



引用格式:李保明,欧阳玉灿. 战略人力资源管理与绩效之间作用路径模型探讨[J]. 郑州轻工业学院学报(社会科学版),2016,17(1):95-101.

中图分类号:F270 文献标识码:A

DOI:10.3969/j.issn.1009-3729.2016.01.014

文章编号:1009-3729(2016)01-0095-07

战略人力资源管理与绩效之间作用路径模型探讨

Discussion about the path model between strategic human resource management and performance

李保明, 欧阳玉灿

LI Bao-ming, OUYANG Yu-can

郑州大学 商学院, 河南 郑州 450001

摘要:在 Boswell 的 LOS 理论模型基础上,通过对群体、组织层次的分析,建立了一个战略人力资源管理实务与绩效之间作用路径的新模型。该模型显示了人力资源管理实务是如何作用于人力资本、社会资本和心理资本的,更明确地展现了各环节的动态性,突出强调了组织、群体、个体层次之间的相互作用,以及它们与组织战略的一致性。

关键词:

战略人力资源管理;
变革型领导;
绩效评估

收稿日期:2015-08-07

作者简介:李保明(1962—),男,河南省鹤壁市人,郑州大学教授,博士,主要研究方向:人力资源与组织行为、创业与中小企业发展。

早期战略管理理论侧重对企业外部环境(经济、政治、文化、技术环境)的分析,并据此制定相应的企业发展战略。随着波特的竞争战略和竞争优势理论的日渐成熟,战略人力资源管理理论的研究也不断深入。Porter^[1]认为,将企业内部价值链活动与企业战略有效结合起来是必要的,而且企业内部价值链活动和资源作为企业竞争优势核心资源的重要性在战略管理理论中也得到了普遍认可,这也使得战略管理理论由对外部环境的分析转向对内部活动和资源的研究。目前战略人力资源管理理论的研究主要基于资源基础论,认为企业内部资源对于建立和维持企业竞争优势是至关重要的^[2]。Wright等^[3]将人力资源视为获取竞争优势的首要资源,并认为人力资源在塑造人力资本和社会资本、进而创造和维持高绩效中起着重要的作用。近年来,越来越多的研究表明,人力资源管理实务对组织绩效具有积极的影响,但战略人力资源管理实践对企业绩效的影响到底有多大,影响的过程和机理如何,至今在学术上还是一个“暗箱”问题。

本文拟基于资源基础论,在现有关于战略人力资源管理与绩效之间关系研究的基础上,通过对Boswell等^[4-5]的理论研究框架(LOS)进行拓展和延伸,建立一个多维度、跨层次的模型,以探索人力资源管理有效地使组织、群体、个体因素与企业战略保持一致的路径,从而揭开战略人力资源管理与绩效之间作用机制的“暗箱”,剖析具体的人力资源管理实务和员工行为是如何作用于企业战略的。

一、战略人力资源管理的内涵

战略人力资源管理是用来联系企业人力资源管理 and 组织战略进程的,同时强调企业各种人力资源管理活动要相互协作且保持一致。战略人力资源管理在管理中的角色与传统人力资

源管理的职能不同,它是从总体上探讨人力资源管理与组织间的互动关系,审核观察组织外在的各项活动与内在的优缺点,从而确认组织在发展过程中可能出现的机会与威胁,进而将企业人力资源管理的各项活动与竞争战略相结合,充分发挥企业人力资源管理的作用,协助组织获取竞争优势,最终达成组织目标。

越来越多的学者已经意识到人力资源管理对于有效实施企业战略的重要性。Porter^[1]明确指出,人力资源管理是一项重要的支持性活动,它对于企业获得并维持竞争优势是至关重要的。资源基础论认为,一个企业必受其所控制的资源的限制,而且所有的企业由于其所占有资源的不同而表现出不同的性质,这解释了企业间绩效不同的原因。如果一个企业所拥有的资源是有价值、稀缺、难以模仿、不可持续、不可转让的,并且有开发这些资源的组织能力,那么这个企业就拥有了持续的竞争优势^[6]。而由于人力资源和人力资源管理实务有价值、稀缺、难以模仿和替代,因此,众多理论研究和实证研究均认为,人力资源管理实务是创造企业竞争力并维持竞争优势的核心资源,这突出体现了人力资源管理的战略重要性。

