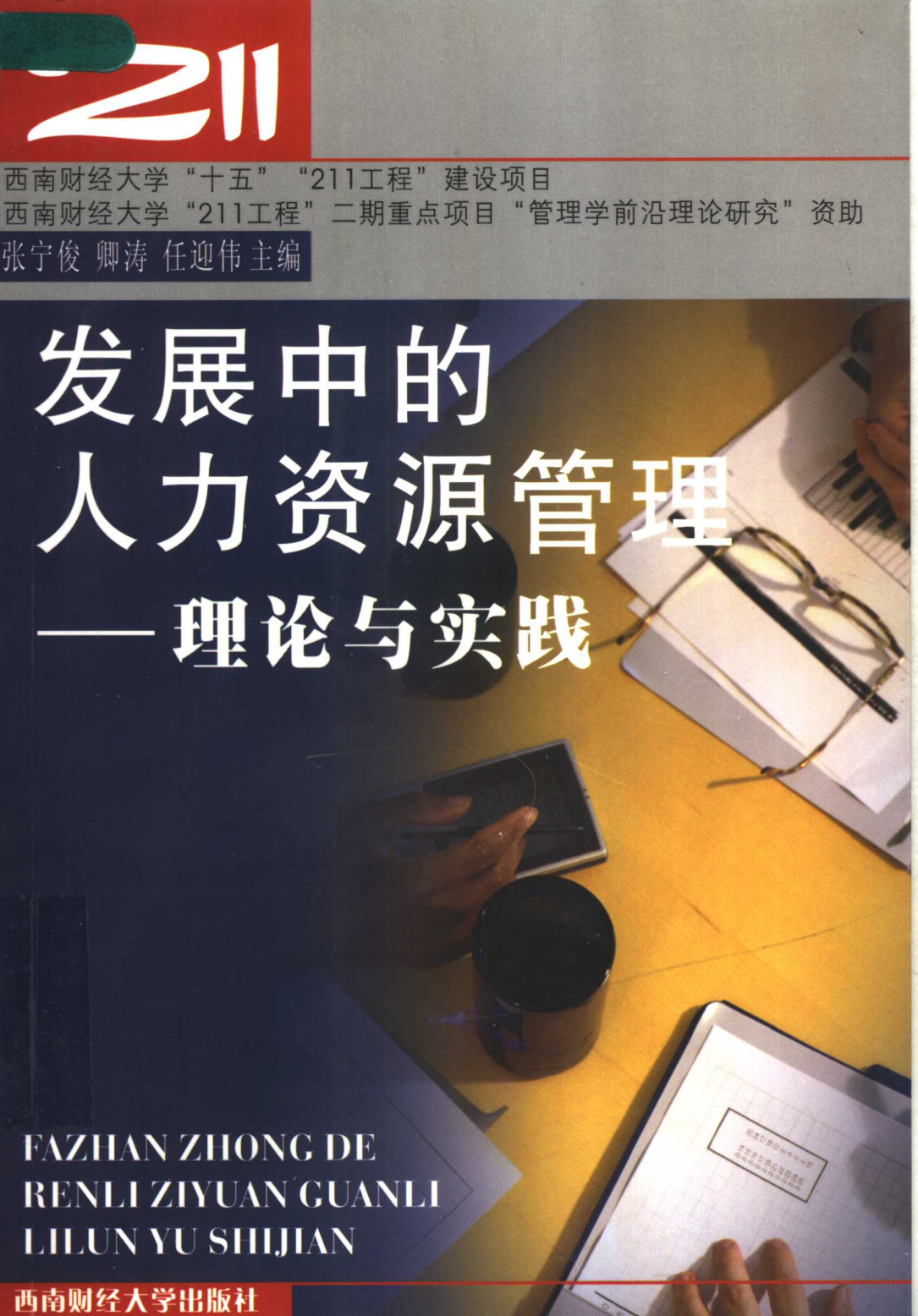




211

西南财经大学“十五”“211工程”建设项目

西南财经大学“211工程”二期重点项目“管理学前沿理论研究”资助

张宁俊 卿涛 任迎伟 主编

发展中的 人力资源管理 ——理论与实践

FAZHAN ZHONG DE
RENLI ZIYUAN GUANLI
LILUN YU SHIJIAN

西南财经大学出版社

211

西南财经大学“十五”“211工程”建设项目
西南财经大学“211工程”二期重点项目“管理学前沿理论研究”资助

张宁俊 卿涛 任迎伟 主编

F241

51

2006

发展中 的人力资源管理 ——理论与实践

FAZHAN ZHONG DE
RENLI ZIYUAN GUANLI
LILUN YU SHIJIAN

西南财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

发展中的人力资源管理——理论与实践/张宁俊,卿涛,任迎伟主编. —成都:西南财经大学出版社,2006.5
ISBN 7-81088-473-5

I.发... II.①张...②卿...③任... III.劳动力
资源—资源管理—学术会议—文集 IV.F241-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 014919 号

发展中的人力资源管理——理论与实践

张宁俊 卿涛 任迎伟 主编

责任印制:杨斌

责任编辑:张瑞 朱斐然

封面设计:杨红鹰

出版发行:	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街 55 号)
网 址:	http://www.xcpress.net
电子邮件:	xcpress@mail.sc.cninfo.net
邮政编码:	610074
电 话:	028-87353785 87352368
印 刷:	四川机投印务有限公司
成品尺寸:	148mm×210mm
印 张:	12.875
字 数:	320 千字
版 次:	2006 年 5 月第 1 版
印 次:	2006 年 5 月第 1 次印刷
印 数:	1—2000 册
书 号:	ISBN 7-81088-473-5/F·410
定 价:	23.00 元

1. 如有印刷、装订等差错,可向本社营销部调换。
2. 版权所有,翻印必究。

前 言

