 印张 240000 字

2017 年 8 月第 1 版 2017 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 8161 - 6 定价：45.00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换。电话：010-88191502)

(版权所有 翻印必究 举报电话：010-88191586)

电子邮箱：dbts@esp. com. cn)

本书受浙江省自然科学基金“议题营销视角的人力资源战略角色实现研究：过程、行为及影响机制”（课题编号：LY13G020015）、国家科技支撑计划“品牌评价技术标准研制与应用示范”项目之“品牌评价应用示范”（课题编号：2015BAK46B03）、浙江省人文社科基地“管理科学与工程”和浙江省哲社重点研究基地“产业发展政策研究中心”、广州市质量技术监督局“标准实施效果评价研究”课题的联合资助。

前 言

高层管理团队的注意力是组织关键的稀缺资源，高管如何在一系列潜在的战略议题之间分配他们的时间和注意力，在某种程度上决定组织的战略方向和行为。达顿（Dutton）和阿什福德（Ashford）提出了议题营销的概念，并认为议题营销是中层管理者有效影响和改变高管对某些议题的注意力和理解的有利工具。议题营销是指组织内个体和群体通过影响他人注意、理解与组织绩效有关的事件、发展和趋势，从而影响组织议程的过程。

过去对议题营销研究主要在议题营销意愿和行动两方面，对营销意愿的研究集中在组织内女性平等议题，而对议题营销行动的研究也局限于单个组织内，对议题营销过程的研究非常薄弱。以往的研究没有对议题营销者所处的职能部门做区分，而组织内部由于职能部门的地位和影响力是不同的，弱势部门的职能经理在进行议题上会更具有挑战性。由于人力资源部门对绩效影响不直接、难以测量，且绩效干扰因素多，这使得许多组织内的人力资源部门处于弱势地位，人力资源管理角色停留在行政层面，难以发挥其战略作用，那么研究人力资源经理的议题营销就显得非常有价值。

本研究围绕“人力资源经理如何进行议题营销”这一基本命题展开，围绕这一命题，探析了“人力资源经理议题营销意愿”“人力资源经理议题营销过程是什么”“在议题营销过程中人力资源经理采用了哪些策略”，这三部分也是本研究的核心内容。为了实现研究目的，我们采用了深度访谈法、扎根理论法、案例研究法、过程理论法对 12 家企业的人力资源部门

经理的议题营销进行探索性研究。

人力资源经理议题营销意愿研究是本研究第4章的内容。在本章中，我们首先对人力资源经理议题营销意愿的影响因素进行了开放编码分析，识别影响因素概念，并发展影响因素类别。我们发现了议题价值、人力资源经理特征、高管特征、文化包容性、人力资源经理感知的价值、感知的成功概率、感知的政治支持会影响人力资源经理议题营销意愿。在此基础上，我们采用主轴编码法来关联影响因素类别与次类别，最后我们采用选择编码法构建了人力资源经理议题营销意愿理论模型。我们发现议题价值、文化包容、高管特征、人力资源经理特征等因素通过人力资源经理价值感知、感知成功概率和感知的政治支持三个中介变量影响人力资源经理议题营销意愿。

第5章是人力资源经理议题营销过程研究。质性和定量方法对过程研究的方法完全不同，我们采用质性研究中的事件-驱动（event-driven）方法，对8个人力资源经理议题营销过程进行跨案例比较研究。首先，我们在文献研究和访谈材料分析的基础上开发了三个事件轨迹（event track）核心概念：议题状态、议题营销参与、关键决策者的注意力和态度。我们利用三个事件轨迹对人力资源经理议题营销过程数据进行测量：定义和识别偶发事件（incidents）、评估偶发事件信度和效度、将偶发事件编码成事件构念（event constructs）、评估编码事件的信度和效度。在过程数据测量的基础上，对人力资源经理议题营销进行过程序列分析，识别和界定了议题感知、议题选择、议题提出、议案酝酿、议题包装和议题呈现6个议题营销事件，构建了人力资源经理的议题营销过程模型。

