

# 人力资源管理与组织绩效的关系研究

## ——一种基于战略人力资源管理理论模式的研究视角

何 辉

(北京工商大学商学院, 北京 100037)

**[摘 要]** 本文将战略人力资源管理中关于人力资源管理与组织绩效关系的研究总结为四种不同的理论模式:通用模式认为存在普遍有效的人力资源实践活动,组织采用这些所谓的最佳实践活动就会获得高绩效;哈佛模式不仅强调具体的人力资源实践活动对组织绩效的影响,还增加了利益相关者因素和情境因素对员工行为和绩效的影响;权变模式认为人力资源管理活动应与企业战略相匹配,人力资源管理系统内的各项活动也应达到匹配;在资源模式里,主要讨论内部资源(主要是人力资源)、企业战略和组织绩效的关系,认为只有人力资源才是企业获取持久竞争优势的源泉。

**[关键词]** 战略人力资源管理;组织绩效;通用模式;权变模式;资源模式

**[中图分类号]** F270

**[文献标识码]** A

**[文章编号]** 1000-971X(2008)06-0116-06

从理论上讲,人力资源管理和组织绩效之间是一种“黑箱”关系。从现实的角度看,有时企业人力资源管理活动与企业经营成果之间没有明显的因果关系。如果说人力资源管理对组织绩效确实存在影响的话,这些影响是如何产生的呢?其作用机制又是如何?作用的结果怎么样?对这些问题的回答就是试图将人力资源管理与组织绩效之间关系的“黑箱”明朗化。20世纪80年代以来,随着战略人力资源管理(Strategic Human Resource Management, SHRM)理论的产生和发展,不同学者提出了许多考察人力资源管理和组织绩效关系的理论模式。由于不同学者的研究角度往往有所差别,本文根据他们在考察人力资源管理与组织绩效的关系所遵循的不同逻辑,把人力资源管理与组织绩效的关系归结为四种模式,即通用模式、哈佛模式、权变模式和资源模式,并对这四种模式进行了比较研究。

### 一、通用模式

这种理论模式来自于人力资源管理的“最佳实践”(best practice)构想,即存在所谓管理人力资源的最佳方法,该方法能够提高组织绩效。通用模式的

假设前提是:某种人力资源管理模式与组织的高绩效密切相关,不用特别考虑组织竞争战略的影响。对该理论的描述最早见于 Guest (1989)的人力资源管理理论中,它是建立在四个人力资源政策目标基础上的较为规范的理论模型。这四个人力资源政策目标分别是:战略整合、承诺、灵活性和质量。这些政策目标与人力资源管理实践活动相关并预计产生所期望的组织成果,见图1。

HRM 活动	人力资源成果	组织成果
组织设计	战略整合	高工作绩效
工作设计		解决问题
管理变革		变革
招聘	承诺	创新
选拔		
社会化	灵活适应性	高成本有效性
绩效考核		
培训开发	质量	低流动率
薪酬体系		
沟通		低缺勤/低抱怨

图1 Guest(1989)的人力资源管理理论

资料来源: D. Guest (1989a) Personnel and HRM: can you tell the difference? In Personnel Management, January, p. 49.

**[作者简介]**何辉(1973—),女,吉林省吉林市人,北京工商大学商学院人力资源管理系副教授,管理学博士。主要研究方向:人力资源管理。

Guest (1989)描述了这四个政策目标:

1. 战略整合: 确保人力资源管理完全融入到战略规划中, 人力资源管理政策具有一致性和连贯性, 直线管理人员在日常工作中实施人力资源管理的各项实践活动。

2. 承诺: 员工认为自己对组织有责任有义务, 并通过他们的行为向组织承诺高绩效。

3. 灵活性: 建立一个具有较强适应性的组织结构, 功能的灵活性是建立在技能多样性的基础上的。

4. 质量: 高素质且具有灵活性的员工提供高质量的产品和服务。

Guest 认为上述目标是不可分割的一个整体, 只有同时满足四个目标才能带来令人满意的组织成果。可以看出, 通用模式强调人力资源管理的各项具体实践活动, 认为这些具体活动对组织成果的获得具有普遍的促进作用。一些实证研究也检验了这一观点。如 Terpstra 和 Rozell (1993) 研究发现, 招聘选拔活动执行的完整程度与企业利润增长率和整体绩效之间存在显著的正相关关系。Russell、Terborj 和 Powers 的研究表明, 员工培训与社会化过程与组织财务绩效间呈现显著的正相关关系。Abowd

