

383

7-272.92
C98

企业绩效 的 人力资源 整合

罗瑾琰 著

同 济 大 学 出 版 社

序

人力资源管理是企事业管理中的一个重要方面,历来受到广泛的重视,这是大家公认的事实。随着知识经济时代的到来,人力资源的重要性显得更加突出了,它在企事业管理中的作用,比以往任何时候都更为显著,超出了人们的预料。如果说,数十年前,经济的发展主要靠的是生产工具效率的提高,那么,时至今日,经济的发展在更大的程度上依靠的是人力资源,以及人力资源的管理。一些企业由于其管理人员,特别是上层管理人员的智慧得到了正确和充分的发挥,使这些企业在很短的时间里取得了飞黄腾达的发展,这种例子已不鲜见。罗瑾琰副教授多年来一直从事人力资源管理的研究,可谓抓准了方向,适应了当前经济发展的需要。

注意发挥群体中每一成员的作用和效率,固然重要,但是只注意每一成员的作用和效率,并不一定能获得群体的最大效应,这可以说是系统科学的一个很重要的基本观点,也是运筹学等学科一直在寻求的目标。如果我们静心地观察一下我们的周围,那么,有可能发现,当一个集体中所有的成员都能齐心协力地向着一个共同的目标而努力奋斗时,一定会比一个虽然拥有高水平的管理人员,但是充满着内耗的集体好上几倍、几十倍。罗瑾琰副教授在她的著作中提出了新的人力资源整合的概念,并给出了比较科学的定义。将系统科学、系统工程的思想糅合到了人力资源管理之中,发展了人力资源管理,在理论上有其价值;而且我还认为,在当前明确地提出人力资源的整合问题,在实践中,也是很有现实意义的。

认识问题是解决问题的前提,但是并不等于问题就已经解决。罗瑾琰副教授在提出人力资源整合问题的同时,承担了上海市科技启明星项目等多项科研项目的实际调查和研究。她经过千余份问卷的调查,无数次的访谈,同海内外同行的深入切磋,在浩瀚的

文献中的细心探索,成千上万个数据的各种统计分析,提出了数项人力资源整合的策略,以及其应用的技巧。由于这些策略来自企业实际,因此,有很高的实用价值,也有相当的普遍意义,可供企事业单位中有关管理人员参考。当然,人力资源管理理论同自然科学理论不完全一样,同样的策略和技巧,在不同的企业、不同的时期中使用,必须结合企事业单位的具体情况,灵活运用,不能照搬硬套。我觉得本书提出的许多方面,都是人力资源管理理论和实际工作者们可以共同研究的内容。通过大家的努力,一定会有更多、更好的成果出现。

这本著作的另一个特点是定性分析同定量分析的密切结合。书中许多内容,都是在人力资源管理理论的指导下进行了定量的分析,又在定量分析基础上归纳出定性的结论。在作定量分析时,所用的数理统计工具,也比较充实、比较先进,数据、样本有较好的代表性。在一般的人力资源管理研究中,如此广泛地、成系统地、有步骤地应用数理统计的多种方法,尚不多见。书中采用的方法、步骤和思路,实际上也并不是只适用于人力资源管理研究;这些方法、步骤和思路,也可以应用于相当宽广的其他研究领域。

罗瑾琰副教授近年来全身心地投入人力资源管理的教学和研究,在某种意义上说,本书可以说是她近年来完成的若干科研项目的“整合”。辛勤的工作,取得了丰硕的成果。她的成果获得了多方面的认同,最近她获得的“上海市优秀青年教师”和“上海市科技人员特殊津贴”等荣誉称号就是例证。

