

重庆文理学院学术专著出版资助

生态

人力资源管理研究

田书芹 王东强 · 著

HR




电子科技大学出版社

生态人力资源管理研究

田书芹 王东强 著

HR



电子工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

生态人力资源管理研究 / 田书芹, 王东强著. —成都:
电子科技大学出版社, 2011.2
ISBN 978-7-5647-0724-8

I. ①生… II. ①田…②王… III. ①劳动力资源—
资源管理 IV. ①F241

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第009016号

重庆文理学院学术专著出版资助

生态人力资源管理研究

田书芹 王东强 著

出 版: 电子科技大学出版社(成都市一环路东一段159号电子信息产
业大厦 邮编: 610051)
策划编辑: 李小锐
责任编辑: 李小锐
主 页: www.uestcp.com.cn
电子邮箱: uestcp@uestcp.com.cn
发 行: 新华书店经销
印 刷: 成都科星印务有限公司
成品尺寸: 140mm×203mm 印张 7.5 字数 188千字
版 次: 2011年2月第一版
印 次: 2011年2月第一次印刷
书 号: ISBN 978-7-5647-0724-8
定 价: 22.00元

■ 版权所有 侵权必究 ■

- ◆ 本社发行部电话: 028-83202463; 本社邮购电话: 028-83208003。
- ◆ 本书如有缺页、破损、装订错误, 请寄回印刷厂调换。

序 言

几百年来，不断细化的学科划分推动了单一学科的深入和长足发展。但随着人口、资源、环境和经济发展的冲突和矛盾不断加剧，人类社会的可持续发展问题日益凸现，独立单一的学科研究已远不适应当代和未来科学本身的发展，不适应日益激烈的经济一体化、政治民主化和文化融通化的全球化趋势。20 世纪初期，一些有志识之士开始有意识地进行跨学科研究，试图解决科学发展中的种种困境。在科学研究的不断演进过程中，这种研究范式逐渐由自发向自觉阶段迈进，自然科学与社会科学的交叉、渗透与融合日益突出，不断地开拓新的研究领域、取得新的研究成果，多学科的交叉研究、跨学科的综合研究逐渐成为科学研究新的时代特征。正如著名哲学家怀特海把 20 世纪称为“分析的时代”一样，21 世纪已逐渐成为“综合的时代”。这为后人开展学科交叉研究提供了可资借鉴的理论基础。

人力资源管理本来就是一个综合性的管理领域，在传统的科学研究范式中，人力资源管理研究也具有多学科的交叉融合研究的性质，管理学、经济学、心理学、伦理学、人本哲学等学科理论是人力资源管理研究的基础理论。现在的问题是，“后危机时代”的人力资源管理面临着更为复杂的多重挑战。人们能否在跨学科的去寻求更多的机会？从更广阔的视角进行更加综合的研究？随着金融危机的缓和，一方面似乎世界经济已趋于好转，有些国家已经实现了经济的正增长，中国经济既而也进入一个相对平稳期；但另一方面由于固有的危机并没有或是不可能完全解决，而使世界和中国经济仍存在着很多的不确定性和不稳定性。

在这种缓和与未知的动荡并存状态的“后危机时代”，人力资源管理面临多重挑战。当在某一领域的研究中遇到难题时，人们能否在跨学科的领域内去寻求更多的机会？我的两位学生田书芹、王东强敢为人先、大胆尝试，在学术前辈的基础上创新性地进行了生态人力资源管理的系统研究，期望从生态学的角度，对人力资源管理行为和意义建构获得合理的解释性理解并试图创造一套植根于人力资源管理实践和学科自身、富有生态学特色的研究体系和实践方案。

本书以当前人力资源管理的整体态势和现实困境为突破点，着力对人力资源管理系统和生态系统进行比较分析，揭示了两者在内涵、组成、结构、功能、调控及研究方法等方面的共通性，为生态人力资源管理研究提供了新的视野、新的逻辑和新的方法。根据隐喻研究、质性研究、系统分析等科学研究方法，从生态学崭新的语境对传统人力资源管理模块进行了重新审视，并以独特的视角对人力资源管理理论前沿问题和重大现实问题进行了回应。本书不仅提出了富有创新性的理论观点，同时还为企业人力资源管理和雇主品牌塑造的科学决策提供了智力支持和现实参考。

