

国家自然科学基金资助项目

制造战略
人力资源管理

MANUFACTURING STRATEGY

杨东涛 等◎著

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT
and company performance

与
公司绩效

中国物资出版社

国家自然科学基金资助项目(70072010)

制造战略 人力资源管理

与公司绩效

杨东涛 等◎著

中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

制造战略 人力资源管理与公司绩效/杨东涛等著. 北京:
中国物资出版社, 2007.1

ISBN 978-7-5047-2576-9

I. 制… II. 杨… III. 企业管理—劳动力资源—资源管理
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 148129 号

责任编辑 黄 华

责任印制 方朋远

责任校对 孙会香

中国物资出版社出版发行

网址: <http://www.clph.cn>

社址: 北京市西城区月坛北街 25 号

电话: (010) 68589540 邮编: 100834

全国新华书店经销

北京新丰印刷厂印刷

开本: 850×1168mm 1/32 印张: 8.25 字数: 197 千字

2007 年 1 月第 1 版 2007 年 1 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978-7-5047-2576-9/F·1057

定价: 20.00 元

(图书出现印装质量问题, 本社负责调换)

国家自然科学基金资助项目(70072010)

制造战略、人力资源管理与公司绩效

主持人及项目组主要成员名单

项目主持人：杨东涛（南京大学商学院，教授 博士生导师）

项目组主要成员：

朱武生（江苏省人事厅人才测评中心，副研究员）

徐国华（南京大学商学院，博士生）

曹国年（南京大学商学院，博士生）

陈社育（南京大学商学院，博士后）

杜林致（南京大学商学院，博士后）

谢蒙萌（南京大学商学院，博士生）

柳婷（南京大学商学院，博士生）

经圣贤（江苏省旅游局，经济师）

贾小明（南京审计学院，讲师）

陈同扬（南京大学商学院，博士生）

刘 杰（南京大学商学院，博士生）

王永谦（南京审计学院，讲师）



内 容 摘 要

本书以交叉学科作为切入点，运用人力资源管理、战略管理、运营管理等多学科理论，采用实证研究方法重点研究了人力资源管理系统与制造战略的匹配；制造企业员工感情承诺；企业生命周期与人力资源管理系统、制造战略的关系；制造竞争优先权的角色；人力资源管理实践、职业生涯系统与公司绩效关系等问题。构建了中国制造业企业人力资源管理系统与制造战略的配合对公司绩效（由财务绩效和人力资源管理绩效两方面组成）影响模型。研究结果表明制造战略和人力资源管理系统均对公司绩效有一定的影响，而其交互作用可给公司带来更好的财务绩效；人力资源管理系统对组织承诺的影响是显著的；处在不同生命周期阶段的企业需要采用不同的制造战略和人力资源管理系统。



前 言

本书是本人主持承担的国家自然科学基金项目“人力资源管理系统与公司战略的配合对公司绩效影响的研究”(70072010)的主要成果。

公司经营的最基本目的,就是为客户提供有价值的商品,公司赚取利润。价值可从五大方面来考察:质量、成本、交货期、柔性(对客户要求的回应)和环境(公司的综合口碑,比较偏重于产品的制造和使用没有污染,公司是员工的好雇主、社区的好公民)。这五大方面,就是本研究的研究对象——制造业企业多会采取的三种战略:质量领先战略、成本领先战略、柔性战略的依据。构成价值的五大方面的管理和改善都离不开对人力资源的管理和对人力资源管理的改善。这就推出了本研究的研究问题:什么样的人力资源管理系统与公司采取的什么战略相配合,公司的绩效才好。

本研究将公司的人力资源管理系统分为:内部型人力资源管理系统、市场导向型人力资源管理系统、混合型人力资源管理系统;将公司的战略分为:质量领先战略、成本领先战略、柔性战略;将公司的绩效分为:财务绩效、人力资源管理绩效(用员工对公司的组织承诺来衡量)。在对相关理论、文献回顾的基础上,推出如下命题:内部型人力资源管理系统与成本领先战略配合,公司高财务绩效、员工高组织承诺;混合型人力



资源管理系统与质量领先战略配合，公司高财务绩效；内部型人力资源管理系统与质量领先战略配合，员工高组织承诺；市场导向型人力资源管理系统与柔性战略配合，公司高财务绩效；内部型人力资源管理系统与柔性战略配合，员工高组织承诺。然后，对上述命题采用问卷调查研究方法进行实证检验。