近年来,大量研究表明,战略人力资源管理对于企业绩效有着积极的影响,但这些研究在理论基础、分析层次、对人力资源管理实务的定义和绩效评估方法方面的不同所导致的不确定性^[7],使得人力资源管理活动影响企业绩效的路径和方式仍不明确。鉴于此,有必要建立一个更为综合的理论框架来清晰地解释战略人力资源管理 with 绩效之间的关系,而仅仅将人力资源管理实务与战略联系起来是远远不够的,还需要将企业特有的人力资源、变化的组织目标、动态的内部活动环节与工作要求联系起来。

二、人力资源管理研究现状

在人力资源管理研究中,一些学者试图探

索人力资源管理实务与绩效之间所谓的“暗箱”。有人认为,人力资源管理实务在塑造直接影响企业绩效的人力资本(通常被定义为在企业人力资源范围内的个体和集体的知识、技能、能力)中具有重要地位,相应企业特有的知识、技能、能力直接影响着员工的行为,并最终影响绩效的结果。而有人侧重于对社会资本的研究,但是社会环境和社会关系的不确定性和复杂性,使得企业特有的社会资本成为了难以模仿的重要无形资源^[8]。总之,这一领域的研究或者集中于人力资本,或者集中于社会资本。

在现有研究的基础上, Boswell 等提出了 LOS 理论模型(见图 1),其理论核心是保持战略、人力资源管理实务、绩效之间的一致性。该理论模型指出了人力资本与社会资本彼此之间的相互作用,以及对企业战略、人力资源和绩效的影响,为战略人力资源管理研究开辟了新的研究方向和路径,它强调员工的知识、行为与企业战略的一致性取得积极组织绩效的关键。

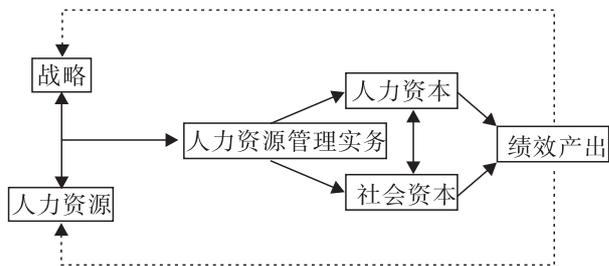


图 1 LOS 理论模型

三、战略人力资源管理与绩效之间作用路径新模型

Boswell 的 LOS 理论模型为战略人力资源管理研究提供了新思路,但这一理论模型仅局限于个体层次的分析,她本人也承认这一模型的局限性,并且提出涵盖群体和组织层次的概念,从而建立了一个更为综合的作用机制模型。其他一些研究也验证了构建多层次模型的必要性^[9]。

随着该研究的不断深入,发现员工所掌握的特定知识、技能只是改善企业绩效的必要因素,而个人态度和行为在知识转化为绩效产出的过程中起着更重要的作用。Luthans 等首次提出心理资本的概念,并认为与人力资本、社会资本一样,心理资本也是企业创造竞争优势的关键要素。

基于以上各种观点,笔者认为人力资本、社会资本和心理资本在改善企业绩效中都是不可或缺的。在 Boswell 的 LOS 理论模型基础上,我们通过对群体、组织层次的分析,建立了一个战略人力资源管理实务与绩效之间作用路径的新模型(见图 2)。该模型显示了人力资源管理实务是如何作用于人力资本、社会资本和心理资本的,更明确地展现了各环节的动态性,突出了强调了组织、群体、个体层次之间的相互作用,

