

当代学者人文论丛

—— 李中斌◇著 ——

DANGDAI XUEZHE
RENWEN LUNCONG

企业人力资源竞争力研究

QIYE RENLIZIYUAN JINGZHENGLI YANJIU

中国言实出版社

福建省高校人文社会科学研究基地
(华侨大学东方企业管理研究中心)基金资助

企业人力资源竞争力研究

李中斌 著

中国言实出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业人才资源竞争力研究/李中斌著.

—北京:中国言实出版社,2007.8

(当代学者人文论丛.第17辑)

ISBN 978-7-80128-925-4

I. 企…

II. 李…

III. 企业管理—劳动力资源—资源管理—研究

IV. F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第112798号

出版发行 中国言实出版社

地 址:北京市朝阳区北苑路180号加利大厦5号楼105室

邮 编:100101

电 话:64924716(发行部) 64963101(邮 购)

64924880(总编室) 64963107(编辑部)

网 址:www.zgyscbs.cn

E-mail:zgyscbs@263.net

经 销 新华书店

印 刷 北京振兴源印务有限公司

版 次 2007年8月第1版 2007年8月第1次印刷

规 格 880毫米×1230毫米 1/32 11印张

字 数 285千字

定 价 355.00元(全16册) ISBN 978-7-80128-925-4/B·138



前言

从研究人力资源竞争力理论渊源及其与社会、经济和企业发展紧密相关的角度出发,笔者就基于中国人力资源发展现状的人力资源管理进行了研究分析,进而延伸到如何提高企业人力资源竞争力。通过研究分析发现,人力资源作为第一资源,对经济发展起着关键性的决定作用,同时人力资源管理系统又必须以经济发展为基础。中国人力资源管理与发展现状表现在以下几个方面:一是人力资源总量不适应国际化的人才竞争,人力资源队伍的素质和能力不适应新经济发展的需要;二是人力资源的专业结构、布局结构存在与国际化分工和合作不适应的问题;三是人力资源管理环境和机制不适应国际市场经济体制运行的规则和惯例,缺乏留住人才、吸引人才、促进人才成长的环境条件,等等。

面对中国人力资源管理与发展现状,笔者重点介绍了人力资源竞争力的理论渊源及其基本界定、结构和测评指标体系,指出如何通过企业的学习力培养孕育企业人力资源竞争力,进而形成企业竞争力,最终获得竞争优势,必将成为企业管理的重要课题。

通过对人力资源竞争力的若干理论依据的介绍,笔者详细陈述和分析了企业核心竞争力理论、人力资本理论、人力资源与人才资源的关系、学习型组织理论等。对人力资源管理系统理论做出如下结

论:人力资源管理系统一般包括:(1)人力资源管理战略系统;(2)员工招聘与挑选系统;(3)员工教育培训与发展系统;(4)员工绩效考核系统;(5)员工使用与调整系统;(6)员工激励系统;(7)员工劳动关系处理系统;(8)员工行为规范系统;(9)员工诊断系统。通过对大量资料的统计分析及各种案例的分析,进一步阐明人力资源管理是一个系统工程,各个环节缺一不可。只有充分发挥每个子系统的功效并把其整合在一起,才能实现人力资源管理作用的最大化,进而提高人力资源的竞争力。

本书探讨了知识经济与企业管理创新,得出知识型企业知识状态系统是建立在“创新人”的人性假设之上。为了体现“创新人”的本质,知识型企业知识状态系统演变带来新的管理理念应包括“权变管理”、“创新管理”、“系统管理”、“和谐管理”和“多赢管理”这五个方面。为了加快知识型企业知识状态系统演变,适应组织发展的需要,知识型企业应沿着原子式组织、项目组织、整合式组织、虚拟组织和无边界组织这五个组织依次递进。进而指出对知识型企业来说,构建具有无边界特性的组织结构,是知识型企业组织结构演变发展的必然趋势。