(1990)以横跨 6 年的资料研究发现, 以组织绩效为基础的薪酬与组织利润率的关联度虽然不高, 但它对于经济效率和市场效率的正面影响却很明显。

通用模式的优点就是目标描述清晰, 但这也恰恰是问题所在。Purcell (1991) 认为这些目标是不可达的。Ogbonna 和 Whipp (1999) 认为难以实现该模式的内部一致性, 因为有太多自相矛盾的地方 (如灵活性与承诺本身就矛盾)。该模式最重要的缺陷在于具体是哪些人力资源管理活动构成了最佳实践, 哪些人力资源活动能够带来组织成果的提升, 这一点研究者们并没有形成普遍的一致看法。

## 二、哈佛模式

Beer、Lawrence、Quinn Mills 和 Walton (1984) 提出了一个新的理论模式, 该模式介于通用模式和下文谈到的权变模式之间, 见图 2。哈佛模式的关键在于承认不同利益相关者间的利益纷争会影响员工行为和绩效, 重点强调情境因素对人力资源战略选择的影响。Poole (1990) 也认为该模型有利于进行比较分析, 因为它把多种因素考虑在内。

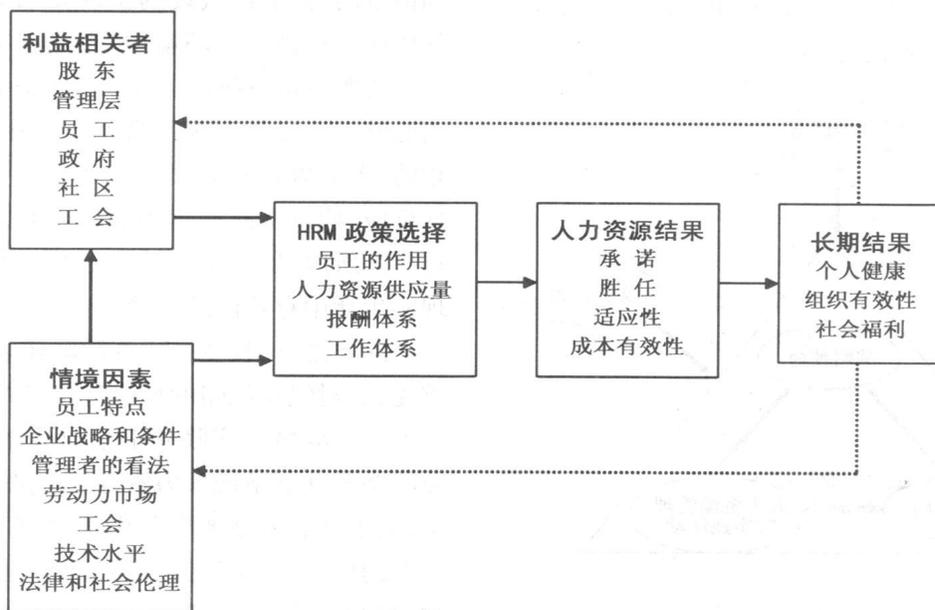


图 2 人力资源管理的哈佛模式

资料来源: Adapted with permission of The Free Press, a Division of Simon & Schuster, Inc. from *Managing Human Assets* by Michael Beer, Bert Spector, Paul R. Lawrence, D. Quinn Mills, Richare E. Walton. New York: The Free Press Copyright 1984 by The Free Press.