在罗瑾琰副教授的新著《企业绩效的人力资源整合》出版之际,特此作序,以示祝贺。衷心祝愿人力资源管理的研究取得更大的进展。

沈荣芳于 2000 年劳动节

前 言

当今的企业都十分注重提高它的绩效。绩效的好坏直接影响着企业的成败。提高企业的绩效牵涉到企业管理的许多方面：市场、生产、质量、财务等等无不影响着企业的绩效。

全球化的竞争使企业管理的策略发生了巨大的变化。从过去的以生产为导向，过渡到以市场为导向，又发展到今天的以市场和人力资源为导向。许多事实使企业家们认识到，人力资源是左右企业绩效的关键因素，因而他们从过去强调资本的管理，转变到了现在强调人力资源的管理。

早期的人力资源管理比较着重于对每一个人的管理，注意发挥每一个人的作用和积极性。事实上我们知道，即使每一个人的积极性都得到了充分的发挥，也不能保证这一群体的绩效一定达到了绩效的顶峰。从群体的绩效来说，“1加1”既可以大于“2”，也可能小于“2”，甚至可能为“0”。可以说，群体的绩效是群体内个人绩效的“向量和”而不是简单的“代数和”。因此，如何发挥群体的作用，提高群体的绩效又成了当今人力资源管理的热点。

如何提高群体的效益，从而提高企业的绩效，已经引起了不少人的重视，但是迄今为止，他们的研究思路和所采用的方法和手段，并不都是十全十美的，有许多可以改进之处。

本书将以如何提高群体绩效为目的，从理论和概念上，提出了用“整合”的概念来提高群体的绩效的构想，提出了“整合”的定义和叙述了与“整合”有关的若干方面。

同时，本书在“整合”概念的指导下，以研究如何使群体的绩效得以提高的措施和手段为任务，通过对大量企业的问卷调查，采用聚类分析、主成分分析、相关分析等统计方法进行分析，归纳出高绩效的企业，找出它们所采取的人力资源管理因子，从而形成人力资源整合的策略群。具体地说就是本书将要展开讨论的“上下行

沟通策略”，“不公平事件控制策略”，“人力资本投资策略”和“泛股制运行策略”等四项策略。之后，再对每一项策略作具体的理论分析和更深入的应用研究。

本书提出的人力资源整合的新概念，采用数理统计的方法归纳出高绩效企业寻找出成功的人力资源措施，形成人力资源整合策略的方法，以及在各项策略中提出的观点，都是一些新的想法，因此一定存在着许多不足之处，敬请各位专家、同行批评指正。

罗瑾琨

图书在版编目(CIP)数据

企业绩效的人力资源整合/罗瑾琰著.

—上海:同济大学出版社,2000.9

ISBN 7-5608-2183-9

I. 企… II. 罗… III. 企业经济-劳动力资源-研究 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 36445 号

企业绩效的人力资源整合

作 者 罗瑾琰

责任编辑 沈 恬 责任校对 徐 栩 装帧设计 沈 恬

出 版 同济大学出版社
发 行

(上海四平路 1239 号 邮编 200092 电话 021-65985622)

经 销 全国各地新华书店

印 刷 丹阳市教育印刷厂印刷

开 本 850mm×1168mm 1/32

印 张 6

字 数 172800

版 次 2000 年 9 月第 1 版 2000 年 9 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 7-5608-2183-9/F·221

定 价 12.00 元

本书若有印装质量问题,请向本社发行部调换

目 录

第一章 引 论	(1)
第二章 国内外人力资源管理研究概述	(5)
第一节 国内人力资源管理的现状与问题	(5)
第二节 国外有关人力资源管理研究概况	(7)
本章小结	(13)
第三章 人力资源整合及其目标分析	(14)
第一节 人力资源整合的提出	(14)
第二节 人力资源整合的特性	(15)
第三节 人力资源整合与相关概念的区分	(16)
第四节 人力资源整合的目标分析	(20)
本章小结	(22)
第四章 人力资源整合策略的形成	(24)
第一节 人力资源整合与企业战略的关系	(26)
第二节 人力资源整合策略的形成	(43)
本章小结	(46)
第五章 上下行有效沟通策略	(46)
第一节 沟通理论要点	(46)
第二节 沟通与整合的关系	(50)
第三节 企业内上下级之间关系现状	(51)