因中国大陆管理学术界学者运用国际规范的组织管理研究的方法和研究技术开展中国管理研究的时间很短（从1999年7月香港科技大学恒隆管理中心为大陆学者举办的第一期“中国管理学者管理学研究方法研讨班”算起，也只有7年不到的时间），研究中运用组织管理研究方法时，我们是抱着“做中错，错中学”和“阅中学”的态度进行学习和运用的。所谓“做中错，错中学”，就是通过实际做研究，从实践中摸索和积累运用国际规范的组织管理研究方法的经验。所谓“阅中学”，就是通过阅读“美国管理学会学报”（Academy of Management Journal）、“管理科学季刊”（Administrative Science Quarterly）等国际一流的管理科学学术期刊上的论文，特别是最佳论文和获奖论文，来揣摩、学习论文作者们高超的、独特的、有趣的研究设计和精湛、娴熟的研究方法的应用。

随着研究的进展，我们课题组成员一致认为，在本研究中，用制造战略代替公司战略更合适，故本书中，就使用制造战略这一词汇。另外：考虑平时人们用词的习惯，本书中“公司”与“企业”是同一意思，不作区分。

由于“人力资源管理系统与公司战略的配合对公司绩效影响的研究”在中国还是一个探索型的实证研究课题，课题组通过一个实证研究项目所能完成的研究工作毕竟是有限的，所以无论是基本概念的界定、理论框架的构建，还是研究模型的建立、研究方法的使用，都有待进一步丰富、完善、发展和提



高。不过，可以肯定的是，本课题得出的主要研究结果——“制造战略和人力资源管理系统均对公司绩效具有一定的影响，而其交互作用可给公司带来更好的财务绩效。人力资源管理系统对员工的组织承诺的影响是显著的，采用内部型人力资源管理系统的企业，员工的组织承诺感高于采用市场型人力资源管理系统的企业。支持型人力资源管理实践与可觉察的组织支持、可觉察的组织支持与感情承诺、感情承诺与工作业绩之间均有直接的正向关系；感情承诺与自愿离职有直接的负向关系。在企业生命周期的创业阶段柔性战略、混合（偏内）型人力资源管理系统为主；快速发展阶段低成本、柔性战略并重，采用混合（偏外）型人力资源管理系统；成熟阶段以低成本战略、内部型人力资源管理系统为主；衰退阶段以低成本战略、混合（偏内）型人力资源管理系统为主”等结论——必将引起理论界和企业界的广泛关注。

本课题组是一个由博士生导师、政府部门研究人员、高校教师、博士后、博士生共同组成的研究队伍。在研究过程中，按照研究设计方案，课题组经常开展各种形式的交流和讨论，各成员自由发表自己的看法与见解，通过碰撞，迸发火花，获得启发，使新思想、新方法可以及时地在各成员间实现共享。

在本课题研究中，本人承担了课题的整体研究设计、研究计划的制订、研究内容的切块、调查问卷量表的修订等工作。朱武生、经圣贤、贾小明、曹国年、王永谦负责完成问卷的试调查、正式调查、数据的录入等大量的研究基础工作。本书的写作大纲、写作要求、各章节的内容、初稿和终稿的审定由本人完成。徐国华、曹国年、杜林致、陈社育、柳婷、谢蒙蒙等完成了建立模型、数据分析及相关内容的撰写等工作。本书的统稿工作由徐国华、曹国年、杜林致、柳婷、谢蒙蒙、朱武



生、经圣贤等完成。陈同扬、刘杰、孙怀平、宋联可、魏江茹、陆铭宏、姚志强、姚宇、陈硕等多次参加研究讨论，贡献了他们独到的见解和看法。

本书中对于一些问题的研究和分析还不够完善，如“考虑混合制造战略对公司绩效的影响以及人力资源管理系统与混合制造战略的交互作用对公司绩效的影响时，没有加入合适的中间变量；没有对单项人力资源管理实践（如培训、员工参与等）对‘混合制造战略——公司绩效’的影响进行研究；在研究外商投资企业的人力资源管理时，没有考虑企业采取的竞争战略、所处的行业与地域等因素；在分析‘制造竞争优先权的角色’时，没有对‘不同先进制造技术应用阶段的人力资源管理实践影响效应’进行研究”。我们准备再次申请国家自然科学基金的资助，以开展进一步的研究。同时，非常希望能够与人力资源管理理论、运营管理理论、组织管理理论的研究工作者一起探讨这些问题。