哈佛模式与通用模式在本质上并无差别, 都是 强调具体人力资源实践活动对组织成果的影响, 不

同在于哈佛模式所强调的组织成果已经超出了企业绩效和员工态度等内部范畴,而是人力资源实践能否给整个社会带来福利与效用,充分显示了人力资源管理活动的正外部效应。除此之外,哈佛模式还加入了情境因素和利益相关者这两个环节,认为企业人力资源管理的政策选择要首先取决于二者。情境因素既包括外部因素的影响,如劳动力市场、工会、技术条件和法律与伦理,也包括内部因素的影响,如员工特点、企业战略和管理者风格。情境因素既影响组织的人力资源管理实践,而由人力资源管理实践所带来的长期结果(包括对组织和对社会)对利益相关者和情境因素又具有反作用。哈佛模式中情境因素的观点为后来的权变模式提供了研究依据和借鉴。

### 三、权变模式

权变模式建立在两种关键的匹配模式基础之上,一是外部匹配,即人力资源战略与企业战略要求的匹配;二是内部匹配,既所有人力资源政策和活动之间的相互匹配,二者互为促进形成一个紧密结合的整体。该理论的基础之一是 Fombrun (1984) 提出的战略人力资源管理的基础模型,见图 3。这个基础模型阐述的是人力资源管理与组织战略的关系,以及环境因素对企业的影响。

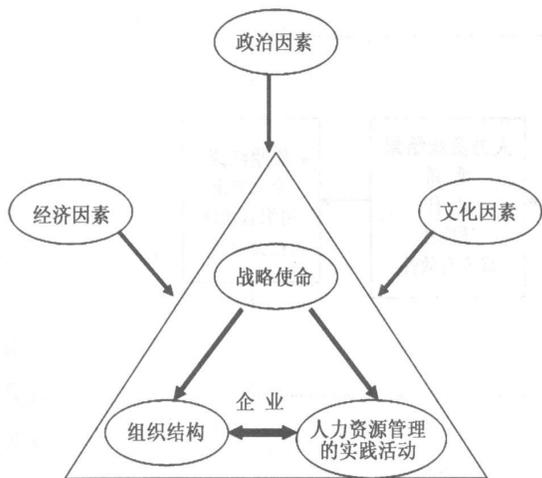


图 3 权变模式的理论基础

资料来源: C. Fombrun, N. M. Tichy and M. A. Devanna (1984) *Strategic Human Resource Management*, p. 35. New York: John Wiley and Sons Inc.

权变模式借鉴了哈佛模式中关于情境因素对人力资源政策选择的影响,注重外部环境(如经济、政

治和文化因素)对人力资源战略的影响,并指出在人力资源战略和企业战略的关系中,人力资源战略应该服从于企业战略、匹配于企业战略(即外部匹配)这一基本观点。除此之外,权变模式也强调内部匹配,有研究者认为在权变模型的两种匹配模式中内部匹配更有价值(Derek Torrington, Laura Hall, 2001),所以他们评价权变模式的优点时认为它提供了一个简单的分析框架,这个框架把人员选拔、评价、开发与报酬系统合起来,最终以组织绩效的形式表现出来。例如,如果一个组织要求团队合作行为以共同分享信息和相互支持,那么在人员选拔方面,那些有过成功团队合作经验且具有良好合作意识的人就可能被优先考虑,而喜欢独自工作的高成就需要者可能就不被列入选拔范围;在员工评价方面,将对团队的贡献和对其他人的帮助而不是个人的优良业绩作为评价依据;在报酬系统方面,将以团队的业绩和贡献而不是个人的业绩和努力作为支付依据。

也有学者对权变模式表示怀疑。Grundy (1998) 认为该模式中关于匹配的观点过于简单幼稚。Ogbonna 和 Whipp (1999) 认为,权变模型的假设是以最终达到匹配作为目标,并且这种匹配是可以观察和衡量的,但上述假设的实现要求有一个相对稳定的环境。在稳定的环境中,企业在某一时点上达到人力资源战略系统的匹配,而且企业将在一段时间内能够维持这种匹配。现实生活中,环境是动态变化的,大多数企业必须对环境的变化做出应激式的反应,所以从前所达到的匹配状态将不可避免被打破。所以,他们坚持认为该模型只是一种无法在现实生活中存在的理论形态。