第四节	上下级间的影响策略	(52)
第五节	上司与员工对情感沟通态度的差异分析	(66)
	本章小结	(67)
第六章	不公平事件控制策略	(69)
第一节	公平及其理论概述	(69)
第二节	企业不公平事件调查与分析	(74)
第三节	不公平事件的组织控制模型	(81)
第四节	不公平事件的控制要素	(89)
	本章小结	(95)
第七章	人力资本投资策略	(97)
第一节	人力资本理论研究的回顾及构想	(97)
第二节	人力资本投资效应分析	(101)
	本章小结	(109)
第八章	泛股制运行策略	(111)
第一节	泛股制的基本思想	(111)
第二节	人力资本价值股的测定	(115)
第三节	泛股制的实施	(124)
第四节	泛股制的约束合同条款	(131)
	本章小结	(135)
第九章	结束语	(137)
	参考文献	(138)
附件 1	调查问卷	(147)
	问卷 1 企业人力资源管理问卷	(147)

问卷2 上下行沟通要素问卷	(152)
员工问卷	(152)
上司问卷	(158)
问卷3 不公平事例问卷	(161)
问卷4 人力资源管理实务问卷	(165)
附件2 人力资源管理要素因子分析结果	(173)
附件3 上司和员工的旋转因子矩阵	(178)
一、员工旋转矩阵	(178)
二、上司旋转矩阵	(180)
后 记	(182)

第一章 引 论

本章以企业绩效为目标,分析提高企业绩效的途径及其有效性。继而分析我国人力资源管理的现状,以及对其研究的必要性和紧迫性。然后分析企业绩效与人力资源管理要素之间的关联,最后提出本书的研究思路和研究构架。

1. 个人绩效和企业绩效

在面向全球化的大市场中,不少企业生死沉浮。绩效是企业生存的根本,许多企业都在从各个不同的方面想方设法提高绩效,诸如调整经营战略、开发市场、更换设备、改进工艺、研制新产品、加强人力资源管理等等。

在迈向知识经济时代的现代社会,相当多的企业都已经懂得重视人的因素,明确地把人力资源视为最重要的资源,千方百计地开发人力资源。

但是,以往开发人力资源大多以个体为对象,重点强调个人潜力的发挥。殊不知,个体的力量与整体之和既有叠加又有抵消,怎样使得总的合力最大呢?对于一个群体来说,虽然每一个人都发挥了自己的才能有的甚至很累,但是将每个人的作用叠加起来,总效用并不一定最大。这是因为总效用是每个人的作用之“向量和”。换言之,如何让群体中的成员累有所值、力有所用,使得总的内耗最小、效用最大呢?对企业而言就是使绩效最好呢?这是个值得研究的问题。

2. 提高群体绩效的关键

上述提高群体绩效的问题历来受到人们的重视,遗憾的是人

们所提出的一些措施大多局限于定性的、浅表的现象分析,如一般的思想政治工作或工作设计、改善人际关系、提高聘用薪酬,或其他激励措施等。

令管理者头痛的是:这些方法的收效往往不够理想。应该说,以上这些方法只要处理得当,还是行之有效的。但是如何让其效应更好,即内耗更小、合力更大,这是一个值得研究的问题。如何选择更好的措施和手段呢?这又是个值得研究的问题。

由此可见,我们的研究不能仅仅局限于提高人力资源个体的绩效,而更重要的是要提高人力资源群体的绩效,以及要研究应该通过哪些途径来提高。

3. 我国人力资源管理研究的必要性

作者于1998年4月至1999年5月间做了一次“人力资源管理实务问卷”调查。实务调查发现,一般地说,我国企业目前的人力资源管理还停留在比较初级的管理阶段,还是一种较松散的人事管理。与高绩效企业的人力资源管理相比,还存在着明显的差距。因此,在我国企业中加强人力资源管理,尤其是与企业绩效相关联方面的研究,显得十分紧迫、十分重要。