第6章是人力资源经理议题营销策略研究。在过程分析的基础上，我们利用扎根理论中的开放编码方法对人力资源经理议题营销策略进行研究，一共发现了256个策略参考点（概念化）、31种议题营销策略（范畴化）。最后，我们从议题过程、关键控制点、议题营销策略几方面对人力资源经理议题进行了刻画。

本研究的理论和实践意义表现在以下几方面：首先，拓展了议题营销意愿理论模型，发现了议题本身性质、人力资源经理胜任特征以及高管开放性品质对人力资源经理议题营销意愿产生影响；其次，本研究构建了人力资源经理议题营销过程理论模型，探索了人力资源发挥战略作用的路径，从理论上论证议题营销是人力资源战略角色实现的重要路径；最后，本研究对议题营销策略的探索对提升人力资源经理发挥战略作用、提升组织内影响力有指导意义。

目 录

第1章 绪 论 / 1

- 1.1 研究背景 / 1
- 1.2 研究的意义 / 3
- 1.3 基本概念和理论 / 4
- 1.4 研究结构 / 9
- 1.5 本研究逻辑框架图 / 10

第2章 理论研究基础 / 11

- 2.1 议题营销研究综述 / 11
- 2.2 积极影响策略研究综述 / 25
- 2.3 人力资源管理者胜任特征、人力资源战略角色与议题营销
关系研究 / 40
- 2.4 政策决策过程理论 / 45

第3章 研究设计 / 47

- 3.1 研究目标 / 48
- 3.2 研究问题 / 48
- 3.3 研究内容 / 49
- 3.4 研究对象 / 50

3.5 研究方法 / 54

3.6 研究效度 / 65

第4章 人力资源经理议题营销意愿探索性研究 / 66

4.1 研究目的和意义 / 66

4.2 研究方法 / 67

4.3 研究结果 / 73

4.4 讨论 / 84

第5章 人力资源经理议题营销过程研究 / 87

5.1 人力资源经理议题营销过程设计 / 87

5.2 人力资源经理议题营销过程数据测量 / 91

5.3 人力资源经理议题营销过程序列分析 / 104

5.4 讨论 / 115

第6章 人力资源经理议题营销策略研究 / 117

6.1 人力资源议题营销策略类型及定义 / 117

6.2 研究结论的效度分析 / 146

6.3 讨论 / 148

第7章 总 结 / 157

7.1 研究结论 / 157

7.2 研究建议 / 162

7.3 研究创新 / 166

7.4 研究局限 / 168

7.5 展望 / 169

附件一 访谈样例 / 171

附件二 人力资源经理议题营销研究——访谈问卷 / 174

附件三 人力资源经理议题营销过程关键点的追问 / 176

附件四 《人力资源经理议题营销研究》采访保密承诺书 / 178

附件五 人力资源经理议题营销树节点编码示意图 / 180

参考文献 / 181

后 记 / 197

第1章 绪论

1.1 研究背景

伴随着人力资源管理向战略人力资源管理发展,人力资源角色也开始由行政角色向战略角色转变(赵曙明,2005,2001;Lengnick-Hall et al.,2009),这为人力资源管理证明其价值提供了契机。不少学者认为“战略性”是人力资源角色的本质特征,并深度挖掘人力资源战略角色的内涵(Dyer & Holder,1988;Schuler,1990;Ulrich et al.,1994,1995,1996,2001,2007)。尽管人力资源战略角色理论成果颇丰,然而人力资源战略角色的实现并非如理论界所期望的,现实中人力资源管理者在战略性活动上投入的时间表现出了惊人的稳定性(Lawler, Mohrman, 2000, 2003)。最近一项研究表明,美国106家最大的企业中仅仅28%的企业人力资源能发挥战略作用,但这些企业的所有者都坚信人力资源战略角色的实现能增加公司价值,并努力提高人力资源的功能和服务(Fidelity HRS, 2006)。学者和企业所有者都希望提高人力资源战略作用,然而实践中的人力资源管理角色如何顺利转型并上升到战略高度,人力资源战略角色实现机制是什么,这是一个亟待解决的课题。