本书对人力资源竞争力进行了一定的实证分析,阐述了提高人力资源竞争力的依据,对人力资源竞争力状况进行了比较分析,并进一步指出提高企业人力资源竞争力对策,以及列举了对某企业职工素质的调查与分析。

本书还对人力资源竞争力诊断的基本理论进行了界定,对人力资源竞争力诊断操作流程和人力资源竞争力诊断进行了大量实务分析,并进一步指出人力资源竞争力诊断的作用一方面体现在诊断人员能凭自己丰富的管理知识优势,较为迅速地帮助企业发现人力资源管理工作中的问题,提高管理水平;另一方面,通过人力资源竞争力诊断活动,可以使企业管理者与诊断人员双方的实践经验和知识技能得以交流,有利于提高企业管理者的经营能力。



结合企业人力资源竞争力的实证分析、人力资源竞争力的诊断分析与机制分析,笔者提出一系列企业人力资源管理策略:(1)彻底转变和更新人才观念,进一步增强人才的忧患意识、危机意识和竞争意识;(2)实施战略性人力资源管理,围绕企业经营战略目标,进行人力资源管理;(3)建立企业人力资源成长机制;(4)建立企业高素质人力资源开发机制;(5)建立知识型员工的管理机制;(6)走“产学研”联合之路,构筑专家支撑系统。

风险管理对现代企业人力资源管理的启示颇多,人力资源是现代企业中最重要资源,然而面对新的企业内外部环境的挑战,企业在进行人力资源管理的过程中,面临着各种各样的风险。本书揭示了人力资源管理风险的内涵,研究了人力资源管理风险的研究现状,有利于企业今后用系统的方法从整体上研究人力资源管理,进而提高企业人力资源竞争力。

本书最后部分为结论。在对全书研究重点做总结后,笔者提出了一系列提高企业人力资源管理水平和人力资源竞争力的策略,并就进一步研究的课题和方向及本课题研究所存在的局限性做了客观分析。

在本书写作过程中,参考和借鉴了许多学者的著作及相关文献资料,并得到华侨大学出版基金的资助,在此一并表示衷心的感谢。书中还有许多不足之处,望有关人士多多指正。

作 者

2007 年 3 月



目 录

前 言	(1)
第一章 导 论	(1)
一、引言	(1)
二、企业竞争力理论概述	(1)
三、企业人力资源竞争力概述	(3)
四、结论	(9)
第二章 人力资源竞争力的若干理论依据	(11)
一、企业核心竞争力理论分析	(11)
二、人力资本理论的基本分析	(25)
三、人力资源与人才资源的基本分析	(32)
四、学习型组织理论分析	(37)
第三章 知识经济与企业管理创新分析	(48)
一、知识经济与人才的关系	(48)
二、知识经济对人才资源的需求	(54)

三、企业管理创新分析	(67)
四、小结	(81)
第四章 企业人力资源管理的若干分析	(82)
一、人力资源管理的趋势分析	(82)
二、人力资源管理的系统分析	(91)
三、人力资源管理的基本理念分析	(108)
附录 某企业人力资源管理的基本方针	(118)
第五章 企业人力资源竞争力实证分析	(126)
一、提高人力资源竞争力的依据	(126)
二、人力资源竞争力状况比较分析	(130)
三、提高企业人力资源竞争力对策分析	(159)
附录 职工素质调查与分析	(177)
第六章 人力资源竞争力诊断分析	(199)
一、人力资源竞争力诊断概述	(199)
二、人力资源竞争力诊断操作	(207)
三、人力资源竞争力诊断分析	(246)
附录 某企业人力资源竞争力调查与分析	(266)
第七章 结 论	(307)
一、企业人力资源竞争力机制分析	(307)
二、通过人力资源管理提高竞争力的策略	(310)
三、风险管理对企业人力资源竞争力的启示	(322)
四、结论及今后拓展的方向	(331)
参考文献	(334)