4. 与企业绩效相关联的人力资源管理要素

企业管理者们意识到:只有人力资源才是左右企业绩效的关键因素。那么,怎样才能有效地发挥个人和群体的最大作用、提高企业绩效呢?哪些人力资源管理要素与企业绩效密切相关呢?至今尚未见到对这些问题的系统研究。为此,作者通过实证分析,探索了不同绩效企业之间其人力资源管理要素的差异。分析发现:高绩效与低绩效企业的人力资源管理要素存在着许多差异^[1]:如高绩效企业的人力资源管理制度多有正式和明确的计划程序,低绩效企业的人力资源管理制度的计划程序非正式、不明确;高绩效企业多将不同工作的内容与职责作了明确的规定,而低绩效企

业对此则不很重视;高绩效企业付出较大努力教育新员工认同企业的价值观与行为准则,低绩效企业在此方面付出较少;高绩效企业在人才训练与开发活动中是以团队为导向进行的,低绩效企业则以个人为导向进行;等等。

由此可见,不同的人力资源管理要素可导致不同的企业绩效,不同的企业绩效是不同的人力资源管理要素运行的结果。那么,这些有效的人力资源管理要素是通过什么途径来实现的呢?

5. 本书的研究目标、思路和构架

研究目标:本书试图从企业绩效入手,分析组织与个人的行为特征,研究如何使得每一个个体的努力方向与企业所期望的目标方向相一致;研究与提高企业绩效有关的人力资源理论和方法,以及研究有关方法的理论背景与实现过程。

研究思路:以提高企业绩效为目标,采用实证分析方法,寻找与企业绩效直接相关的人力资源管理要素;通过对人力资源管理要素的分析,归纳出提高群体绩效的策略。然后在分别对各项策略进行理论和实证分析的基础上,得到各项运作要领。