本着文责自负的原则，书中出现的一切错误，均由本人承担。书中研究方法的应用，如有不妥之处，敬请读者批评指正。

在研究中，我们广泛参考了国内外大量相关的研究成果。在此谨向有关人员表示诚挚、衷心的感谢。

杨东涛

2006年5月于南京



目 录

引 言	(1)
第一章 文献回顾	(21)
第一节 人力资源管理	(21)
第二节 制造战略	(37)
第三节 财务绩效	(48)
第四节 组织承诺	(55)
第五节 企业生命周期	(62)
第二章 理论框架	(69)
第一节 概念	(69)
第二节 模型	(79)
第三节 假设	(83)
第三章 研究方法	(97)
第一节 研究变量的设计与界定	(97)
第二节 调查问卷的编制	(100)
第三节 调查数据的采集与初步整理	(117)
第四节 量化研究设计与分析技术	(121)
第四章 研究结果分析与讨论	(126)
第一节 人力资源管理系统与混合制造战略匹配的 实证研究	(126)



第二节	人力资源管理系统与单一制造战略匹配的 实证研究.....	(133)
第三节	制造企业员工感情承诺实证研究.....	(140)
第四节	企业生命周期与人力资源管理系统关系的 实证研究.....	(150)
第五节	企业生命周期与制造战略关系的 实证研究.....	(157)
第五章	相关问题研究分析与讨论.....	(165)
第一节	制造竞争优先权的角色研究.....	(165)
第二节	人力资源管理实践与组织绩效.....	(175)
第三节	外商投资企业人力资源管理 实证分析.....	(194)
第四节	职业生涯系统与组织绩效的 相关性研究.....	(203)
第五节	不同职业生涯阶段的员工感情承诺 比较研究.....	(211)
第六节	制造企业工会职能状况的调查分析.....	(218)
第六章	研究结论与展望.....	(225)
第一节	主要研究结论.....	(225)
第二节	研究限制与展望.....	(228)
参考文献		(232)



引 言

一、本研究的现实背景

1. 中国制造企业的人力资源管理现状

(1) 中国制造企业人力资源管理的宏观环境

中国改革开放以来,国民经济得到快速发展,“中国制造”在国际市场中的地位也越来越重要,中国能否成为继英国、美国和日本之后的第四个“世界工厂”(或者称为“世界制造基地”)已经成为产业界和学术界的热点和焦点课题,引起了广泛的关注和研究。

制造业在中国国民经济中占有重要的地位,其工业总产值占全国 GDP 的 42% 左右,是中国国民经济的核心和工业化的原动力。中国正处在工业化的过程中,中国经济增长,主要依赖于制造业的增长。改革开放以来,制造业产值在中国国内生产总值中所占的比重基本上维持在 40% 以上;中国的财政收入的一半来自于制造业;制造业吸收了将近一半的城市就业人口,农村剩余劳动力转移也有将近一半人口流入了制造业;制造业是中国最大的出口部门,自 20 世纪 90 年代以来,制造业的出口一直维持在 80% 以上,创造了接近 3/4 的外汇收入。此外,大批重要产品产量占据了“世界第一”的地位,如钢铁、水泥、数字程控交换机等。据初步统计,中国居“世界第一”的制造产品已多达上百种,家电、纺织品、集装箱等传统制造产业,成为中国参与国际竞争的



强势产品^①。全国已经形成珠江三角洲、长江三角洲、环渤海湾三大世界制造区域。

同时，中国制造业面临的竞争也越来越激烈，中国要成为名副其实的“世界制造中心”，还有很长的路要走。随着经济的全球化，世界范围内的竞争日益加剧，而这种竞争的根本是人才的竞争，是人力资源综合素质的竞争，人力资源已成为当前最重要的生产要素。如何有效地配置企业人力资源、营造人才成长的良好环境已变得越来越重要。特别的，在中国的制造企业中，人力资本与金融资本已经成为企业发展必不可少的两大支柱，一个企业人才的数量及质量将直接决定企业的竞争能力及可持续发展能力。