除此之外,权变模式的缺陷还表现在下面几点:首先,它对组织战略的反应过于简单,只是笼统指出人力资源战略应该服从于企业战略,缺少对不同企业战略条件下不同人力资源战略的描述性分析。其次,如果企业战略的变化没能带来相应的人力资源活动的变化,员工行为和绩效没有发生改变,我们该如何解决?权变模式并没有回答这个问题。而这种现象在企业实践中是相当普遍的。再次,很多人力资源战略并不仅仅以员工行为的改变为目标,而是通过行为的变化引发组织文化的变革。因此,权变模式认为,人力资源战略目标是改变“我们通常的做

事方法的思路”(Derek, Torrington, Laura Hall, 2001), 并试图左右员工的信念和价值观, 但能否达到这个目标是令人怀疑的。

Jackson(1987) 列举了很好的例证, 他们使用 Porter (1980)提出的三种企业战略, 每一种战略都有相应的员工角色行为和人力资源管理政策与之对应, 见表 1。

为了解决上述缺陷(主要是第一种), Schuler 和

表 1 企业战略、员工角色行为和 HRM 政策选择

企业战略	员工角色行为	HRM 政策
创新战略	高度的创造性行为 较长期的行为导向 相对较高的合作与相互依赖行为 中度关心质量 中度关心产量; 中度关心过程和结果	工作设计要求个体间的紧密合作与相互作用 绩效评价更多反映长期业绩和群体业绩 工作设计要求员工开发多种技能以便能够在企业中的其他职位上使用 报酬系统强调内部公平而不是外部或市场公平 工资水平不高, 但鼓励员工持股, 允许员工对工资组成有更多的自由选择权 广泛的职业路径设计, 注重员工多种技能的开发
提高质量战略	较为重复且可预测的员工行为 长期或中期的行为导向 中等水平的合作与相互依赖行为 高度关心质量 中度关心产量 高度关心过程; 采取低风险的行为; 对组织目标的实现有承诺	相对固定且明确的工作描述 在中等的工作环境下员工参与决策的水平高 绩效评价以短期和结果导向为主, 评价标准既包含个人标准, 也包含群体标准 平等对待员工, 员工安全有保障 向员工提供密集的、持续不断的培训与开发活动
降低成本战略	较为重复且可预测的员工行为 相当短期的行为导向 员工自主行为或个人行为 中等关心质量 高度关心产量 主要关心结果; 采取低风险的行为; 对稳定有较高的舒适度	相对固定且明确的工作描述, 无法容忍模糊 工作设计和职业路径设计均很狭窄, 鼓励专业化和高效率 短期、结果导向的绩效评价 制定薪酬政策时密切关注市场工资水平 极低水平的员工培训与开发活动

资料来源: R·S·Schuler and S·E·Jackson(1987): Linking competitive strategies with human resource management practices. Academy of Management Executive, No. 3, August. Reproduced with permission of the Academy of Management.

#### 四、资源模式

企业的资源观点(Barney, 1991)带动了以资源为基础的战略人力资源管理的研究(Boxall, 1996)。企业的资源观点关注的是内部资源(包括人力资源)、战略和组织绩效之间的关系, 是通过人力资本开发提升已经获得的竞争优势, 而不仅仅是企业的人力资源与企业战略目标相一致。只要人力资源是独特的, 且不能被竞争对手复制或取代, 它就能够为企业带来竞争优势和高绩效。资源模式的关键点不仅在于人力资源的行为, 而在于引起行为的人力资源的知识、技能、态度和胜任素质, 这些对企业的长期生存会产生更持续的影响。Briggs 和 Keogh(1999)也坚持认为卓越的企业不仅仅有所谓的最佳实践, 而且是今天拥有能够预测未来的智力资本和企业智慧。