因此,本研究的目标关键是探索群体工作绩效的策略,并分析各策略的理论基础与运作技巧。

研究构架:本书的分析构架如图 1-1 所示。

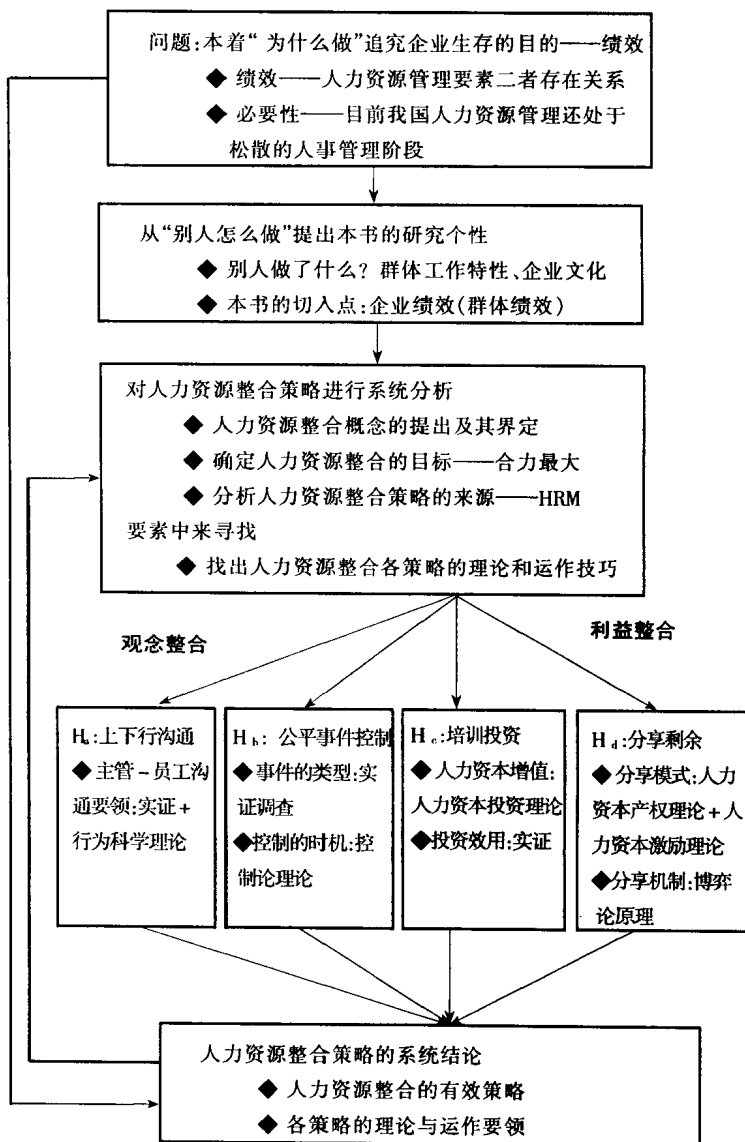


图 1-1 研究构架

第二章 国内外人力资源管理研究概述

本章将围绕提高企业整体绩效为目的的人力资源问题,分析和评述国内人力资源管理的现状与存在的问题以及国外有关理论研究和有关群体工作绩效的研究,以便从中得到借鉴。

第一节 国内人力资源管理的现状与问题

从工业发达国家先进的人力资源管理历程来看,其发展过程经历了档案管理阶段、政府职责阶段、组织职责阶段^[2]。档案管理阶段是指视人的管理为一种纯事务的管理,各环节相对独立的,将人视为被动服从的、短期行为的管理;政府职责阶段是指企业自身没有自主权,凡事由政府统一指令;组织职责阶段是指视人的管理为一种资源的开发,且这种资源是用之不尽、取之不竭的,而且人力资源管理是与企业战略目标各环节密切关联的、较长期的管理。

我国在不断推进改革开放的进程中,人力资源管理的状况又处于什么状态呢?随着新世纪的来临而到来的知识经济革命,我国的人力资源开发又将面临怎样的挑战呢?为此,作者于1998年4月至1999年5月间做了一次“人力资源管理实务问卷”(以下简称《实务问卷》,见附件1问卷4)调查。发出问卷210份,收回150份,有效问卷148份,公司性质涉及国有、集体、合资、独资和个体,其中,国有企业占51.7%,合资企业占23%,独资企业占20.5%,集体企业占3.4%,个体企业占1.4%。受访者为MBA学员,基本属于中层管理人员。受访公司的主力产品(或服务)在成熟期的占49.6%,成长期的占20.1%,引入期的占15.1%,衰退期的占15.1%。

就招聘面试小组成员来讲,本次所调查的企业中,经常参与面试的成员有“人事部专员”和“招聘岗位直线主管”,分别占到84.4%和43.5%。这说明了调查企业中,所招聘岗位的直线主管参与人力资源选聘活动较少;聘用合同方面,80%以上的企业有一份正式的聘用合同,也有6.1%的企业“所有员工都没有明文的聘用合同”,其中,国有企业2%、独资企业为2.1%、个体企业占0.7%。员工了解聘用条件时,62.6%的企业在录用面试中说明公司详情,32.7%的企业是每位员工发一本详尽的员工手册,32%的企业有一份上司说明。

培训的政策方面,运用统计分析发现,被调查的企业中49.0%的企业有“明文规定”,37.4%的“无明文规定”,还有13.6%的企业“没有训练发展之类的规定”。实务调查显示,个体企业没有训练发展计划,也有10.9%的国有企业无培训发展计划;而且,还有37.4%的企业没有培训管理人员的明文政策。

奖励计划方面,调查对象中67.3%的企业有一套奖励员工的计划,仍有29.3%的企业没有奖励计划。在采用的激励方式上,80%以上的企业采用个人奖金,35%左右的企业设置团体奖励,另对管理和专业技术人员,也有19.1%的企业实行利润分享。

实务调查发现,就一般来说,我国现阶段人力资源管理相对于前述高绩效人力资源管理企业还存在很多问题,如培训政策无明确规定、奖励计划的不健全、团队奖励政策贫乏等,这些都是与高绩效企业的人力资源管理运作技巧相对立的。人力资本投资的不明确性至少说明企业人力资源激励计划的无序性或随意性,员工对企业目标模糊;65%的企业没有设置团体奖励,那么,团队精神又从何而来?管理和专业技术人员中,只有19.1%的企业实行利润分享,这又怎么能留住人才长期作战呢?诸如此类的问题,核心原因是企业没有觉察到企业的影响力和人力资源的可导向性。