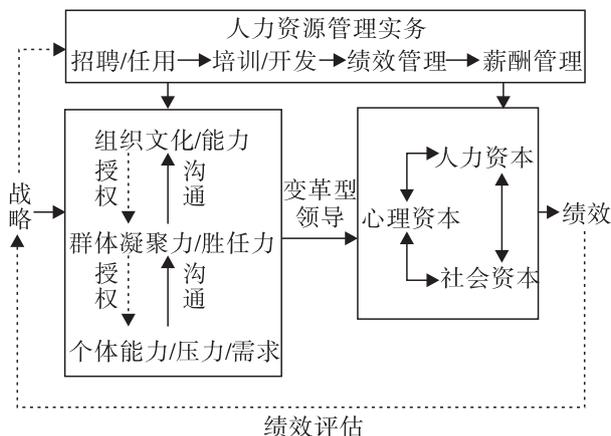


图 2 战略人力资源管理实务与绩效之间作用路径新模型

以及它们与组织战略的一致性。

该模型的驱动力是企业战略,包括其愿景、使命、目标、战略计划以及由此而产生的行动计划,即战略制定、实施和评价,从而保证组织实现其目标。该模型的核心分为三个层次,即组织、群体、个体,其中组织能力/文化是其他两者的前提和基础,在组织目标的实现过程中,三者既体现了与人力资本、社会资本的相关性,也体现了与心理资本的相关性。而且,若要使员工个人能够更好地发挥各自的能力,组织以及各级管理者要适当地授予员工一定的权限。在这里,授权既是一种管理措施,也是一种激励措施:可提高员工工作的积极性,从而也就提高了工作效率。

在图2中,尽管组织、群体、个体活动要受到战略的重要影响,但这些活动之间是相互作用的并且影响着战略的制定和调整。而且,上下级、同级之间的沟通在人力资源管理实务中起着至关重要的联系作用。另外,虚线部分表明各过程的动态性。

1. 组织文化/能力

组织文化是指组织成员共有的价值观、行为准则、传统习俗和做事方式,它影响着员工的行为,并会影响他们如何看待、分析和解决工作中面临的问题。因此,组织文化是影响绩效的一个重要因素,当所有层次的员工能够秉持与企业目标、能力一致的价值观和信念时,企业绩效就会得到一定程度的提高。

组织能力是建立战略上相关的人力资源管理实务的基础,战略研究很早就已经关注相应的核心竞争力或核心能力了,并确定其对企业绩效是至关重要的。组织能力包括学习与应变能力。由于企业具有有价值、稀缺、难以模仿和替代的性质,因而组织能力就成为企业保持竞争优势的可持续资源。

Wright等^[9]认为,组织系统、内部活动流程

对于形成知识流和动态能力是至关重要的,而知识流和动态能力对于形成和维持企业竞争优势是必不可少的,因此我们认为,人力资源管理实务对于形成、强化和维持组织文化/能力具有重要作用,从而促进组织绩效的提升。

2. 群体凝聚力/胜任力

在群体层次上,群体凝聚力/胜任力是该模型另一个重要组成部分。群体凝聚力是指成员之间相互吸引并愿意留在群体中的程度。凝聚力越强,群体成员对其群体就越忠诚,遵守群体规范的可能性就越大,从而为群体目标做出的努力就越大。影响群体凝聚力的因素有很多,如领导方式、群体规模、个体需求的满足程度、成员结构等。综合来看,人力资源管理实务对群体凝聚力具有积极的影响,而群体凝聚力对组织绩效又有着积极的影响。

胜任力是一个包含能力、态度、动机、行为等多方面因素的综合性范畴,可使个人以有效的方式完成工作,也就是说,胜任力不仅包括技术能力,还包括沟通、学习能力、团队合作等为发展人力资本、社会资本和心理资本所必不可少的非技术能力。群体凝聚力/胜任力能够促进企业人力资本、社会资本和心理资本的发展。因此,本模型表明人力资源管理实务能够在与战略保持一致的同时,形成和强化群体凝聚力/胜任力,从而提高组织绩效。