Barney(1991)认为一种资源若要产生持久的竞争优势, 它必须满足四个标准。Wright(1994)认为只

有人力资源能满足这四个标准。第一, 资源必须是有价值的。Wright<sup>8</sup> & McMahan(1992)认为某种人力资源要创造持久的竞争优势, 它必须为企业提供价值, 企业对劳动力的需求必须是异质的, 而且必须具有异质的劳动力供给。换句话说, 不同的企业需要不同素质的劳动力以承担组织中的不同角色。只有员工个人的素质与企业或岗位要求匹配时, 员工的价值才显现出来。由于每个人的贡献各不相同, 所以每个人都不可能轻易地被其他人取代。第二, 资源是稀缺的。我们假设组织为了获得适应性和灵活性, 需要员工具有的最重要的素质是对未来需求的认知能力。认知能力在人群中呈正态分布, 那些具有较高认知能力的人是很稀少的。人才储备库是有限的, 很多雇主都在经历寻找他们所需要的人才的困境, 企业要能雇佣到他们所需要的人才以创造优势必须通过有效的甄选体系。第三, 资源必须是

不可模仿的。Wright 强调这一点特别适用于人力资源。竞争对手将会发现确定企业人力资源所带来的竞争优势的准确来源是很困难的。当然竞争对手也无法准确复制这些资源,原因在于他们无法复制这些资源产生的历史情境,而历史情境往往通过企业特有的规范和文化的的发展来影响人力资源的行为。因此,即使竞争企业成功从对手那里招募到了员工,他们也依然无法在自己的企业里获得同样的产出,原因就在于情境的不同。有两种原因使得这种企业特有的历史情境难以复制。一是因果模糊性,即人力资源和竞争优势的因果关系比较模糊,不可能把影响竞争优势(最终表现为组织绩效)的所有因素准确分离出来,因为存在  $1+1>2$  的协同效应;二是社会复杂性,即有些竞争优势源于复杂的社会关系,如团队生产,这些也不容易复制。第四,资源应该是不可替代的。Wright 认为虽然短期内用其他资源(如技术资源)取代人力资源是可能的,但从长期来看,人力资源是完全不同的,因为它永不过时,并且能够通过其他产品、市场和技术进行转移。

Wright 也提到,在资源基础理论中我们应把注意力放在企业领导者和高层管理者身上。高层管理者对组织的贡献更容易被确认,相比起那些贡献不大容易确认的其他员工,高层管理者更容易流动。所以,人力资源的不同组成部分对组织竞争优势的贡献并不相同,有些组织的人力资本储备库并不包含所有员工。

与权变模式相比较,资源模式更关注获取竞争优势的源泉,即人力资本而不是内外部因素的匹配。但资源模式也并非认为人力资源的具体实践活动就不重要。Wright(1994)关于人力资本、人力资源实践和竞争优势的关系见图 4。当人力资源实践变得重要的时候,人力资源就不再是获得竞争优势的源泉,因为他们能够被在其他地方复制,这时通用模式就成为我们的首选。

正如 Boxall(1996)所认为的那样,资源模式为人力资源成为竞争优势的源泉提供了概念基础,并且体现出人力资源的战略价值。因此我们不应把人力资源战略仅仅看作是应激性的匹配过程,人力资源应该被包含在战略的形成过程中而不只是战略的执行过程中。但需要注意的是,并不是每个战略都具

有显著的可执行性,在战略不可执行的情况下,人力资源实践可以作为替代方案,或是进一步开发人力资本储备库。Hamel 和 Prahalad(1993)也谈到,企业应该建立起使自己比竞争对手学习得更快和更有效的胜任力,Grant(1991)也认为,企业的发展将变得越来越富有灵活性和智慧性,所以人力资源实践应该关注于招募、人员使用、开发和保持,把竞争实践融入组织。这个模型也把我们的注意力转向员工方面,Boxall(1996)认为需要在员工利益和企业利益之间寻求某种平衡。

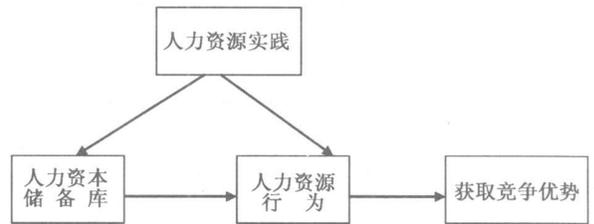


图 4 作为竞争优势源泉的人力资源模型

资料来源:P. Wright, G. McMahon and A. McWilliams(1994), Human resources competitive advantage: a resource - based perspective. International Journal of Human Resource Management, Vol. 5, No. 2, p. 318.