关于人力资源管理的问题从它一开始存在就一直伴随在我们身边。在资本主义的早期阶段，即在机器时代之前，企业家被认为是首要的人力资源。企业家处在产品、土地、劳动和资本等要素之间，通过重新整合这些要素，以产生新的财富和价值。熊彼特（Schumpeter）将其描述为“创造性的毁灭风暴”。在 19 世纪，人们更多谈论的是天才、创新、发明，以及对那个时代以前世界上从未有过的大量资源的开发利用。实际上，泰罗（Frederick W. Taylor）在科学管理体系构建和创立的过程中，就强烈倡导人力资源管理应该专业化。当高速发展的科学技术与官僚体制之间的矛盾达到极致时，人们对人力资源管理的研究和重视才出现了真正的突破，这就是发生在 1927 年美国西部电气公司的霍桑试验。从此人力资源管理转向了独立和非工程化的观点，并构成当今人力资源管理的大部分的观点和实践。

进入 21 世纪，面对世界经济、社会环境的剧烈变化，我们在不断生产创造着人类物质文明和精神文明的同时，也警醒地看到，数量、规模以及庞大的物质资源和资本资源不再那么充足，竞争更多地演变成了灵活性和创造性的竞争。我们已经进入了人类不断创新的时代，人力资源及其管理显得比任何时代都更为重要，它已成为组织为保持竞争力而必须制定的整体战略的一个非常活跃和重要的组成部分。与此同时，人力资源管



理也正在面临着一系列两难问题：创造与破坏、人力资源与物质资源、变革与延续等。知识经济的出现，对组织方式的理解，对促进为组织工作的人或者组织合作的人的管理和开发的方式，都需要而且正在进行着基本的转变。伴随这一趋势，人力资源管理从内容到方法都发生着巨大而深刻的变化，人力资源管理应该而且理当定位于知识管理和创新理论的最前沿。

为了加强人力资源管理学科的建设，繁荣和活跃人力资源开发和管理的理论研究与应用实践，由西南财经大学工商管理学院发起，企业管理教研室承办了“四川省高校首届人力资源管理与开发研讨会”。本次会议共收到来自西南财经大学、四川大学、电子科技大学、成都理工大学、成都信息工程学院等高校提交的论文 70 余篇，研究范围涵盖人力资源管理的各个领域，论文作者既有从事人力资源管理教学和科研工作的高校教师与管理干部，也有正在攻读经济、管理学科硕士和博士学位的研究生，还有兼顾工作与学习的 MBA 学员。本书是在这次会议论文的基础上选编的。全书分为理论篇和实践篇。理论篇中对知识经济时代人力资源管理的特点、组织视角的员工价值与顾客价值研究、员工组织关系研究新思路——双向视角的 I—P / C 模型、薪酬水平中的纳什均衡等问题进行了研究；实践篇主要是对策研究，包括了战略人力资源管理实践对组织绩效影响的实证研究，对我国人才激励因素的实证研究，新型社会化工作分享的实现模式——劳务派遣，以及企业薪酬制度设计中的税收策划问题研究等内容，分析探讨了人力资源管理理论在不同领域中的应用。