(2) 中国制造企业人力资源管理的特点及不足

人力资源管理研究在中国的兴起和发展是中国发展的需要，也是时代发展的必然。但从现实来看，由于人力资源管理在中国真正成为热门话题和学术界的焦点是20世纪90年代中期以后的事，较短的发展时间决定了在实践和研究中都存在着许多不足。

作为中国国民经济支柱的制造业，在人力资源管理方面大多经验不足，多数沿用了以前一直使用的人事管理模式，真正意义上的人力资源开发才刚刚起步。可以说，中国的制造业的“人的管理”正处在一个从传统人事管理向现代人力资源管理的转型时期。从现实来看，中国制造业的人才素质和人才结构已经开始逐渐不适应全球化时代日益激烈的市场竞争。目前较为明显的不足有：第一，人才战略不能配合企业的制造战略，

^①这一组数据为中国国家统计局在“2002年中国经济增长论坛”新闻发布会上发布的，该论坛于2002年12月13~15日在苏州召开，会议的主题为“制造业与中国经济增长”。



缺乏全局计划和超前思维；第二，以人为本的观念得不到深入，中国的制造企业多数缺乏连续的、持久的沟通策略和沟通途径；第三，缺乏严格而且科学的人才进出机制，往往会有“优秀的人进不来，平庸的人出不去”的情况产生；第四，国内的多数制造企业没有真正意义上的企业文化，员工缺乏共同的价值观和理念，直接影响到企业的生产效率。

（3）中国制造企业人力资源管理的发展方向

可以预见的是，制造业在今后相当长的一段时期里将一直是中国的支柱产业，中国的制造业仍然有着很大的发展空间。增强制造业的竞争能力，加强对人力资源管理工作的研究和实践将是一项很重要的基础工作。

中国的制造业在新的竞争环境（经济全球化、知识经济等）中，必须采取更有力的人力资源管理方式，这就是战略人力资源管理。从以前的“战术型”管理过渡到“战略型”管理，已经成为中国制造业企业谋求可持续发展、提高经营绩效的一个长期课题。人力资源管理也正是发展到战略人力资源管理阶段，才逐渐建立起成熟的理论体系，开始明确研究对象，并将研究的重点转移到战略与人力资源之间的关系以及不同人力资源管理实践之间的关系上来的。中国制造业应当以建立科学的战略人力资源管理体系为目标，引导所有的人力资源活动都围绕着企业的战略目标进行，为企业制造战略的实施创造条件并提升企业的竞争优势。

2. 中国企业制造战略的发展现状

（1）制造战略重点

一般而言，制造战略重点有成本、质量、交货、服务和柔性五项：成本强调以低成本生产和分销产品的能力；质量强调制造高质量和高性能产品的能力；交货强调按规定的交货时间



交货的能力，对客户订单作出快速回应、快速交货的能力；服务强调为客户提供售前和售后服务的能力；柔性强调对产品种类、产品组合、设计改变、物料波动、排程改变等作出反应的能力。

较长一段时间以来，中国企业制造战略的重点集中在成本上，较为普遍地实施成本战略，也就是企业在提供相同的产品或服务时，通过在内部加强成本控制，在研究、开发、生产、销售、服务和营销等领域内把成本降到最低限度，使成本或费用明显低于行业平均水平或主要竞争对手，从而赢得更高的市场占有率或更高的利润，成为行业中的成本领先者。具有典型代表性的是被称为“价格屠夫”的格兰仕微波炉实施的台阶式降价，其产能每上升一个台阶，相应的价格则下降一个台阶。

成本战略的优点包括：第一，对于行业内竞争者具有比较竞争优势。由于企业的成本低，公司可以利用低价格的吸引力从竞争对手那里抢走客户、挖掘销售额和市场份额，以在价格战中存活下来并获得高于行业平均水平的利润；第二，对潜在的新进入者形成了较高的进入障碍，从而吓退潜在的进入者。公司随时可以采用降价的策略使得一个新的竞争对手很难赢得顾客，那些在生产技术上尚不成熟、经营上缺乏规模经济的企业很难进入此行业；此外，成本战略还可以增强公司对供应商和购买者讨价还价能力，降低替代品的威胁。同样的，这些优势也可以由格兰仕的成功案例得到验证。

