

# 企业人力资源系统化管理的战略设计

常 荔

(武汉大学 公共管理学院,湖北 武汉 430072)

**摘 要:**从战略管理的角度,探讨了人力资源和人力资源系统化管理在企业构筑持久竞争优势中的地位和作用,进而提出了企业人力资源系统化的管理战略。

**关键词:**人力资源;人力资源系统化管理;持久竞争优势

中图分类号:F272.92

文献标识码:A

文章编号:1001-7348(2004)10-0130-02

## 0 前言

自 20 世纪 90 年代以来,知识更新的速度加快,使得企业面临更加复杂多变的外部环境和日趋激烈的市场竞争。在这种环境下,企业若想获取持久竞争优势将变得越来

越困难。关于企业持久性竞争优势的建立一直是学术界和企业界普遍关注的焦点问题。一部分学者强调,人力资源是企业持久竞争优势的源泉,在企业生存和发展中发挥至关重要的作用。然而,在经营实践中,许多具有丰富人力资源的企业往往欠缺有效的人力

资源管理,或缺乏科学的绩效管理,或不重视员工的职业发展,或因节约成本需要而降低薪酬、削减培训支出甚至裁员的现象比比皆是。实践证明,缺乏系统化的人力资源管理,企业试图仅借人力资源优势来塑造持久竞争优势的努力将付诸东流。基于此,本文

销售量  $\theta$  (通过零售商提供销售发票等形式),  $\phi(\theta)$  和  $\Phi(\theta)$  分别是最终销售量的密度函数和分布函数。供应商根据最终销售量  $\theta$  给零售商一定的转移支付  $u(\theta)$  以激励零售商选择其所希望的销售努力行动  $a$ 。建立一般激励模型如下:

为激励相容约束,即给定供应商不能观察到的零售商的销售努力行动  $a$  和市场需求  $\zeta$ , 在任何转移支付下,零售商总是选择使自己利润最大化的行动  $a^*$ 。也就是说供应商希望零售商采取的  $a^*$ , 必须通过相应的转移支付使得零售商选择其他行动所得到的利润不超过  $a^*$  带给他的利润。通过对上述优化模型求解,可以得出不同销售努力水平下的最优的转移支付,消除道德风险问题带来的危害。

4 结论

信息不对称和市场需求不确定性的共同作用是供应链销售渠道中道德风险问题存在的主要原因,但同时也取决于零售商的风险态度。通过分析得知,只有风险厌恶的零售商才会产生不利于供应商的败德行为。目前,主要以激励理论为主的协调研究成为解决道德风险问题的主要方向,如何设计出高效的协调机制将是今后研究的重点。

参考文献:

[1]Z. Kevin Weng. 1995. Channel Coordination and

越困难。关于企业持久性竞争优势的建立一直是学术界和企业界普遍关注的焦点问题。一部分学者强调,人力资源是企业持久竞争优势的源泉,在企业生存和发展中发挥至关重要的作用。然而,在经营实践中,许多具有丰富人力资源的企业往往欠缺有效的人力

资源管理,或缺乏科学的绩效管理,或不重视员工的职业发展,或因节约成本需要而降低薪酬、削减培训支出甚至裁员的现象比比皆是。实践证明,缺乏系统化的人力资源管理,企业试图仅借人力资源优势来塑造持久竞争优势的努力将付诸东流。基于此,本文

## 4 结论

信息不对称和市场需求不确定性的共同作用是供应链销售渠道中道德风险问题存在的主要原因,但同时也取决于零售商的风险态度。通过分析得知,只有风险厌恶的零售商才会产生不利于供应商的败德行为。目前,主要以激励理论为主的协调研究成为解决道德风险问题的主要方向,如何设计出高效的协调机制将是今后研究的重点。

## 参考文献:

[1]Z. Kevin Weng. 1995. Channel Coordination and

Quantity Discounts. Management Sci. 41(9):1509-1522.

[2]Andy A. Tsay. 1999. The Quantity Flexibility Contract and Supplier-Customer Incentives. Management Sci. 45(10):1339-1358.

[3]Charles. Corbett, Xavier de Groot. 2000. A Supplier's Optimal Quantity Discount Policy Under Asymmetric Information. Management Sci. 46(3):444-450.

[4]Terry A. Taylor. 2002. Supply Chain Coordination Under Channel Rebates with Sales Effort Effects. Management Sci. 48(8):992-1007.

[5]马丽娟. 供应链企业间的委托代理问题及道德风险的防范[J]. 商业研究, 2003, 269: 103-104.

[6]张爱等. 供应链企业委托代理问题研究[J]. 工业工程与管理, 2003, (3): 52-55.