当今世界发展的逻辑必然，无疑将回归于人类的生存和发展这一本质。环境变化的不确定性及复杂性，科学技术的日新月异以及其他相关学科的发展，都对人力资源管理理论研究不断提出新的课题和新的要求。我们希望本书的出版能起到抛砖引玉的作用，推动人力资源管理理论研究与实践不断走向深入。

本书的出版受西南财经大学“十五”“211工程”重点学科建设项目资金资助。同时，我们也对所有支持、参与本次论坛的单位和投稿者一并表示深深的感谢。

编 者
2006年2月于光华园

目 录

理论篇

论知识经济时代人力资源管理的特点	(3)
组织视角的员工价值与顾客价值研究	(14)
员工组织关系研究新思路	
——双向视角的 I—P/C 模型	(28)
薪酬水平中的纳什均衡	(37)
从员工视角分析心理契约违背模型	(47)
组织公民行为负面作用的探讨	(56)
知识分子社区对高校建立教师激励机制的启示	(65)
正式契约、关系契约与机制设计：	
基于绩效评价的员工激励探讨	(75)
基于绩效的战略管理方法：平衡计分卡	(93)
对企业并购中薪酬公平问题的探讨	(105)
公平、认同、效率：企业人力资源管理中需要重点关注	
的问题	(115)
试论困扰人力资源会计的四大难题	(123)
人力资源会计的确认和计量研究	(134)
论战略人力资源管理的不完全合同性质	(143)
基于新兴技术的战略领导者	(153)

实践篇

战略人力资源管理实践对组织绩效影响的实证研究	(167)
战略性人力资源管理与组织竞争优势	(181)
基于流程的工作设计新思路	(192)
对我国人才激励因素的实证研究	(202)
新型社会化工作分享的实现模式——劳务派遣	(211)
从人格角度分析周边绩效的影响因素	(226)
人力资源管理与民营企业核心竞争力	(238)
对雇主品牌建设的思考	(246)
知识员工深度开发的探析	(260)
企业招聘选拔人才的多目标决策分析	(272)
商业银行经理人才招聘综合评价模型的构建与应用	(285)
IT 企业保持核心员工对策探讨	(298)
企业建立宽带薪酬的内部环境分析	(311)
企业薪酬制度设计中的税收策划问题研究	(321)
企业并购中的人力资源整合对策研究	(332)
企业并购中的文化整合	(346)
企业销售人员绩效评价体系设计	(357)
销售人员的绩效与薪酬管理体系研究	(368)
平衡记分卡在 R&D 绩效评价中的应用	(380)
基于“平衡记分卡”的政府公共部门的绩效管理	(390)

理 论 篇

论知识经济时代人力资源 管理的特点

从 20 世纪 80 年代起，人类进入到一个以知识创新密集为特征的后工业经济时代，传统的劳动密集型、资本密集型的组织正在被技术密集型和知识创新密集型的后现代组织所取代。科学技术的高速发展、知识工作者数量的扩大、社会文化的重大变迁、经济的全球一体化等，既是知识创新密集型组织得以产生的原因，又加剧和扩大了知识创新的进程。伴随着这一趋势，人力资源管理从内容到方法都发生了深刻的变化。