3. 个体能力/压力/需求

这是本模型的第三个层次,也是当前关于战略人力资源管理实务与绩效之间关系的研究焦点。组织工作本身最终是通过员工个人和集体的行为来建立与实施的,因此每一个员工都应具备相应的知识、技能、能力和机会来参与这种致力于组织目标实现的行动。另外,员工应该在适当授权的情况下,充分发挥个人主动性以完善战略目标。

压力是一种动态情境,是个体面对某种不

能很好应对的、不确定而又重要的情境时所产生的生理与心理反应。压力对个体既有负面影响,也有积极的一面,适当的压力可以转变为促进个体努力的动力(见图3)。由于个体之间在认知水平、态度等方面存在差异,因而会导致不同的压力水平和行为反应,进而影响绩效产出。另外,由于个人需求以及满足程度的不同,会引起不同的满意程度,影响员工为企业目标的努力程度。因此,人力资源管理实务应有效调整个体能力、压力和需求,把个体绩效聚合起来,以提高群体或组织绩效。

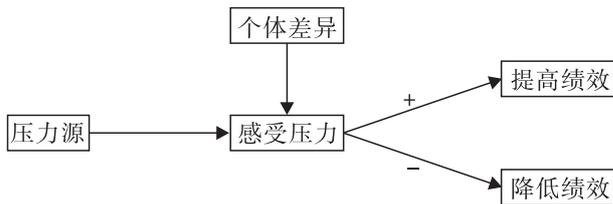


图3 压力影响模型

4. 变革型领导

领导,作为一种群体现象,是以目标为导向,通过沟通在群体和组织中发挥积极的统摄作用,而领导的有效性是指在组织实现目标的同时,依然能够保持组织的内部协调性(包括员工满意度、群体凝聚力等)和外部适应性。领导不仅要具有一般管理功能,而且还要能为组织创造和发展一种特有的文化或氛围(见图4)。

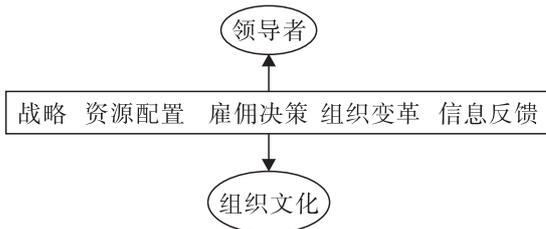


图4 领导的功能

在实践中,一些领导尝试将柔性因素融入到个人的领导风格中,同时随着对领导风格研究的深入,研究者普遍认为,关心员工的领导风格对员工行为以及组织绩效有着积极的影响,如变革型领导。变革型领导侧重于关心对追随

者的内在激励和个人发展,为他们提供愿景和组织使命感,灌输荣誉感,从而赢得尊重和信任^[10-11]。变革型领导并不是在公共场合下批评追随者的错误,而是为他们提供具有挑战性的任务,并且鼓励他们运用自己的方法来完成任务。同时,变革型领导会强调追随者在解决问题时选择的新途径、信仰和价值观的合理性。Avolio等^[12]认为,变革型领导在激励追随者方面比交易型领导做得更多,并且表现在各个方面,如魅力/感染力、智力刺激和个性化关怀等(见图5)。

魅力/感染力在领导者与追随者之间会形成紧密的情感联系,其结果是追随者对领导的忠诚、尊重、信任和效法,提高组织荣誉感,增强群体凝聚力,激励追随者去实现组织愿景或目标。