[7]张翠华等. 供应链中的道德风险问题[J]. 东北大学学报(自然科学版), 2003, 24(7): 703-706.

[8]陈国富. 委托—代理与机制设计[M]. 天津: 南开大学出版社, 2003.

(责任编辑:胡俊健)

从战略管理的角度,分析和探讨了人力资源和人力资源系统化管理在企业构筑持久竞争优势中的地位 and 作用,进而提出了企业人力资源系统化的管理战略。

## 1 人力资源系统化管理是企业构筑持久竞争优势的现实源泉

人力资源的属性决定了其对于企业竞争优势的维持和巩固具有不可替代的作用。然而,人力资源在被合理地使用和开发之前,其作用的发挥是指潜在的。只有通过企业人力资源系统化管理,巨大的人力资源存量被激活,人力资源潜在的使用价值才能转化为现实价值,人力资源优势才能转化为企业竞争优势。本文认为,人力资源是企业构筑持久竞争优势的基础,而人力资源系统化管理才是获取企业持久竞争优势的现实源泉。

Barney(1991)指出,能够为企业赢得持续竞争优势的资源必须是有价值的、稀缺的、并且是不可替代的和难以模仿的。基于此,Wright(1994)认为,一些单个人力资源实践活动很容易被竞争对手所复制,故人力资源实践不能作为持续竞争优势的源泉,而具有高技巧和高激励工作动力的人力资源集合才是持续竞争优势的源泉。

但是对人力资源进一步的考察后发现,人力资源是企业拥有的具有战略价值的资源,然而,人力资源本身并不会提升企业竞争优势。Penrose(1995)在《企业的成长理论》一书中对资源进行了区分,指出作为生产过程输出的不是资源,而是资源提供的服务。相同的资源可被用来实现不同目的,或以不同方式或与不同类型或不同数量的其它资源组合提供不同服务组合。Penrose对资源和资源提供的服务的区分具有十分重要的意义。实践中,同样的资源可因为组合方式的差异可能产生不同的服务,进而导致不同的经济产出。可见,资源只是企业建立竞争优势的基础,并不必然导致竞争优势的提升(Priem,2001)。真正提升企业竞争优势的是资源提供的服务,这种服务其实就是一种功能,一种活动(Penrose,1995)。

此外,实践也已证明,企业在生产作业系统、财务管理、质量控制和销售服务等方面的创新活动很容易被竞争对手模仿,以致丧失竞争优势。而企业在人力资源管理方面的一些创新则是很难如法炮制的,人力资源

系统化管理是由一整套相互补充和相互依赖的活动构成,它在提升企业能力方面具有独特性、因果模糊和协同效果,模仿这样的人力资源系统化管理活动几乎是不可能的。Pfeffer也认为人力资源系统化管理实践是难以模仿的,它来源于两方面:其一,竞争者很少能深入接触某个企业的人力资源战略及其实践活动,从而难以模仿;其二,即使企业的人力资源管理活动是清晰可见的,竞争对手进行模仿,也未必能取得同样有利的效果。因为人力资源管理的各项具体实践活动是一个相互关联、互为因果的有机系统,一项特殊的人力资源实践活动必须有战略中其他实践活动的配合才能取得成功。如果某项人力资源实践活动被单个模仿时,由于它现在处在一个不同的人力资源战略中,它不可能产生相同的功效。此外,人力资源管理实践还必须与企业员工状况相吻合。如果不顾及本企业具体情况,一味照搬照抄其他企业的人力资源管理实践,其结果也只能是适得其反。因而,在人力资源战略指导下,通过人力资源系统化管理所获得的竞争优势将更为持久。如杜邦公司的竞争对手难以引进杜邦公司卓有成效的安全教育体系,而迪斯尼公司,其众所周知的竞争优势就是来源于通过团队所创造的独特文化。

以我国为例,在计划经济体制下,高等院校的人才大部分是统统分配到国有企业,国有企业可以说拥有近30多年培养的各类技术和管理人才;然而,这些丰富的人力资源并未给国有企业赢得多少竞争优势,相反,其竞争力反而不如人力资源相对贫乏的乡镇企业。在市场竞争中,乡镇企业尽管拥有较少的人力资源存量,但通过人力资源管理实践活动,充分开发和使用人力资源,从而在与国有企业的竞争中建立了竞争优势。此外,同样的人力资源在国有企业中未能发挥其才华,然而进入民营或外资企业后,却能为企业创造巨大的经济效益,这一切都依赖于这些企业卓有成效的人力资源系统化管理活动。