由此说明我国目前的人力资源管理还停留在档案管理阶段,还是一种较松散的人事管理。因此,在我国进行人力资源管理,尤

其是与企业绩效相关联的研究十分重要。

关于人力资源及其开发的概念传到我国,还是近十几年的事,对于人力资源在我国的研究,相对更晚。目前,我国人力资源方面的研究基本可归为两大类:一类是宏观的人力资源管理研究,这部分包括人口及其增长、宏观人力资源政策、宏观人力资源配置等从政府角度出发的研究;另一类微观的人力资源个体特性研究,这部分主要以心理学家为研究主体,对人的个性、态度、行为及文化影响等方面的特征进行研究。其他关于企业与企业中的人力资源的相互关系的定量研究则很少。

第二节 国外有关人力资源管理研究概况

一、相关研究

根据美国弗伦奇^[2]的说法,现代人力资源的产生可以归结为以下相互关联的因素:科学管理、人际关系和企业文化。

1. 科学管理

从管理的角度出发,科学管理运动也导致了对人力资源管理的研究。泰勒(Frederic Winslow Taylor)就是科学管理之父,他除了科学地研究工作本身(时间-动作研究),泰勒还认为:所选的工人在体力和脑力上应与工作要求尽可能匹配,而对于那些高于“合格水平”的人则应拒绝接纳;员工应该由主管人员(主管人员的工作也是按专业详细分工的)进行很好的训练,以保证其操作动作恰如科学分析所规定的那样精确。

为了鼓励员工遵循规定的工作程序(这种规定是在车间主管严密的监督下进行的),泰勒认为只要工人正确地按规定时间完成了工作,就应增发相当于工资的 30% ~ 100% 的奖金,这便是最初的劳动计件奖励制度。虽然,泰勒对于工作群体中人的相互作用并未观察出什么征兆,但他仍对工作的社会方面感兴趣。他认为

工作群体滋生了这样一个问题：个人效率降低者为群体中水平最低的工人的效率。

在这里，首次提出了工作群体的概念。

2. 人际关系运动

1923年在芝加哥西方电气公司进行的霍桑(Hawthorne)试验提供了有史以来最著名的行为研究成果之一。研究发现：在人们参与的工作中，随着某一种条件(如照明)的改变不可能不给其他变量带来影响；而对员工的激励和群体的意识看来才是生产率的主要因素。

后来，哈佛商学院的埃尔顿·梅奥(Elton Mayo)，弗里茨·罗特利斯伯格(Fritz Roethlisberger)与诺思·怀德(T. North White)等几位教授一起又继续研究霍桑试验，他们研究的结果认为^[2]：生产率直接与集体合作及生产程度有关，而集体合作与协调程度又与主管人员对工作群体的重视程度有关，与缺乏带有强制性的提高生产率的办法相联系，还与为变化过程中的工人提供参与制相联系，如图 2-1。他们的研究奠定了工作群体影响因素和效果的理论基础。

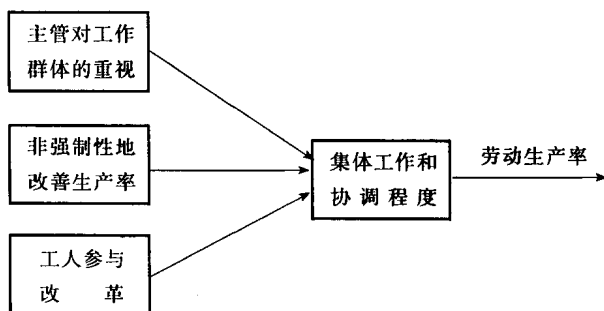


图 2-1 霍桑试验有关提高劳动生产率的结论