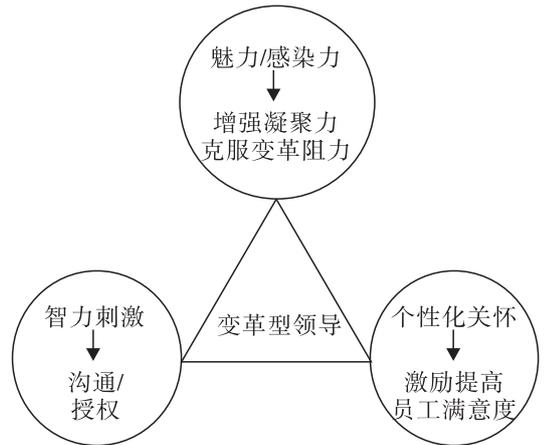


图5 变革型领导的要素及功能

智力刺激是指领导者通过挑战追随者的才能,激励他们自主解决问题,鼓励他们提出创造性解决方案,通过鼓励他们以新的眼光看待问题、寻找新的解决方案甚至触发有争议的辩论,领导者可促使追随者表现出超越以往的努力,从而带来更好的绩效。沟通/授权不但会加深领导者与追随者之间的了解,也会促使追随者更加自信地寻找解决问题的新方案。因个体之间在能力、个性等方面存在差异,领导者通过个性化关怀对追随者进行激励,可使追随者在工作中表现得更为突出。

这三大要素有机结合可使领导者能够克服组织变革阻力,有效实施组织变革,形成组织特有的文化、能力,增强群体凝聚力,提高员工满意度,从而形成组织竞争优势。交易型领导有助于维持组织的例行程序,而变革型领导能更有效地维持组织的外部适应性,在当今这个信息瞬变的大数据时代,变革型领导更有助于组织的发展。另外,人力资源管理实务在与组织战略一致的基础上,能够促进变革型领导风格的形成和改进,而变革型领导是塑造组织人力资本、社会资本和心理资本的重要中间变量,这三者对于组织绩效的提高有着至关重要的作用。

5. 绩效评估

绩效评估是将员工表现与既定目标进行比较的考核程序,它有助于支持战略目标的规划和实施,增强员工责任感,提高个人工作能力和水平,提高管理者决策水平,优化组织资源配置等。目前关于战略人力资源管理实务与绩效之间的作用路径尚未明晰,部分原因在于绩效评估方式的不同。该研究提出的模型指出,组织、群体和个体的每一个层次都对组织整体绩效有影响。在公司层面,通过传统的会计方法与更广泛的基于组织产出的方法都可以衡量绩效,组织文化和员工态度也可用于衡量绩效,因此这就需要综合个体、群体、组织层次的资料来进行分析。显然,企业层次衡量绩效的主要困难在于建立特定组织活动(如人力资源管理实务)与绩效指标之间的因果关系^[13]。

在这个新模型中,需要开发更有效的指标,为人力资源研究者和从业者提供一些额外的工具来衡量人力资源管理实务有形和无形的回报,即组织不但要制定业绩指标来评估员工在创造绩效中所取得的成绩,而且也要制定相应的能力指标和态度指标来评估员工取得期望绩效的能力、水平及其在工作中所表现出来的责任感、满意度、主动性等。

未来研究应该综合各种绩效考核指标,更

好地评估战略人力资源管理活动,以及组织、群体、个人因素与绩效之间的因果关系。所以,人力资源管理实务对于完善绩效评估方法具有积极的作用,也必将为企业带来更高的绩效;而且通过绩效评估可使各项人力资源管理活动的作用结果反作用于战略,从而实现整个作用途径的循环和动态性。

四、模型价值与局限性

当前关于战略人力资源管理的理论研究指出,人力资本、社会资本和心理资本是企业取得长远成功的必不可少的因素。根据资源基础论的观点,企业特有的人力资本和社会资本是企业竞争优势的潜在的可持续资源,因为它们是有价值、稀缺、难以模仿和替代的。当前许多研究者认为,人力资源管理实践主要是通过影响人力资本、社会资本和心理资本从而为企业绩效带来积极影响的。但是,人力资源管理实践影响企业绩效的特定机制尚不确定。本研究对Boswell等人的LOS理论框架进行了拓展和延伸,构建了一个新模型,以明晰战略人力资源管理实务与绩效之间的作用路径。