人力资源在组织中难以发挥战略作用的原因众多。由于人力资本投资的特殊性和人力资源管理部门的参谋性,使人力资源管理部门的实践价值很难体现,难以显示自己在组织中独立存在的价值。同其他部门如营销部门、财

务部门和生产部门相比较，人力资源实践者难以证明人力资源管理对组织绩效的直接影响。尽管不少研究开发出一些测量手段来证明人力资源活动对组织的贡献，但这依然无法改变人力资源管理对组织绩效的影响难以直接、准确测量的现状。正是由于这个原因，使得许多高层管理者不理解、甚至忽视人力资源管理活动对组织贡献。这在很大程度上决定了人力资源管理实践者和高层管理者之间的距离，也使该部门与其他管理职能部门（财务、营销、生产等）在竞争资源时处于不利地位，还使企业的基层员工对人力资源活动产生许多偏见。由于组织高层和普通员工对人力资源管理活动的参与和支持有限，因此许多企业的人力资源很难在实践中发挥战略作用。

人力资源在组织中是一个比较少见的角色。它总是在怀疑和质问，总是在倡导变更，而不是带来稳定。对组织活动的价值、伦理、道德等经常质问和怀疑，这是个孤独的角色、讨人厌的角色，像个医生，但是又是组织进步和健康所必需的。因此，如何发挥人力资源管理者自己的影响，这个部门应该以什么方式进行诊断，如何让“病人”接受自己的建议就成为重要问题。

组织中存在着不同的小团体和不同分层，他们总是从自己的利益出发来分析问题。人力资源活动总是涉及组织内不同团体和分层利益，不同的利益主体的诉求有时相互矛盾，人力资源扮演的协调角色很难同时讨好各个利益集团。对这些不同的政治联盟，人力资源管理实践者是如何“合纵”，如何利用激励和约束手段来展开自己的工作，制造自己的影响，是非常值得研究的。

最近的研究表明，如果人力资源要发挥战略作用，那么人力资源管理者就不应该只重视人力资源议题，而是要关注对整个组织绩效产生影响的议题；当问题出现时，人力资源管理者不仅应向高层管理团队提供相关信息，还需要提出可供选择的行动方案，并做出理性的评价（Ulrich et al., 2009）。这表明从议题营销的视角来研究人力资源战略角色的实现，也许能解决目前理论和实践的困境。

由于高层管理者的时间和精力是组织稀缺的资源，研究人力资源管理者通过议题营销影响高层决策者时间和精力分配，从而影响战略议程和决

策,进而实现人力资源战略角色,这是一项具有理论和实践意义的命题。

1.2 研究的意义

本研究无论是从理论层面还是实践层面都具有较大的意义。

1.2.1 理论意义

本研究的理论意义体现在以下几方面:

第一,从理论上论证议题营销是人力资源战略角色实现的重要路径。本研究探索人力资源经理通过议题营销来影响高层管理者对重要议题和方案的关注、理解和采纳,从而影响公司决策,这是人力资源战略角色实现的可能路径。

第二,本研究拓展了人力资源经理议题营销意愿模型。过去对议题营销意愿仅仅停留在女性平等议题,我们通过对企业人力资源经理深度访谈,探索人力资源经理发动议题营销的心理作用机制。本研究发现了议题本身的性质、人力资源经理的胜任特征,以及高管开放性品质、组织文化的包容性对人力资源经理议题营销的发起产生影响。

第三,本研究建构了人力资源经理议题营销过程理论模型。过去的研究对议题营销过程的关注比较少,从现有的文献来看只有霍华德-格伦维尔(Howard-Grenville, 2007)对中层管理者的环保议题营销过程进行了纵向案例研究,其他的理论成果非常少。达顿和阿什福德(1993)提出议题营销概念模型,后续的实证研究只关注议题营销意愿。尽管达顿对议题行动的研究是基于过程视角,但其研究重心并非过程,因此我们依然不清楚中层管理者的议题营销过程包括哪些阶段或相互关联的行动。我们基于质性研究过程理论,采用事件轨迹法(event track)来探索人力资源经理议题营销过程,对人力资源经理议题营销过程的质性研究具有较大的理论意义。