第一章

导 论

一、引 言

迈克尔·波特竞争力三部曲——《竞争优势》、《竞争战略》、《国家的竞争优势》问世以来,关于竞争力的研究和著述层出不穷。从总体上看,对竞争力的研究集中于三个层面:国际竞争力、产业竞争力、企业竞争力。其中对于企业竞争力的研究,主要从以下几个角度进行:企业竞争力的概念界定、企业竞争力意义研究、企业竞争力形成机理研究、企业竞争力识别和构建方法研究、企业竞争力测量指标界定、企业竞争力测量方法研究等。在企业竞争力识别和构建方法的研究中比较流行的有:企业流程再造研究;ERP 管理信息系统设计、导入、应用研究;全面质量管理研究;柔性生产研究;物流管理研究;供应链管理研究;组织理论研究(扁平化组织结构、虚拟组织结构、战略联盟、并购研究等);企业文化研究以及人力资源竞争力构筑研究等。

二、企业竞争力理论概述

企业竞争力受到理论界、企业界、社会界等各个领域的关注,但

是对于企业竞争力的概念尚没有统一认识。随着企业战略研究学派对于竞争战略的不断深入研究,企业竞争力的研究也愈加深入。战略规划学派认为,战略规划过程产生于企业资源的优化配置过程、市场机遇与内部资源的匹配过程,企业竞争力被视为产生于企业占有基本生产要素方面所拥有的比较优势。1970年以来,环境变化以突发性为特点,以奎因、德鲁克等为代表的环境适应学派认为,对环境的快速适应性能够带来竞争优势。而以哈默尔和普拉哈拉德为代表的学者认为企业的竞争力来源于由企业具有的有形的或者无形的资源转化来的独特的能力,这种能力不可复制、不能流动,等等。

可见,环境、资源以及能力成为企业竞争力研究的三个关键点,而企业竞争力就来源于这三个方面的协调和整合。因此,笔者需要界定企业资源、企业能力以及企业环境。

笔者所指的企业资源是企业拥有的内部以及外部资源。内部资源有人力资源、财力资源、物力资源以及信息资源;外部资源有社会关系资源、外部人力资源(以项目合作形式雇用的人力资源,当项目完成,项目团队人员解散或者以合作形式存在的企业非正式员工)、社会服务系统等。这一系列资源本身是静态的而非动态的,是有可能变成竞争优势、可以被利用的有形或者无形的物品,它不包括对资源本身的利用这一环节。也就是说,企业资源构成了企业运作的硬件基础,而不涵盖软件部分。

企业环境是指企业所处产业结构、在此行业中所处地位、行业竞争态势、人文环境、政治环境、技术环境、自然环境以及相关产业结构等。

企业能力是指企业拥有的对内外部资源以及企业所处环境的整合能力。这种能力可以使环境的劣势变为优势,使威胁变为机会,利用外部的环境因素以及资源发挥协同效应。如果把企业比作电脑的话,企业的资源就如同电脑的硬件,企业能力就像电脑系统,而企业环境则是适合电脑正常运转的外部因素(温度、湿度、电源等)。



企业竞争力模型如图 1—1 所示：

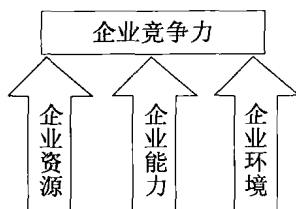


图 1—1 企业竞争力模型

笔者认为,企业竞争力是协调企业内外部环境因素以及内外部资源,以比竞争对手更有效地满足目标客户群体需求的能力。企业竞争力的达成需要依靠一定数量和素质的人才,亦即企业人力资源才是真正托起企业竞争力的支点,企业竞争力取决于人力资源竞争力。

三、企业人力资源竞争力概述

(一) 企业人力资源竞争力的界定

从企业人力资源竞争力体现的最终结果来看,较高的人力资源竞争力能够使企业在组织绩效上得到良好的成绩从而赢得顾客、股东、社会以及其他利益相关者的支持,获得长期盈利的能力也就是获得了竞争优势。

从企业人力资源竞争力的财务表现来看,企业人力资本能够比竞争对手更有效地得到增值,即对于人力资源的投资收益率高于同业竞争对手,可以成为价值创造的环节,而不仅仅是企业的辅助环节。