当然，把企业视为具有生命的“拟生物化”商业主体，毕竟与市场真实环境中的企业有诸多区别，所提出的理论观点可能有失偏颇，甚至是错误的，对策建议也有待于实践的进一步检验。但人力资源管理生态问题的研究引入表明，人力资源管理系统和生态系统具有共通性的研究客观基础。尽管两者运行机制是不同的，但不管怎样，系统间的“隐喻”和“类推”研究对优化人力资源管理具有重要现实意义，正如中国科学院匡廷云院士勉励年轻人所指出的那样：“我们最大的收获是，在学科交叉中不断寻找兴奋点、兴趣点，使之形成深层次的学科交叉，各领域有机结合，寻求突破。”同样，本书表明，现代企业人力资源管理完全可以从

生态学现象和生态系统管理模式中获得重要的理论营养和实践启示，从而寻找机会、寻求突破，取得更多的创新成果，这才是理论创新的根本价值所在。

曾 狄

2010年10月于成都光华园

前 言

近年来，世界经济出现第二次世界大战后首次总体衰退，我国经济遭受到改革开放以来前所未有的金融危机冲击，出口出现大幅度下降，外向型经济需求萎缩，过度投资带来了产能过剩，国内消费需求疲软，企业开工严重不足，就业形势十分严峻。进入 2010 年，随着危机的缓和，一方面似乎世界经济已趋于好转，有些国家已经实现了经济的正增长，中国经济既而也进入一个相对平稳期；但另一方面由于固有的危机并没有或是不可能完全解决，而使世界经济和中国经济仍存在着很多的不确定性和不稳定性，它就成为一种缓和与未知的动荡并存的状态“后危机时代”。在这个时代中，对于中国企业来讲，不管商业领袖们相信后危机时代将带来更多的机会还是更多的威胁，人类 2010 以后的生活已经表现出了一个事实：激变、演化和严重的不确定性。时代环境的不断变化迫切需要企业创新人力资源管理模式，以有效地组织和管理人力资源等生产要素，满足不断变化的市场需求，进而提高企业整体生态系统的健康水平和适应能力。

面对企业人力资源管理的种种理论和实践困境，在新的政治、经济、文化和社会生态环境中，企业如何抓住机遇、迎接挑战突出重围，是每一个企业管理者都要审慎思考的重要课题。本书正是在以金融危机下企业人力资源管理发展的基本态势和现实困境为突破点，根据隐喻研究、质性研究、系统分析等科学研究方法，着力对人力资源管理系统和生态系统进行比较分析，揭示了两者的共通性。在此基础上，本书总结了人力资源管理一般性研究和已有生态人力资源研究经验、误区和不足，基于理论研究和实践

突破两个层面从生态学视角系统性探讨了企业人力资源管理基本问题，提出创新性的理论观点并对现实热点难点问题进行了生态学回应，为企业人力资源管理研究提供了新的视野、新的逻辑和方法。

本书分为三个部分：研究基础、理论创新和实践突破。

第一部分是研究基础。主要内容包括：金融危机下企业人力资源管理的基本态势和现实困境；根据隐喻研究方法，反思和总结人力资源管理系统与生态系统在内涵、结构功能、开放性、多样性、动态性、自动调控、研究方法等方面的共通性；通过比较研究和文献检索的资料分析，从研究方法、理论研究和实践操作等方面对已有生态人力资源管理研究的经验、误区和不足进行了相关述评，进而提出了本书的研究方法和研究价值。

第二部分是理论创新。综合运用多种分析方法，重点探讨生态学原理如何以其崭新的语境和独特的视域对确保人力资源管理系统生态因子有机存在的健康水平和适应能力提供理论创新的支撑点。主要研究内容包括 HRM 生态安全战略、离职管理的生态加环、员工培训的系统循环、薪酬激励的生态金字塔、绩效考核的协同进化和劳资关系的生态理念。

第三部分是实践突破。在理论创新的基础上，依据质性研究方法，强调研究者本人的实际参与，在管理互动活动中获取信息，重点以生态学理论研究企业人力资源管理实践的热点难点问题，以期为处在发展特殊时期的企业走出人力资源管理困境提供实践对策和建议。主要研究内容包括：转型期人力资源管理变革、人员管理基本方略、企业人力资源盘活、员工沉默破解、高绩效人才团队建设、外派员工制度管理、雇主品牌塑造等问题。

在一定意义上，本书的研究对于推动企业人力资源管理生态系统向高效、稳定方向发展具有重要的现实意义。首先，宏观层面，实现和谐企业人力资源管理。以生态学视域从人与组织对人