一、强调人力资源管理与知识管理的结合

20 世纪 90 年代中期以来，人力资源管理理论发展的一个鲜明特点是：特别强调与知识管理（Knowledge Management）和构建知识创新型公司（The Knowledge Creating Company）相结合。这一时期非常流行的关于创新、人力资源管理和全球竞争的两本书，在它们的标题里就包括了“知识”范式的概念：美国管理学家列昂纳德－巴顿（Leonard－Barton，1995）的《知识的源泉：建立并保持创新的源泉》与日本管理学家野中郁次郎和竹内广隆（Nonaka & Takeuchi，1995）的《知识创造型公司：日本公司如何培养创造力和创新性以获得竞争优势》。他们介绍了许多的日本公司和美国公司，如惠普（Hewlett－Packard）、摩托罗拉（Motorola）是如何通过有效的建立和管理知识来获取竞争优势的。这些知识能力被描述为“核心竞争力”（Prahalad and Hamel，1990）、“无形资产”（Itami & Roehl，1987）和“知识资本”或“智力资本”（Edvinsson & Malone，



1997; Stewart, 1997), 并说明了它们对提升组织效能做出了很大的贡献。也就是说, 战略性人力资源管理的对象不仅仅是人, 更重要的是知识。彼得·F. 德鲁克 (Druker, 1992) 感慨地说道: “管理之道不在管人, 而在管理知识。” 美国《财富》杂志编辑汤姆·A. 斯图尔特 (Stewart, 1991) 指出, 知识资本已经成为美国最重要的资产。

战略性人力资源管理观强调人力资源管理实践过程的匹配性和动态性。具体而言, 匹配性包括纵向匹配和横向匹配。纵向匹配又包括三个层次: 人力资源整合计划与战略的匹配、组织结构方式及组织文化等与战略的匹配; 人力资源具体实践活动与人力资源整合计划的匹配; 个体目标与组织目标的匹配。而横向匹配也包括三个层次: 人力资源整合计划与组织结构及组织文化的匹配; 人力资源各种实践活动间的匹配; 个体成员间的匹配。所谓动态性则是指上述匹配性的持续性, 其匹配性要求必须建立在动态性要求基础之上。这种持续匹配性又最终依赖并体现在组织成员的适应性上。但是, 由于知识资本的重要性越来越突出, 人力资源管理实践过程的匹配性和动态性更加强调知识的配置。我们认为, 传统人力资源管理的一个忽略就是没有考虑到专业化的分工之后所形成的知识分化。知识的分化极大地促进了组织知识的增长, 知识的利用类型和转移途径正在发生着重大的调整与改变, 以众多特殊条件为附带物的专门知识由于其使用价值高, 正逐渐成为社会组织利用的主要知识类型。因此, 可以说传统的人力资源管理理论是一个基于劳动配置的人力资源管理理论, 而知识经济时代的人力资源管理理论是一个基于知识配置的人力资源管理理论。

我们遇到的困难是, 人力资源管理理论面临的困境在于组织已经不像过去一样, 清晰地知道知识是怎样形成的、谁拥有这些知识和组织需要什么样的知识来支撑组织的持续发展。但是知识经济社会又要求组织不仅要有不断积累的知识作为组织

发展的历史性资本,而且要求组织要不断地创新知识、与其他组织交换知识和对已有的不太适宜的老旧知识进行摧毁。人力资源管理理论面临的另一个困境是知识的创造主体已经不仅仅是组织中的专家,而是包括了组织所有员工、消费者和供应商等利益相关者。组织就需要一种有效的手段或措施将这些参与组织知识创造的群体组织起来,组织需要一种战略性的观念来进行一种新的集体学习,重新认识知识更新的重要性。彼得·F. 德鲁克(1999)指出:“不断创新必须成为知识工作者工作、使命和责任的一部分。”

二、强调对知识工作者的再培训

在知识经济时代的今天,经济增长的主要来源不是资本积累,而是全要素生产率(Total Factor Productivity,简称TFP)的增长;在发展中国家TFP经济增长具有潜在的重要性,特别是在人力资本能够迅速扩展和深化时,TFP的增长率会明显提高。哈佛大学的著名经济学家巴罗(Barro,1998)则认为人力资本积累是发展进程的重要部分,而且通过跨国数据回归研究发现,人力资本(教育水平)与经济增长之间存在着显著的正相关关系。

彼得·F. 德鲁克(1991a)在考察西方国家科学技术与社会生产力、管理要素的变化、科学技术与社会进步及管理变革之间的关系后指出:“工业发达国家企业的管理者所面临的最大挑战,是如何提高知识工作者,服务工人的劳动效率。这一挑战可能是未来数十年最重要的经营课题之一,而且可能成为决定企业间竞争结果的终极原因。不过,最重要的,是这个问题可能会改变工业发达国家的社会结构和左右人们的生活的质量。”