理论和实践都充分说明,人力资源的系统化管理才是企业构筑持久竞争优势的现实源泉。

## 2 面向企业持久竞争优势的人力资源系统化管理的战略设计

可见,企业若想获取和增强持久竞争优

势,必须以人力资源为基础;而将人力资源优势转化为企业持久竞争优势又依赖于人力资源系统化管理战略的实施。

### 2.1 甄选与招聘:辨识人员价值,重视吸纳高价值人员

确认企业人力资源的经济价值是开展招聘活动的一个基本前提条件。人力资源管理理论和实践已证明:人力资源是企业利润之源,在获取企业持久竞争优势中发挥战略性作用。然而,一个企业中哪类人力资源将发挥关键性作用,如何发挥作用,根据各企业经营环境和发展战略的不同而可能都不相同。如对于高科技企业而言,研发人员的新产品开发能力是区别于竞争对手的主要标志;而对于一个生产型企业来讲,则更追求生产效率优势。

在了解企业各类人力资源经济价值的基础上,企业可针对不同的人员采取相应的招聘策略。对于高价值人员,因其对构建企业竞争优势至关重要,企业应采取复杂的招聘和筛选系统,严格而科学的招聘流程和测评手段,对人员进行甄选,以保证吸纳到符合企业战略要求的优秀人才,并有利于企业的后续人力资源管理活动的顺利开展。对于具有一般价值的人员,企业通常可采用相对简单的招聘和筛选程序及方法,可节省大量人力、物力,能直接降低和控制招聘及筛选成本。

### 2.2 培训和开发:一般培训和专门培训相结合,注重企业专有技能开发

根据人力资本理论,人力资源的技能可以分为二类:一般技能和企业专有技能。一般技能是指由个人拥有,对各个企业都具有价值并且使用的技能。如员工具有的一般认知能力、管理知识、专业基础知识、外语水平等,各个企业从这些技能中都可获得相同的价值。企业专有技能是指对某个企业具有价值,而对其他竞争对手没有价值的个人技能。例如,员工具有本企业某种专门技术使用方法的的知识或具有仅对本企业适用的有关企业各项政策和流程的知识等。一般技能由于为每一个企业创造了相同的价值,在一个较为完善的劳动力市场下,这些技能对企业竞争优势的形成没有任何作用。一个企业若试图通过员工的一般技能寻求建立持久竞争优势则是徒然的。然而,这并不意味着企业可以忽视对员工一般技能的培训。其原因有两个:首先,一般技能可保持企业的竞争均势。其次,从现代管理的发展趋势看,在激烈的市场竞

争中,一个企业虽然不能保证其员工终身就业,但应保证所有的员工都有充分的就业能力。这就要求企业必须通过培训和开发员工的一般技能,提高员工未来的市场竞争能力。否则,企业就不能吸引和留住人才。

企业若想获取其持久的竞争优势,就必须重视开发员工的企业专有技能。首先,企业专有技能的开发可造成这部分人力资源的隐性稀缺,它能为企业带来价值增值,获得高于平均利润的垄断利润。其二,这类专有技能是在企业特有的环境内经后天的培训和开发而获得,故很难被竞争对手模仿。其三,这类专有技能也不容易被掌握这类技能的员工转化为市场行为。为此,企业需要加大人力资本投入,注重培养和开发员工以使其掌握企业专有的工作过程和流程。

### 2.3 绩效评估与职业发展:建立科学而公平的绩效评估机制,促进员工知识技能发展

绩效评估是人力资源系统化管理的一个重要环节,也是其他人力资源管理活动实施的重要依据。它将员工的工作行为与结果和企业发展的战略目标紧密结合,有利于企业持久竞争优势的建立。

传统的绩效评估体系仅用来考察和鉴定员工的工作业绩、工作效率,目的是为了更好地控制员工的操作。这不仅不利于员工技能的提高和职业发展。而且由于它将考评结果直接与工资或其他经济利益相联系,这种考评制度使得个人知识无法与他人实现共享,这对组织而言也不利于持久竞争优势的建立。因而,企业应建立科学而公平的绩效评估体系,作为推动员工发展的重要机制,它应强调对员工业绩的测度、评价和指导,但应更注重员工的技能和知识发展。

此外,对关键员工的绩效评估还应紧密地同其职业生涯设计结合。关键员工拥有对企业竞争优势的形成极具价值的关键知识和技能。关键员工的流失不仅带走了这些重要的知识资源,对企业竞争力造成直接影响,而且还会挫伤其他员工的工作积极性,破坏人员稳定,从而影响到企业战略目标的实现。因此,对于企业高级技术和管理人才,在对其绩效评估的基础上,企业应根据其专长、个性等特性,指导并协助其设计在组织内的职业发展规划,提升员工个人价值,并进而促进企业价值的增值。