第四，过去对人力资源管理者胜任特征的研究中没有强调议题营销能力，我们通过研究发现议题营销有助于人力资源经理发挥战略作用，该研究拓展了人力资源经理胜任特征理论模型。

1.2.2 实践意义

从我们访谈中获得的信息来看，人力资源经理对我们的研究结果非常期待，这从一个侧面印证了该研究具有非常强的实践意义，本研究可能的实践意义体现在以下几方面：

第一，通过本研究我们希望帮助人力资源经理在组织中发挥战略作用。人力资源经理向高层关键决策者议题营销，说服他们采纳其方案和政策，从而影响组织决策，这有助于人力资源实践者在组织中推行新的人力资源政策和方针。

第二，通过探索人力资源议题营销过程，能帮助人力资源经理理解议题营销主要过程和过程阶段，了解各阶段的成功关键点，帮助人力资源经理提升其议题营销成功率。

第三，议题营销策略的探索能帮助人力资源经理提升自身的向上影响力，并发挥战略作用。在组织中人力资源部门本身的特征，使得该部门的管理者在向上影响过程中处于弱势地位，因此我们从议题营销视角出发，探索出不同议题营销阶段的有效策略，这对人力资源发挥战略作用、提升在组织中的影响力有较大的实践意义。

1.3 基本概念和理论

1.3.1 议题营销理论

高层关键决策者的时间和精力是组织关键的资源，但这一资源却是

有限的,因此是其他层次管理者,尤其是中层管理者,竭力抢夺的资源(Pfeffer, 1981)。关键决策者如何在一系列潜在的战略议题之间分配他们的时间和注意力,对理解组织适应和组织变革至关重要(Dutton & Duncan, 1987)。在组织中不是所有的议题都具有战略性,安索夫(Ansoff, 1980)认为战略议题是指对组织绩效有影响的事件、发展或趋势,并且只有当高管认识到一个议题与组织绩效有关时,该议题才具有战略性。那如何让高管认识到议题的战略性?达顿和阿什福德(1993)提出议题营销的概念,并认为议题营销是中层管理者有效影响和改变高层关键决策者对某些议题的注意力和理解的有力工具。

议题营销(issue selling)是指组织内个体和群体通过影响他人注意、理解与组织绩效有关的事件、发展和趋势,从而影响组织议程的过程,它是组织内部管理层向上建言的活动^①。在多数情况下,议题营销是一种向上的影响力(Dutton et al., 2001),这种组织决策早期阶段的关键活动通过影响组织战略议程来决定公司层面战略适应方向和适应速度(Dutton & Duncan, 1987)。

议题营销意愿(issue-selling willingness)是指议题营销者(中层管理者)愿意或乐意向高层管理者营销战略议题的心理状态(Ashford et al., 1998; Dutton et al., 2001),我们认为议题营销意愿应包括强弱两个方面。议题营销者在决定是否向高层关键决策者销售议题时常常感受到压力(Dutton & Ashford, 1993),因为议题营销是一种风险性活动。在“正确的”时间和“正确的”地点,采用“正确的”方式能带来个人收益。但

^① 这里的“issue”是对组织业绩产生影响的事件、发展、趋势等战略性问题(Ansoff, 1980),包括供高管会议上讨论的、解决这些问题的建议和方案,因此将“issue”翻译成“议题”或“战略议题”。有人将“issue selling”翻译成“上谏”(高晶晶和应彪,2010),它的直译应该是“议题销售”和“议题推销”。“销售”是一个中性词,而“推销”有强制含义,因为在市场营销中“推销”的出发点是现有产品、注重卖方需求和短期收益。国外“issue selling”的文献表明这种活动的发起者认为其议题代表了重要的组织机会,注重的是组织的中长期利益;下级是通过这种活动影响上级对某些议题的注意力和理解,不具有强制性。经反复的思考,本研究谨慎地将“issue selling”翻译成“议题营销”,这种翻译也得到理论界的支持(见谭凌波等,2011)。

是如果营销的议题被高层关键决策者认为不合适，或者被认为影响组织和成员利益，将会损害营销者个人的声誉。正是这种与议题营销相联系的潜在收益和成本让管理者在是否发起议题营销时会犹豫不决。