德鲁克(1991)认为,泰罗对劳动培训形成了巨大的影响。德鲁克指出,20世纪早期的美国劳工绝大多数未受过教育,不善于表达自己,也对工厂体系不习惯。对他们来说,严格规定



的工作步骤是切实有用的。正是由于美国把泰罗的方法系统地运用于工人培训上，它才能开展战时生产，最终打败日本和德国。第二次世界大战以后，泰罗式的劳动培训由美国扩散到其他发达国家，成了各国经济发展的一种真正有效的手段。“现代史上所有早期经济大国——英国、美国、德国——都是通过在新领域居领先地位而崛起的。战后的经济列强首先是日本，然后是韩国、中国台湾、中国香港、新加坡——都把自己的兴起归功于泰罗的培训。劳动培训使它们能很快就让基本上仍是工业化前的、低工资的劳动力拥有世界级的劳动生产率。战后时期，泰罗的劳动培训成了经济发展惟一真正有效的手段。”美国管理学家约翰·谢尔达克（Sheldarke, 1996）在《管理理论：从泰罗主义到日本化》一书中进一步地发展了德鲁克的这个思想，论证了按照泰罗对劳动培训的思想培养出了日本的技术精英或“效率工程师”对日本经济奇迹产生的重要作用，指出了泰罗思想的巨大影响。

德鲁克敏锐地注意到，在知识经济时代对知识工作者的管理将更加重要。德鲁克（1999）说到：“提供知识工作者的生产率会成为管理的中心，正如 100 年前（自泰罗之后）提高体力劳动者的生产率是当时管理的中心一样。这就需要一套与以往截然不同的关于组织中的人及其工作的假设：不是控制人而是引导人，目标是让每一个人的优势和知识得到发挥。”

在德鲁克的眼里，劳动培训在提高现代人的生活水平上发挥的巨大作用是其他任何管理主张都难以企及的。科学管理的效率之谜在于泰罗主张将知识系统地应用于工作，通过劳动培训使隐性的知识显性化。德鲁克（1991b）对此这样评价道：“泰罗开始将知识应用于工作，不出几年劳动生产率（Labor Productivity）就开始以每年 3.5%~4% 的比率提高，这意味着每 18 年左右翻一番。自从泰罗开始以来，所有先进国家的劳动生产率都提高了大约 50 倍。在这种前所未有的扩展之上，发达

国家在生活水平和生活质量方面都有了提高。”德鲁克认为，对过去 100 年劳动生产率的迅速提高，技术专家把功劳归功于机器，而经济学家却把功劳归功于资本投资。只有极少数的人认识到，功劳应该归功于把知识应用于工作，发达经济国家正是由此被创造出来的。德鲁克强烈主张，在知识经济时代，劳动生产率的迅速提高更有赖于对知识工作者（Knowledge Workers）的劳动培训。

奎因等人（Quinn, Anderson & Finkelstein, 1998）强调加强早期的密集发展（Force Intensive Early Development），因为专业知识工作者的工作诀窍（Know-how）大多通过迅速的重复接触类似问题来培养的；因此，就大多数专业知识工作者而言，学习曲线强烈仰赖与顾客的互动，熟悉问题的解决，大多数的成功专业知识工作者是通过工作中训练、顾问指导的方式和同事之间的压力进而成为该领域的精英分子。在教育训练方面，对知识工作者的劳动培训一般采用 E 化训练（E-training）或职务轮换的方式；近年来，在信息技术及共享信息观念的带动下，线上学习已逐渐取代传统于教室内举行的教育训练，通过网络，知识工作者可以不受时间地点的限制，找寻所需要的知识并于网络上讨论，彼此分享与交流信息；此举有助于知识分享、交流、取得及整合出新知识。

知识经济时代人力资源管理理论认为，对组织知识工作者进行劳动培训，是与知识工作者的个体特征紧密相连，如个性特征、自我概念、价值观等，有助于发展员工的职业技能，体现出组织的职业特征和个体的职位特征，反映了个人与组织间的关系，以及这种关系是如何随着时间而变化的。