同时，成本战略具有显而易见的四大缺点。第一，前期投资巨大。制造企业一般是通过扩大生产规模来取得低成本优势，这就需要较大的前期投资，而且由于公司前期投资大，一旦处于竞争劣势或行业开始衰退，公司的退出障碍也会很高；第二，容易被竞争对手模仿；第三，新技术会带来威胁，比如



竞争对手利用新的技术或更低的人工成本，形成新的低成本优势；第四，如果企业过分追求低成本，降低了产品和服务的质量，会影响顾客的需求，结果会适得其反。中国彩电行业由于成本战略在全球赢得了一定的竞争优势，但在国内却因深陷价格战泥潭而不能自拔，可谓是“成也成本，败也成本”。

事实上，成功实施成本战略需要合适的内部、外部条件，当相应的条件发生变化时，也必须进行相应的战略调整。当前，中国已经由温饱型社会向小康型社会发展，消费者对产品的需求已经由以往单一的关心价格低廉转向更加个性化的设计，与此相适应的制造企业的战略调整在所难免。中国制造企业长期以来缺乏对市场的研究，市场竞争往往依靠价格而不是市场创新。在生产组织上一般以自身的生产能力为中心，注重对产量产能的投入，缺乏对柔性、交货期的重视，当市场发生变化时，生产能力和装备将大量闲置。中国企业制造战略重点必须由单一的成本导向向质量（品质）、服务、交货期、柔性等导向转移。但是企业在这一变革过程中，往往由于缺乏系统的理论指导而陷于盲目尝试，这就需要学术界对此加以系统的研究并提出指导实践的整体措施。

（2）制造战略的基础设施

制造战略不是空中楼阁，也需要基础设施的支撑。一般而言，制造战略的基础设施主要包括人员系统、技术和文化等。

在人员系统方面，当前中国制造企业人才结构不合理，高级管理人才和专业技术人员严重缺乏，已经对制造业的进一步发展形成制约。尽管制造业日益自动化和智能化，但人在制造和管理过程中的作用不仅没有减弱，反而更加重要。中国制造业管理人才尤其是高级管理人才和拥有专业技术的高级技工和技师非常缺乏，且随着投资效益与利润率的下滑，缺乏对优秀



人才的吸引力。受教育体制的影响，管理人员大多依靠技术人员补充，不利于企业的现代化管理。依靠数量惊人的、低技能的劳动大军是不可能成就制造业强国的。近年来，虽然大学毕业生的数量急剧增加，但距离企业的要求似乎越来越远，既画不出能够用于生产的图纸，也不会操作复杂的机器，在接近“零实习”和“零实验”环境中培养出来的工程师是无法从事和管理“零缺陷”生产的，而要求他们设计创新产品就更加困难了。另一方面，中国低廉的劳动力成本优势正在丧失。一段时间以来，劳动力成本低是中国具有比较优势的核心内容之一，保证了生产成本和利润空间，是最为吸引国外跨国制造公司进行生产转移的因素之一。但是随着国民经济的发展和人民生活水平的提高，中国劳动力成本逐渐提高，相对于印度和东南亚国家，中国的劳动力低成本优势已经不复存在。正是在这样的背景下，学术界和媒体提出了“中国制造谁来造”的疑问。

在技术方面，核心技术的缺乏是“中国制造”的软肋。中国制造业的人均劳动生产率远远落后于发达国家，仅为美国的 $1/25$ 、日本的 $1/26$ 、德国的 $1/20$ ；技术创新能力十分薄弱，产业主体技术及关键设备依赖进口，引进与消化、吸收、创新的关系处理得不好，引进的后续工作没有跟上，基本停留在仿制的低层次阶段；有自主知识产权的产品少，依附于国外企业的组装业比重大，工业增加值率仅为 26% ，远低于美国的 49% 、日本的 38% 、德国的 48.5% ；在科研方面投入不足，国外大型企业的研发费用占其销售额的 $5\% \sim 10\%$ ，而中国的大型企业的比例还不到 1% ，国内大型的家电企业春兰也仅占 3% ，中国机械工业的科研开发费用仅为美国的 $1/50$ 、日本的 $1/40$ 、韩国的 $1/3$ ；缺乏有效的知识产权保护，赝品驱逐真品的现象屡见不鲜，企业创新的积极性因创新不能获得预期的回