### 2.4 激励:强化对关键人力资源的长期激励,发展以团队为基础的激励制度

对关键人力资源的激励是一个弥久常新的问题。由于这类资源具有巨大的资本价值和巨大的创造性,同时其劳动又难以监督,因此企业除了寻找激励之道外,别无良策。员工的劳动,只可以“激励”,不可以“压榨”,而激励对于关键人力资源,如技术人员和管理人员,就显得更为重要。据资料显示,微软公司有2万多名员工,其中百万富翁就有3000多人,微软公司就是靠有效的激励来使大批人才献身于微软事业的。

传统的激励手段大多是工资、奖金、提成、在职消费等,这些都是短期激励。若想长期留住关键性的人力资源,仅有短期激励是不够的,更重要的是解决长期激励问题。长期激励的手段有很多,其中,股票期权就是一种可行的长期激励手段,它比较有效地解决了激励和约束的对称问题。股票期权是由企业的所有者向企业中的高级人才提供的一种权利,允许他们在特定的时期内,按照某一预定的价格购买本企业的股票。这种权利不能转让,但是所购股票可以在市场上出售,从而高级人才可享受股票升值所带来的收益权。实行股票期权的内在原理是:通过给予经营者等高级人才股票期权,使得他们的目标函数与行为选择与企业的长期发展目标相一致,实现企业价值的最大化。由于期权形式具有不确定性和风险性,其激励的效果具有长期性和持久性,同时它又是一种约束手段,所以,股票期权经常被称为“金手铐”。据统计,目前全球500家大工业企业至少89%的企业已经向其高级管理人员实行了股票期权制度。而高级管理人员的年收入中,来源于股票期权的比例也越来越大。

此外,团队组织伴随着科学技术的进步以及企业经营环境的变化也应运而生。许多复杂的、创新性强的工作都依赖于团队而完成。团队成员间知识结构的互补、思想心态的高度整合,促进了团队工作的协同性,从而形成了整体大于部分之和的裂变效应。团队工作既是一种状态或结果,更是一种过程,它使竞争对手难于辨识企业竞争优势的具体来源。正是由于团队工作的这种因果模糊性和社会复杂性,决定了团队工作只可“自产”,不可移植或模仿的性质。这种特殊的企业人力资本在企业持久竞争优势的获取中的重要作用日益明显。因而,以团队为单位的组织单元在企业中越来越普遍。在这种情况下,企业迫切需要改变传统的基于个

人评价的激励体系,而建立和发展以团队为基础的评价和激励体系。这种激励体系应首先根据团队的工作业绩和工作效率对团队整体予以奖励,然后可依据个人对团队工作的不同贡献分别再进行奖励。

在人力资源战略指导下的人力资源系统化管理活动是一个相互关联、互为因果的有机系统,以上仅着重探讨了其中主要的4项活动内容,即人力资源的招聘、评估、激励和发展。需要指出的是,其他的人力资源管理活动如人力资源规划、工作分析、薪酬体系、人力资源保护等活动都是人力资源系统化管理不可或缺的重要环节。它们之间相互配合、互为补充,每一项人力资源管理的具体活动的实施都会关系到其它环节的人力资源管理活动的开展,并进而影响人力资源系统化管理战略的实施效果,最终必然会对企业持久竞争优势的建立产生重要影响。因而,企业应以人力资源为基础,在企业战略和人力资源战略指导下,实施相互配合、互为关联的人力资源系统化管理活动,唯有此,才能将人力资源优势最大限度地转化为企业竞争优势,并使之更为持久。

#### 参考文献:

- [1] 汤伟钢.企业人力资本形成的新理念[J].现代管理科学,2002,(11):28-30.
- [2] Barney,J.B.Firm Resources and Sustained Competitive Advantage[J]. Journal of Management, 1991,(17):99-120.
- [3] Jay B.Barney & Partick M.Wright.The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage[J].Human Resources Management,Spring, 1998,34.
- [4] Penrose,Edith.The Theory of the Growth of the Firm[M],Oxford:Oxford University Press,1995.
- [5] Priem,R.L. & Butler, J.E. Is the Resource-based View a Useful Perspective for Strategic Management Research[J].The Academy of Management Review,2001,(26):22-40.
- [6] 赵曼.人力资源开发与管理[M].北京:中国劳动保障出版社,2002.
- [7] 林强,姜彦福.高科技企业的人力资本制度[J].中国软科学,2001,(6):74-77.
- [8] Lado,A.A.&Wilson,M.C.Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-based Perspective[J].The Academy of Management Review,1994,(19):699-727.

(责任编辑:焱 焱)