## 五、结论与讨论

SHRM 已经成为人力资源管理研究领域中的重要组成部分。SHRM 认为,人力资源管理活动对组织绩效有重要的影响作用。但是,对于人力资源管理政策与活动对组织绩效的影响模式,不同的学者有不同的观点。本文根据这些研究的逻辑思路,将 HRM 活动与组织绩效的研究模式归纳为四种:通用模式认为存在普遍有效的人力资源实践活动,组织采用这些所谓的最佳实践活动就会获得高绩效;哈佛模式不仅强调具体的人力资源实践活动对组织绩效的影响,还增加了利益相关者因素和情境因素对员工行为和组织绩效的影响;权变模式认为人力资源管理活动应与企业战略相匹配,人力资源管理系统内的各项活动也应达到匹配;在资源模式里,主要讨论内部资源(主要是人力资源)、企业战略和组织绩效的关系,认为只有人力资源才是企业获取持久竞争优势的源泉。可见,每种模式都具有一定的现实意义,都对人力资源管理和组织绩效关系的深入研究带来启示。

但是这些不同的研究模式也反映了关于人力资

源管理对组织绩效的影响研究缺乏一个共同的理论基础,即关于人力资源管理对组织绩效作用机制的研究尚有不足,本文开始所提到的人力资源管理和组织绩效的“黑箱”关系尚未得到完全彻底的解决。Ferris 等人对人力资源管理和组织绩效之间的中介关系和相互作用过程进行了分析,提出了社会背景理论(social context theory),这一理论包括对中介联结和约束条件的考察,有利于增强人们对于人力资源管理与组织绩效之间动态关系的理解。因此,这类研究将会成为今后人力资源管理学者的研究方向。

#### 参考文献:

[1] Barney, J. Firm resources and sustained competitive advantage [J]. *Journal of Management*, 1991, 12(1): 99—120.

[2] Becker, B. and Gerhart, B. The impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects [J]. *Academy of Management Journal*, 1996, 39: 779—801.

[3] Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Quinn Mills, D. and Waoton, R. E. [M]. *Managing Human Assets*. New York: Free Press.

[4] Boxall, P. F. Strategic human resource management: beginnings of a new theoretical sophistication? [J]. *Human Resource Management Journal*, 1992, 2(3).

[5] Boxall, P. F. The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm [J]. *Human Resource Management Journal*, 1996, 6(3): 59—75.

[6] Boxall, P. and Steeneveld, M. Human Resource Strategy and competitive advantage: a longitudinal study of engineering

consultancies [J]. *Journal of Management Studies*, 1999, 36(4): 443—463.

[7] Briggs, S. and Keogh, W. Integrating human resource strategy and strategic planning to achieve business excellence [J]. *Total Quality Management*, 1999, 7.

[8] Buller, P. F. Successful partnerships: HR and strategic planning at 8 top firms [J]. *Organizational Dynamics*, 1988, 36(1).

[9] Butler, J. Human resource management as a driving force in business strategy [J]. *Journal of General Management*, 1988/89, 36(1).

[10] Fombrun, C., Tichy, N. M. and Devana, M. A. *Strategic Human resource management* [M]. New York: John Wiley and Sons.

[11] Grant, R. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation [J]. *California Management Review*, 1991, 33(2): 114—135.

[12] Grundy, T. How are corporate strategy and human resources strategy linked [J]. *Journal of General Management*, 1998, 23(3).

[13] Guest, D. Human resource management and industrial relationships [J]. *Journal of Management Studies*, 1987, 24(5).

[14] Schuler, R. S. and Jackson, S. E. Linking competitive strategies with human resource management practices [J]. *Academy of Management Executive*, 1987, 3.

[15] Wright, P., McMahon, G. and McWilliams, A. Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective [J]. *International Journal of Human Resource Management*, 1994, 5(2): 301—326.

(责任编辑:韩斌)