我们从质性研究的视角定义议题营销过程（issue-selling process），它是指随着时间的推移，议题营销是怎么发展和变化的。在议题营销过程中，营销者依据组织情景的变化会不断地积累知识和经验，从而在不同的时期和阶段采取合适的策略，确保其议题被高层决策者采纳。

议题营销策略（issue-selling strategies）是指在议题营销过程中采用的方法。达顿和阿什福德（1993）认为议题营销包含四类行动方式，分别是议题包装（issue packaging）、营销参与（selling involvement）、渠道选择式行动（choice-of-channel moves）、正规化行动（formality moves）。为了进一步研究中层管理者的各种营销行动策略，达顿等（2001）的研究发现，包装式行动（packaging moves）、参与式行动（involvement moves）、过程式行动（process moves）决定议题营销的成败，是最重要的行动方式。另外在达顿的研究基础上，加默尔高（Gammelgaard, 2009）发现了跨国公司分公司经理采用的三种议题营销行动方式：正规化策略（formal tactics）、议题设计（issue framing）、游说（lobbying）。

达顿和阿什福德（1993）从工具性逻辑（instrumental logic）和符号性逻辑（symbolic logic）的视角分析了议题营销对组织和个体都有重要意义。议题营销对组织的工具性作用在于，中层管理者推动高层管理者关注不被重视的议题，提升战略决策质量，从而产生更好的组织绩效（Wooldridge & Floyd, 1990）。议题营销对组织的符号性意义在于，有助于形成员工的组织身份，提升组织的声誉和社会地位，而达顿等（1992）认为组织身份和外部声誉影响个体的承诺和动机，从而影响组织的绩效。议题营销对个体的工具性意义在于它会对员工的职业生涯产生影响（Kingdon, 1984）、为个体之间的沟通和相互作用提供平台（Bryson & Crosby, 1992）、赢得高层对议题的关注从而采取根本性的措施（Dutton & Ashford, 1993）。议题

营销对个体的符号性意义在于组织的外部形象和个体的自我概念使得个体尽力找出哪些议题会引起高层的注意,从而提升自己在组织的声誉和地位 (Dutton et al., 1992)。

1.3.2 积极影响策略

管理效果的最重要的决定性因素之一是成功影响他人 (Bass, 1990), 通过影响员工执行命令、支持提议、执行决策来影响管理绩效。管理者经常使用权力 (power) 要求员工完成任务, 因此学者们研究权力来源的类型对员工行为和管理效果的影响。但是权力的使用能让员工工具性服从 (instrumental compliance), 难以让员工产生对任务的认同 (identification) 和内化 (internalization); 并且, 权力在向下影响下属时有效, 在向上影响上级和横向影响同事的过程中作用较小。

在社会心理学领域, 影响 (influence) 通常是指通过某种方式达到对人的行为、态度和信念的改变 (Zimbardo & Leippe, 1991; Kelman, 2001), 通俗地讲是指个体说服他人接受自己建议或服从命令的过程 (Lee & Sweeney, 2001)。影响是一个过程, 行为的发出者被称为影响者 (agent), 被影响对象称为目标者 (target)。在社会影响过程中, 有意影响目标者的态度和行为的类型被称为影响策略 (influence strategy)^①。

从影响的方向来看, 影响行为有三种不同类型: 向上影响、向下影响和平行影响。与其他两种影响类型不同, 向上影响的难度更大。向上影响的目标有两种: 个人目标、组织目标。个人目标是指员工按照有利于自己

① 在西方有关组织内积极影响策略的研究中, “影响策略”和“影响行为”的内涵一致, 都是指有意影响他人行为的行为类型。Kipnis 和 Schmidt 倾向于采用“影响策略”这个词, 如对该行为类型的测量采用的是“影响策略量表” (POIS, the Profile of Organizational Influence Strategy)。而 Yukl 倾向于使用“影响行为”一词, 如他的测量工具就是“影响行为问卷” (IBQ, Influence Behavior Questionnaire)。为了便于管理学者理解、利于管理学学术研究和推广, 在本研究统一采用“影响策略”这个词。