力资源管理环境管理环境的诉求和人力资源管理环境对人与组织的引导两个方面研究人力资源管理系统与组织环境的适应性互动问题。其次，中观层面，凸显现代人力资源的核心地位。生态人力资源管理突出了以往管理概念所忽视的周期特质和生态因素，进一步阐释了企业以人为本的核心理念。再者，微观层面，推进现代人力资源管理创新。面对突如其来的金融危机，生态学理论为摆脱习惯于增长模式下的传统企业人力资源管理困境提供了可行的路径选择和实践策略。

当然，生态人力资源管理体系博大精深，我们关注生态人力资源管理问题的相关研究还不长，尤其是在企业实践方面的经验还很欠缺，这使得我们的研究还是初步性和探索性的，体系难免有所疏漏；作为青年教师更是德薄才疏，所习所得无异于大海拾贝，加之成书仓促，本书自是浅陋。请专家学者和广大读者朋友不吝赐教。

本书书稿完成之日正值立夏之时。立夏时节，万物繁茂。明人《莲生八戕》一书中写有：“孟夏之日，天地始交，万物并秀。”预示着新的境界、新的气象即将来临。愿本书能溶汇于这郁郁葱葱的生态世界之中，化为点滴甘露，也伴随着夏天的雨露阳光走向成熟。

田书芹 王东强

2010年夏 于重庆文理学院红河

目 录

第一部分 研究基础

引 言.....	1
----------	---

第二部分 理论创新

引 言.....	43
第一章 人力资源管理系统生态安全及适应性管理战略研究....	45
第二章 基于生态加环原理的员工离职流程管理研究.....	56
第三章 基于生态系统循环原理的现代企业培训模式创新.....	65
第四章 生态学视域下的企业激励机制研究.....	83
第五章 基于协同进化原理的绩效考核结果和过程冲突 缓和探讨.....	97
第六章 生态理念与企业和谐劳资关系构建.....	105

第三部分 实践突破

引 言.....	117
----------	-----

第七章 组织变革下的人力资源管理实践：一个生态政治学视角.....	121
第八章 中小企业“休眠期”的人员管理方略——基于生物休眠原理的考察.....	131
第九章 生态位视域下以思想政治教育盘活企业人力资源的思考.....	141
第十章 基于干扰生态理论的员工沉默形成机理和破解对策..	161
第十一章 高绩效人才队伍的“成长力”及其培育开发.....	171
第十二章 基于限制因子定律的外派员工管理有效制度建构..	180
第十三章 生态型学习行为模式建构——以成都新希望集团为例.....	192
第十四章 基于人力资源管理生态系统的雇主品牌塑造.....	202
参考文献	221
后 记	227

第一部分 研究基础

引 言

2008年9月以来，美国金融市场震荡在国际金融市场掀起巨浪，次贷危机转化为严峻的、世纪性、全球性的金融危机及经济危机，其余波正进一步波及到中国各个层级的企业。国内企业纷纷采取了一系列的措施来加强对经济危机的抵御，大部分现存的企业纷纷采取裁员或者降薪的行动以削减人力成本。部分企业，其薪酬和奖金削减及裁员范围涉及从高级管理人员到一线工人的所有层级，裁员和降薪成为危机时代的热门词汇。金融危机引发的经济危机已直接影响到了市场对于人力资源的需求及价值重估，这不仅对企业结构整合提出很高的要求，对企业的人力资源管理战略和策略也提出了新的理论质疑和现实挑战。

金融危机的到来，习惯于增长模式下的传统人力资源管理面临种种困境：HR招聘失效、裁员风暴盛行、战略规划脱节、员工培训冻结、薪酬激励乏力、绩效管理异化、劳资关系风险等。结合前人对生态人力资源管理的理论研究和实践探索，人力资源管理系统和生态系统相比，其组成、结构、功能、调控及研究方法等都具有类似一般系统的特点。基于隐喻研究、质性研究、系统分析等科学研究方法，人类常常可以通过模拟优化这种系统的组分结构、时空结构和营养结构，对传统人力资源管理的理论模块和现实问题进行创新思考。从生态学崭新的语境和独特的视角对

员工的招募与选拔、培训与开发、绩效管理、薪酬管理、员工流动管理和员工关系管理进行重新审视，必然能够获得新的理论认知，从而使人力资源管理系统向高效、稳定方向发展。人力资源管理生态问题的引入表明，生态学视域下的人力资源管理是用一种生态学话语体系来表述或刻画人力资源管理发展中的问题、特征，是用一种通俗的生态学概念来表述另一种概念。这并非否定企业人力资源管理的发展与开发功能，而是旨在引发人们对人力资源管理的更加深入的思考，启示人们从生态学现象及管理中汲取丰富的理论营养，借鉴生态学成功的自然机制为我所用。