从企业人力资源竞争力的组织表现来看,企业拥有良好的企业组织架构以及合理的岗位设置;企业员工满意度以及离职率保持在健康的水平上;人力资源战略能够积极配合企业战略实施;经过培训的员工知识储备能够支持企业战略;沟通通畅;激励公平合理。

笔者认为,企业人力资源竞争力是提高企业组织绩效的根源、培育企业竞争力的主体、企业竞争优势的维系者。通过提高企业人力

资源竞争力,企业能够提升整合内外部资源的能力,对环境因势利导地分析,作出合理的战略决策,高效、准确和灵活地执行战略规划,从而促进企业竞争力的形成,最终持续稳定地提升企业组织绩效。而人力资源竞争力的提升进而形成企业竞争力,具有较强的历史路径依赖性。即这种能力是无法在企业间流通、购买和全盘照搬的,企业只有通过长时间的实践、总结、反馈、修改、更新和积累,才能获得适合的人力资源管理模式,进而构造人力资源竞争力并最终培育企业竞争力。

综上所述,企业人力资源竞争力,是一种基于有效的人力资源运作系统,培育使企业组织绩效持续稳定提升的企业竞争优势,并具有较强的历史路径依赖性的能力。

企业人力资源竞争力模型,如图 1—2 所示:

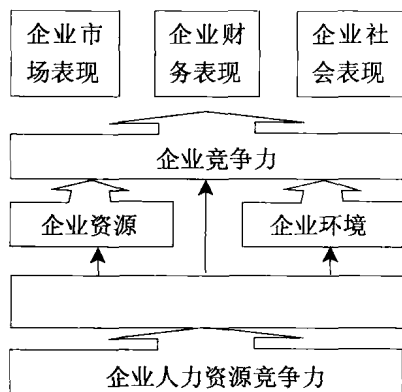


图 1—2 企业人力资源竞争力模型

企业竞争力的最终结果可以从三个纬度来阐述:企业市场表现、企业财务表现和企业社会表现。企业市场表现是指市场占有率、顾客满意度等;企业财务表现是指企业利益相关者因为与企业之间的利益交换而获得的价值增值;企业社会表现是指企业作为一个有着社会责任的社会人的社会道德行为。而这一切需要有效的人力资源



管理系统运作才能最终实现。

因此,笔者认为,人力资源竞争力理论来源于企业竞争力理论,人力资源竞争力在构筑企业竞争力、获得企业竞争优势中起着关键作用。以人力资本增值为目标的人力资源管理,已成为企业管理核心模块中的重要组成部分,并成为企业竞争力的源泉。如何实现人力资本增值、构筑企业人力资源竞争力、形成基于人力资源竞争力的企业持久竞争优势,将成为企业关注的热点问题。

(二) 企业人力资源竞争力结构

笔者认为,企业人力资源竞争力是一个整体,其与企业竞争力乃至企业竞争优势之间具有因果关系。这仅仅是把人力资源竞争力当作黑匣子来看待,还无法展示其内部的组成结构。为了探究如何才能构筑人力资源竞争力,必须进行人力资源竞争力组成结构的探讨。

根据国内学者对企业人力资源竞争力的研究,结合笔者的观点构造以下企业人力资源竞争力结构,如图 1—3 所示:

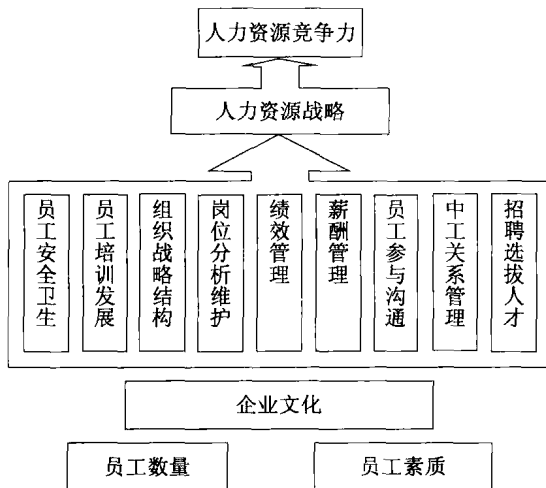


图 1—3 企业人力资源竞争力结构

如图所示,企业人力资源竞争力包含四个层次。

1. 一定数量和素质的人员。企业人力资源管理系统正常地发挥其应有的效能,必须保证一定数量和素质的人员;企业同时也需要一支具有梯度的人才队伍。只有根据岗位分析以及人力资源规划选聘人才,才能充分利用人力资源和节省人力资源成本。这是企业人力资源竞争力形成的基础和根基。

2. 企业文化。企业文化是企业进行价值选择的依据,是企业通过长期实践积累的隐性共同知识。企业文化受到企业高层领导者领导风格、核心员工价值取向以及企业历史的深度影响。同时,企业文化也影响企业现有员工的价值选择和企业战略制定。最关键的是企业文化在很大程度上会作用于人力资源管理系统的设计、成形、运作过程以及最终效果。而人力资源管理系统是依据自上而下共同制定实施的一套行为准则、要求以及奖惩规则,通过企业不断的试错形成的,有着较强的历史路径依赖性。

3. 人力资源管理系统。企业需要一套科学合理的人力资源管理系统,这一系统包括九个职能:招聘与选拔人才、员工关系管理、员工安全卫生管理、员工参与与沟通、薪酬管理、绩效管理、岗位研究与维护、组织战略与结构设计、员工培训与发展。这九个职能之间任何两个都不是互相割裂、互不相关的,而是紧密联系在一起,互为基础、共同配合,以最大限度地培育企业竞争力,帮助企业获得竞争优势。

4. 人力资源战略。它给出了人力资源管理所有作业的根本性方向,是确保人力资源管理模块与企业的总体战略保持高度一致,从而促进企业竞争优势的彰显。

一定数量和素质的人才是一个肌体的血肉与骨骼;人力资源管理系统是肌体的神经系统;企业文化是肌体的思想和灵魂;人力资源战略是这一肌体希望通过一系列行动达成的结果。只有用积极、健康的思想方式进行支配,神经系统协调运作支配骨骼和肌肉运动,最终达到人力资源战略这一行动计划要求的结果,完成人力资源竞争



力运行的整个过程。

虽然企业人力资源竞争力结构本身并没有明确指出企业竞争力提升的途径,但是这种思路和方法能够在某种程度上使企业人力资源竞争力的概念、结构以及机理相对清晰,能够为今后有的放矢奠定基础。

(三) 企业人力资源竞争力测评指标体系

企业人力资源竞争力以及其内部结构梳理清晰之后,企业才能识别自身以及竞争对手的人力资源是否具有较强的竞争力,并了解自身人力资源竞争力存在的薄弱环节,等等,以下将初步设计企业人力资源竞争力测评指标体系,如图 1—4 所示:

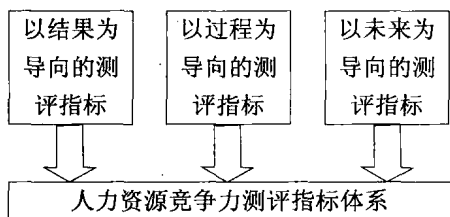


图 1—4 企业人力资源竞争力测评指标体系

企业人力资源竞争力体系中包含了关注企业过去的组织绩效、现在的运行状态和未来的增长潜力的因素,因此笔者认为,可以从三个纬度对人力资源竞争力进行测评:

1. 以结果为导向的测评。即通过企业的市场表现、财务表现和社会表现这一过去行为的结果测评人力资源竞争力状况。这是人力资源竞争力的最终表现形态,但这并不是说企业组织绩效于人力资源竞争力是一荣俱荣的关系。企业组织绩效受到多方的因素影响,这也就加大了测度人力资源竞争力在其中的贡献度或者由于在何种程度上归咎于人力资源竞争力不够强的难度。完全量化各种因素对结果的影响是不现实的,但是完全不量化的粗放型发展模式也是万