1. 理论与实践价值

第一,对未来理论研究的意义。该模型为未来战略人力资源管理研究既提供了基础,也带来了挑战。未来的研究应该包含多个层次的分析,以检验战略变化的全过程。近年来,尽管一些学者一直在研究战略人力资源管理实务与绩效之间的关系,但是还有许多基本问题需要解决,需要更多的研究来剖析“暗箱”中的作用机制,即具体的人力资源管理实务和员工行为是如何支撑不同的企业战略的。而且,未来的研究应该超越对一般战略人力资源管理实务简单结合的层面,尝试揭开战略人力资源管理实务与绩效之间的具体适配情况。对于未来研究的另一个挑战是怎样使绩效评估的方法更科学,从而使绩效评估突破简单的财务评估,融入

更多更全面的有形和无形成果的评估。

第二,对未来实践的意义。该模型对人力资源从业者和管理者提出了更高的要求。正如前面所提到的,仅仅有正确的人力资源管理实务和组织目标系统是远远不够的,还需要通过管理人员和员工的有效实施。因此,有效管理组织变革对于实现和维持战略人力资源管理实务、组织文化、群体胜任力和员工行为一致是至关重要的。对于人力资源从业者来说,不仅要熟悉企业战略,还要通过不断地学习掌握人力资源管理的专业技能,通过发展企业人力资本、社会资本和心理资本,采用科学的方法和指标来评估绩效,以改善和提高组织绩效。大量实验与研究证明,变革型领导对企业目标和员工行为都有着积极的影响。对于企业管理者(包括人力资源经理)来说,要学会并善于授权,充分发挥员工个人的主观能动性和积极性,通过提高他们在业务以及其他方面的胜任力,以提高他们的战略价值和不可替代性,从而提高人力资源管理实务的价值。

2. 局限性

该研究虽在现有理论研究的基础上,综合多位学者的观点,提出了战略人力资源管理与绩效之间作用路径新模型,但由于理论依据和思考角度不同,研究结论与一些学者的研究结果有不一致的地方。因此,需要更多的学者对战略人力资源管理与绩效之间的作用路径进行更深入、更全面的研究,从而构建一个更加有效、更具有说服力的综合路径新模型。

[参 考 文 献]

- [1] PORTER M E. Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance [M]. New York: Free Press, 1985.
- [2] BARNEY J. Firm resources and sustained competitive advantage [J]. Journal of management, 1991 (17): 99.
- [3] WRIGHT P M, MCMAHAN G C. Exploring human capital: Putting human back into strategic human resource management [J]. Human resource management journal, 2011 (2): 93.
- [4] BOSWELL W R. Aligning employees with the organization's strategic objectives: Out of "line of sight", out of mind [J]. International journal of human resource management, 2006, 17 (9): 1489.
- [5] BOSWELL W R, BINGHAM J B, COLVIN A J S. Aligning employees through "line of sight" [J]. Business horizons, 2006 (49): 499.
- [6] BARNEY J. Firm resources and sustained competitive advantage [J]. Journal of management, 1991 (17): 99.
- [7] GUEST D E. Human resource management and performance: Still searching for some answers [J]. Human resource management journal, 2011 (1): 3.
- [8] CHISHOLM A M, NIELSEN K. Social capital and the resource-based view of the firm [J]. International studies of management and organization, 2009 (2): 7.
- [9] WRIGHT P M, DUNFORD B B, SNELL S A. Human resources and the resource based view of the firm [J]. Journal of management, 2001 (27): 701.
- [10] BASS B, RIGGIO R E. Transformational leadership [M]. Mahwah N J: Lawrence Erlbaum, 2006.
- [11] SIVANATHAN N, FEKKEN G C. Emotional intelligence, moral reasoning and transformational leadership [J]. Leadership and organizational development journal, 2002 (3/4): 198.
- [12] AVOLIO B J. Full Range Leadership development: Building the vital forces in organization [M]. Sage, California: Thousand Oak, 1999.
- [13] WRIGHT P M, HAGGERTY J J. Missing variables in theories of strategic human resource management: Time, cause and individuals [M]. CAHRS: Cornell University, 2005.