一、金融危机下人力资源管理困境

金融危机又称金融风暴，是指一个国家或几个国家与地区的全部或大部分金融指标（如：短期利率、货币资产、证券、房地产、土地（价格）、商业破产数和金融机构倒闭数）的急剧、短暂和超周期的恶化。金融危机可以分为货币危机、债务危机、银行危机等类型。近年来的金融危机越来越呈现出某种混合形式的危机。其特征是人们基于经济未来将更加悲观的预期，整个区域内货币币值出现幅度较大的贬值，经济总量与经济规模出现较大的损失，经济增长受到打击。国际金融危机席卷全球，美国华尔街五大投行顷刻之间崩盘，通用、福特、克莱斯勒等代表美国工业的汽车巨头也岌岌可危，进入2008年9月以来，美国金融市场震荡频频，美洲银行收购美林集团、AIG集团陷入危机、雷曼兄弟控股公司破产，强烈震撼了美国金融市场，并在国际金融市场掀起滔天巨浪，旷日持久的美国次贷危机转化为严峻的、世纪性、全球性的金融危机及经济危机。包括中国在内的全世界投资者的信心受到了很大程度的影响。许多中国企业出于生存、短期降低成本的考虑，不得不采取停工、减产、裁员、降薪等措施，据报道，大型国企如武钢、宝钢也都在酝酿降薪，其中武钢员工拟降

20%，处级及处级以上干部拟降 50%；房地产大鳄万科、中原降薪裁员；天之骄子东航、南航降薪裁员；民企明星波导、夏新被迫削减人力成本；独家老大中石油开始大幅裁员；从行业范围来看，降薪所涉及的产业已经从金融、汽车，而进一步波及房地产、航空、石化、电力、IT、证券、印刷等一系列行业。除此之外，以苏州为例，对于没有来得及调整的一些中小民营企业纷纷葬身于此次危机之中，广东、浙江、江苏等先行的中小企业纷纷先“走”一步了。有消息称，超过 30%的中小企业纷纷倒闭，超过 30%的中小企业勉强度日，超过 30%的企业处于微利状态或健康临界状态。只有不到 10%的企业因为资源或权利的原因正常运营。调查数据显示，当前企业前三种危机依次是人力资源危机、行业危机、产品服务危机，分别有高达 53.8%、50.0%和 38.7%的被调查企业曾经历过或正面临着这三种危机的困扰。其中人力资源危机不仅是中国企业最常常面临的危机，也是给企业造成严重影响的危机之一；有 33.7%的被调查企业表示，人力资源危机对其企业产生了严重影响。这充分表明，经济危机已对我国企业人力资源产生了巨大的冲击。

当金融危机对企业经营业绩造成直接影响，为企业正常运营提供人力资源保证的人力资源相关政策也受到不同程度的冲击和挑战。习惯于增长模式下的传统人力资源管理面临种种困境，如何面对突如其来的经济衰退、企业应当采取何种应对措施等诸多问题，是摆在企业人力资源管理者面前的现实挑战。

（一）HR 招聘失效

全球性金融危机在各个行业蔓延，令市场上工作岗位的数量大幅缩水，失业率急剧攀升，猎头公司倒闭，未来高端人才的职业生涯堪虑。另一方面金融危机为企业提供了更多的后备人才，许多人力资源管理部门纷纷采取人才“抄底”策略，但能否“抄

底”成功，则可能更取决于是否拥有系统化的招聘流程。招聘是为企业的职务空缺找到一批有资格的申请人，采取科学的人员测评方法选择具有资格的人来填补职务空缺的过程。能选到合适的员工，可以提高企业的工作效率，也可以降低员工的离职率，并最终降低企业的人力成本。目前面对金融危机，许多中小企业人力资源管理部门为了“揽才”纷纷采取人才“抄底”策略，往往饥不择食，招聘流程简单化。员工招聘工作流程一般包括确定人员需求、制定招聘计划、人员甄选和招聘评估。但是目前很多企业招聘过程过于随意，没有招聘需求分析，也没有由各级主管领导、人力资源部经理、助理、招聘工作人员及需补充人员的部门领导组成的招聘工作评估。其次，招聘制度粗糙化。主要表现在招聘制度上，往往以企业老板或者人力资源管理者意志为转移，很多企业没有规范的工作说明书，更不用说严格的测评程序；结构化面试较少，非结构化面试比重过大。再者是招聘者自身素质不高。很多没有接受过企业管理专业教育，缺乏应有的招聘技能，无法更好地了解候选者的职位匹配度。结果，虽然招聘了大量的劳动力资源，但是素质却普遍不高，没有真正达到企业发展所必须的要求。