万不可取的。有的学者将企业的市场表现与人力资源投资成本之间进行比较,从而获得较有意义的统计指标。笔者认为仅仅关注企业的市场表现和财务表现还是不够的,企业的社会表现也应逐渐进入人们关注的视野。

2. 以过程为导向的测评。即通过对当前的企业运行状态给予确切的评价,以实现企业对战略实施进行实时监控。这一过程的测评旨在发现隐患,未雨绸缪,把问题扼杀在萌芽状态中,而人力资源运行系统的效率成为这一测评的重点。以过程为导向的测评关注点集中在运行中的人力资源流程环节的效率测评上,例如:人才招聘考核成本收益比率、培训成本收益比率、员工满意度、员工离职率等等。虽然针对人力资源管理的各个关键环节设定指标进行测评,可以确保人力资本增值的效果,然而,对于这一导向测评指标的选定也存在大量的困难,例如:如何量化人力资源管理各环节的投资收益回报成为让人头痛的现实问题;有部分投资收益是无形的,其表现形式不容易被观察到;由于人力资源风险的存在导致收益的不确定性等。

3. 以未来为导向的测评。即通过对历史数据、相关行业从业者的研究获得统计信息,基于这部分信息提供的参考指标,预测未来企业的发展潜力。而企业未来的发展潜力在人力资源竞争力结构上的表现特征主要是通过人力资源数量、人力资源素质、人力资源管理系统中的培训发展、岗位分析、组织架构、薪酬管理、人力资源战略等几个方面进行测度。其中人力资源战略是这一导向测评关注的重点,而对于人力资源战略与企业战略的关联度分析是重中之重。

上述人力资源竞争力指标体系无疑具有三大优点:(1)能够连接企业组织绩效与人力资源管理活动,这无疑可以使人力资源管理的重心由传统的内部效率管理转移以结果为导向的效果管理;(2)能够促进企业内部人力资本增值的进程;(3)能够促使企业内部人力资源管理关注企业未来的发展,为企业未来的潜力培养与释放提供人力支持和制度支持,最终完成对企业竞争优势的维系和创新,从

而使企业回归理想的组织绩效。

四、结论

在企业管理实践中,对于企业人力资源竞争力的探究,应是致力于实现提升企业组织绩效和培育企业竞争力。为了实现该目标,笔者认为应注意以下问题:

1. 人力资源竞争力系统并非一蹴而就的,而是需要经过漫长的企业历程,通过其学习力总结吸纳经验教训。即这一体系是企业用自己的“血”写就的,它只适用于企业自身,是企业最宝贵的财富,也是企业价值环节增值的源泉。那么有意识地积累,从中学习便是达成这一目的的唯一途径。诸如有的企业急于求成,寻求外界的帮助,或者照搬其他企业的管理系统,这种嫁接风险性很大,成功率低,难以含有企业自身的“基因”。

2. 人力资源竞争力是以系统的形式运作的,单独注重其中的某一个方面或者某几个方面无疑会产生“短板”效应,从而无法发挥协同效应。

3. 人力资源管理系统之间的各个环节、各个层次有一个引爆点,亦即只要改善这一环节就可以带动整个人力资源系统的改善。而这一引爆点受到多种因素的影响,包括:领导者风格、企业核心员工团队价值观、企业历史、外部环境、竞争对手等等不一而足。寻找并且确定这一引爆点并引爆之,牵引整个人力资源竞争力系统的变革,将会构筑更合理的人力资源管理体系。

4. 在人力资源竞争力评价体系中,三个指标体系也是互相交叉的。为了能够引导人力资源管理资源的正确投入,从而获得理想的效率和效果,企业应根据自身的特点有侧重地制定评价指标体系。人力资源管理不仅需要科学管理,同时也要注意经验管理,尽可能地发挥企业内部隐性知识,也就是“只可意会,不可言传”的那部分知