知识工作者以他们涉足的知识领域来建立自己的身份认同，他们在特定的机构中工作，但他们并不对这些机构有归属感。他们中的许多人对不同机构中从事同一种知识工作的人更有认同感，而不是对同一机构中从事不同知识工作的人有认同感。



彼得·F. 德鲁克在《动荡年代的管理》中讨论了“双头怪物”的问题，即组织中的知识工作者如何面对既要专业负责又要对组织目标负责的困境问题，也就是说知识工作者既是本身专业知识和技能的创造者，又是专业知识与其他知识的综合应用者。德鲁克（1980）认为，如何管理知识工作者，仅仅靠自律是不够的，而管理者又难以对各个领域知识工作者的能力和绩效做出准确的评价和判断。在并非同行知识工作者占主体的组织中，不同领域的知识工作者组成的团队成员之间互动形成的知识与默契与各个知识工作者本行知识没有多大关系，这解决了专业知识在应用过程中的结合问题，而不能解决本身专业知识和技能的提高与发展的的问题。这就使我们陷入了知识管理范式的“悖论”之中，专业知识与其他知识的综合应用和专业知识的提高和发展可能存在“二律背反”的问题。解决这一问题只能依赖对知识工作者的再培训，使知识工作者能够形成一种新的心理契约（Mental Contract）。

这种新的心理契约（Mental Contract）表现为，知识工作者意识到个人追求的应当是自身的发展和提高，企业则应鼓励知识工作者自我管理，任务导向，知识工作者和组织是一种共生共荣、相互依赖的关系。按照新人力资源管理理论的观点，这种心理契约的基础是知识工作者的可雇佣性（Employability）和知识工作者的责任（Responsibility），而不是工作的稳定性（Stability）和家长式的组织管理（Patriarchal Management）。应当强调的是，对知识工作者的劳动培训恰恰抓住了工作场所人性表现的核心所在：人生来就具有生产力和主动性。公司组织的力量不仅在于知识工作者的能动性，而且在于通过劳动培训使知识工作者“对个人价值的坚定信赖”（Bartlett & Ghoshal, 1997）。这本身就是一种人本主义的（Humanist）精神体现。

三、强调组织的工作设计

组织的工作设计 (Work Design) 是指管理人员要有意识地做出努力来事先确定员工的工作方式。适宜的工作设计, 可以清楚界定每个组织成员的权责角色, 再加上恰当的协调和控制, 个人的工作效率将会提高, 而组织的整体表现也会较为出色。在我们看来, 组织的工作设计是以组织结构安排为核心的组织系统的整体设计工作, 是一项操作性很强的工作。

明兹伯格 (Mintzberg, 1973) 把工作看成具有两种维度: 深度和广度, 即垂直的和水平的维度。垂直维度涉及到要完成某种工作需要员工拥有多少知识, 以及要求员工对自己的工作有多大的控制; 水平的维度反应了工作的变量, 涉及到工作中不同的活动、环境、技术和工作中的各种挑战性任务等 (Mosakowski, 1993)。不难看出, 传统的人力资源管理工作设计的核心是以组织结构的定位 (或者说是组织形式的结构化) 为中心。新人力资源管理的工作设计则是在静态工作设计的基础上, 加进了人的因素, 特别是人的知识的因素。随着知识经济时代的来临, 组织工作设计中更注重有关知识配置的因素, 注重研究组织结构和设计完成以后运行中的各种问题, 如协调、控制、信息联系、激励、绩效评估、人员配备与训练、知识的配置和知识的发展等, 人力资源管理理论对此作了大量的研究, 并且正处于完善和发展之中。

在知识经济时代, 组织工作设计三个最本质的作用在于: (1) 改造组织文化; (2) 调整组织的业务流程; (3) 挖掘知识。托马斯·H. 达文波特和劳伦斯·普鲁萨克 (Davenport & Prusak, 1998) 认为, 使知识活动成为工作不可分割的一部分的惟一方法就是要不断地将之融入工作, 同时去掉一些根本不重要的活动来对工作进行设计。

我们认为, 组织的工作设计应以组织流程的再设计和有利