（二）裁员风暴盛行

在此次金融危机中，裁员成为一种风潮，众多企业纷纷采取了裁员的措施以缓解压力。微软、爱立信、谷歌、摩托罗拉、索尼、联想、松下、佳能等全球知名企业都相继发出了规模较大的裁员公告。与此同时，我国的很多企业也宣布了裁员计划。面对金融危机，企业动辄就裁员 10%甚至更多，往往一刀切，不加区别、简单地进行裁员，给企业留下极大的隐患。因为人力资源成本包括人力资源的获取成本、开发成本、使用成本、保障成本、退出成本等。目前薪酬（工资）和保障（保险）成本是人力资源

总成本中最大部分，也是刚性最强的部分，减员、降薪虽然可以直接降低成本，但这仅仅是人力资源成本控制的一个方面。很多单位寄希望于通过裁员换取生产成本的降低，但也可能因此种下“祸根”，影响经济复苏后的业绩回升。一方面原有员工熟悉企业环境，理解企业文化，已经有较好的融合。裁员使优秀人才流失，人心不稳，即使留下的感到威胁，人人思保，容易离心离德，士气一蹶不振，生产力不可避免地下降，使企业面临销售和信誉困境、内部和外部的危机，企业丧失最有价值但也是非常容易消失的资产——信任和忠诚，裁员本身还会损害到企业社会形象，造成客户对企业实力的质疑甚至流失，进而降低企业的市场生存力。另一方面，裁员会影响主动离职的人数增加。《Harvard Business Review》的研究发现，公司裁员与随后发生的员工主动离职率呈正相关关系；Charlie 和 Anthony（2008）的研究结果表明裁员幅度越大，主动离职的人数通常就会越多，而且只要很小的裁员幅度就能使不少人夺路而逃。例如，公司把裁员目标定在看似微不足道的1%，就会导致主动离职率平均上升31%，这些数字说明，公司“只是从不裁员变为裁员”就足以在未被裁减的员工中引起震动，促使他们跳槽，因此裁员举措可能造成的人员流失对企业的决策者来说是个很大的风险和挑战。

因此，一些企业在裁员时，往往难以科学确定裁员数量、层次和类型，某些人际关系法则又可能让裁员丧失公平性，从而造成人才流失，甚至有损在职员工的企业忠诚度。正确理解和科学做好人力资源成本管控，就必须在看到减员增效、减薪增效的同时看到增人（引入关键性人才）增效、激励（有效的激励机制）增效、管理（科学精细化管理）增效和提能（提高员工技能）增效的巨大作用。既要“减法”，更要“加法”。

（三）战略规划脱节

人力资源管理战略规划是指根据企业的发展规划，通过企业未来的人力资源的需求和供给状况的分析及估计，对职务编制、人员配置、教育培训、人力资源管理政策、招聘和选择等内容进行的人力资源部门的职能性计划。我国企业，在建设人力资源管理战略规划时，往往将其理解成设计一个考核体系、薪酬体系以及长期激励制度等，并喜欢照搬那些大同小异的模式，可又不能和本企业的业务和风格相适应。其不知人力资源管理中每一个项目的成功运作必须建立在一个高效率运作的人力资源工作平台上，所以，当金融危机发生后，其人力资源作用大打折扣，照搬别人的战略模式导致自己的体系混乱，无法形成人力资源竞争优势。随着金融危机向实体经济的蔓延以及危害的进一步升级，企业原有的战略目标和经营计划必将被打破，企业在人力资源规划方面也必须做出重大调整。由于很难估算这场危机对企业未来造成影响的大小，因此，企业对于未来发展态势的判断和战略规划将难以确定，企业的人力资源战略规划工作难度也会进一步加大。尤其是岗位工作分析不明确，导致岗位管理体系与界定岗位之间出现矛盾。因为人力资源管理体系建立的基础是岗位管理体系；其他人力资源管理诸如招聘、薪酬管理、绩效管理都需要建立在岗位管理健全的基础上。

（四）员工培训冻结

为了安全渡过危机，维持利润增长，很多企业的重心开始由扩大生产转为开源节流，而开源节流的一个重要方面就是降低人力成本，其中包括直接削减员工培训和开发费用，有的企业甚至完全减免培训预算。根据美世在近期完成的针对“面对金融危机，人力资源管理如何应对挑战”议题的调研，受金融危机的影响，近半数企业把培训支出列入要削减的人力资源管理领域的支出费