

战略人力资源管理与国有企业绩效作用机理模型的研究

文/朱国文

战略人力资源管理系统的将人与企业联系起来，是推动企业更有效的开发人力资源的重要手段。同时，深入探讨国内外知名企业在改进人力资源管理、并以此提升企业绩效的实践历程和成功经验，表明战略人力资源管理已经成为国有企业绩效差异的关键因素。因此，构建科学合理的国有企业战略人力资源管理与企业绩效的作用机理模型，有助于提升企业的竞争优势，产生战略导向的员工行为，最终提高企业绩效。

一、战略人力资源管理体系与提高企业绩效的关系

企业人力资源是企业绩效的直接实践者。要保证企业实现较高的绩效水平，必须使员工的行为与企业战略发展要求同步。国企改革二十多年来，由于没有历史经验可以借鉴，而发达国家的成功柜机收体制、文化、社会习俗等方方面面因素的影响又无法再现和重演，因此理论和实践的探索总是会沿着不同方向前进。

仔细研究关于国有企业改革方向和模式的种种观点，总体看来，可以按照企业绩效差异理论解释视角的不同分为三种思路。一是强调产权制度改革，核心在于通过分析企业生产的制度结构或契约关系，意图通过构建有效的制度结构来理顺生产过程中各个经济主体的经济利益矛盾，为企业运营建立有效的利益激励机制，以达到减少交易费用，提高企业绩效之目标；二是完善市场竞争体系，将产权论的企业产权制度系统拓展到市场制度系统，但它过分强调市场竞争在企业绩效中的决定作用，从而颠倒了影响企业绩效的内外因关系。三是强调企业管理与核心能力培育，其中心观点是企业在本质上是各种资源与能力的集合，或是知识的仓库。试图在知识经济背景下，可是这种修正也走向一个极端，即在能力，知识等生产力的决定作用的同时，忽视了企业经济关系或经济制度对企业运营效率的应有作用。

通过研究可以发现，每个学派都有各自的理论假设和前提，都存在着各自的合理性和缺陷。但无论哪种学派都突出强调了企业人力资本对实现企业绩效的关键作用。产权学派约强调的激励约束、治理机制或制度安排不仅是由人设计的，而且主要是针对人力资本产权主体设计的，超产权学派关注的“非合同式隐含激励”的作用对象正式作为经济主体的人力资本，能力理论强调的知识、技术或能力本质上都属于人力范畴。也就是说，企业绩效本质上是人力资本与制度安排的函数，是由企业拥有的人力资本能力存量以及产权、竞争、管理等内外部制度环境综合决定的。

战略人力资源管理从关注企业绩效的环境关键因素，转为强调企业内部的资源、战略与企业绩效关系，使人力资源管理战略与企业的整体战略相互制约，保证人力资源政策在不同管理层次上的一致性，大大改善了人力资源管理对企业经营直接作用与效果，也更好的从理论角度指导了企业的人力资源管理实践。

二、国有企业战略人力资源管理与企业绩效作用机理模型

战略人力资源管理能够围绕组织目标，有计划的部署和管理人力资源的各种活动，不仅形成统一性和适应性相结合的人务资源管理模式，打造高能力与高承诺的员工队伍，而且系统地将人与组织联系起来的，使得人力资源的行为与企业战略目标相一致，来最终改善企业的经济产出。因此，结合国有企业的战略制定、组织文化等方面的特征，战略人力资源管理一方面通过降低人力成本，改善人力资本的投资效益，来提高企业绩效，另一方面，在开发员工潜能、提高人岗匹配程度的过程中，打造高能力员工队伍，在建设内部竞争机制、完善薪酬体系的过程中，激发员工工作积极性，提高其工作努力程度，从而形成具备竞争优势的组织能力、产生战略导向的员工行为，最终提高企业绩效。国有企业战略人力资源管理与企业绩效的作用机理模型可以用图1表示：

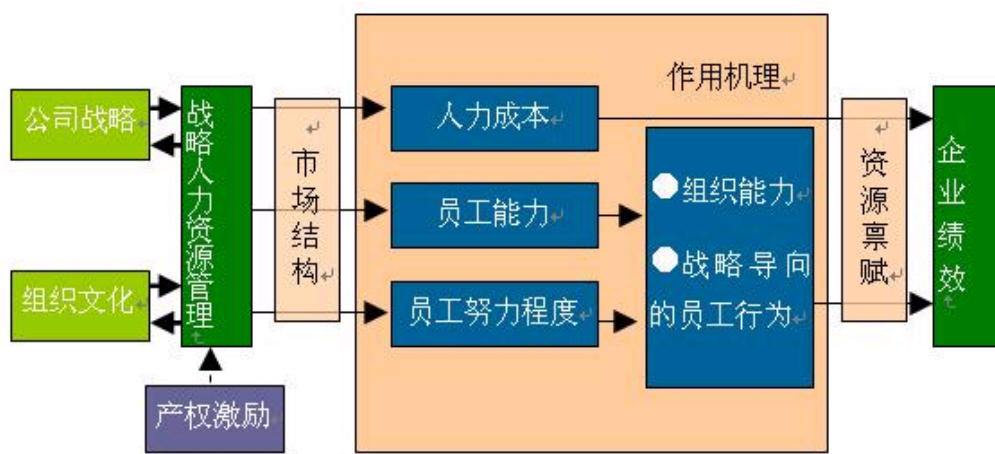


图1 国有企业战略人力资源与企业绩效的作用机理模型

(1) 战略人力资源管理与合理控制人力成本。

保持员工队伍规模符合企业需要，保证人力成本控制在合理的范围内，历来是人力资源管理的常规工作，也应该成为国有企业战略人力资源管理作用与企业绩效的桥梁。虽然国有企业的减员增效、人事制度改革工作取得了阶段性的成果，但是我国的国有企业依然存在局部人员规模不合理、人事制度不健全，人力成本过高的问题，更何况随着企业发展的需要、外部环境变化的需要，与人力成本有关的人力资源管理制度都需要有相应的改进。

(2) 战略人力资源管理与有效提升员工能力。战略人力资源管理要帮助国有企业内部挖潜、优化结构、改善人岗匹配，首先是建设符合企业战略需要的人力资源储备，为在岗员工整体素质的提高创造更大的空间和选择余地；其次是建立与公司战略一致的人才选拔和流动机制，使得符合战略要求的高素质人才脱颖而出的概率更高，在岗员工能力素质要求符合岗位要求的比例更大。特别对于高素质员工队伍的形成，战略人力资源管理的贡献体现为：第一，保持国有企业的人力资源管理保持与公司战略的良性互动；第二，逐步构建以投资效益为标准的培训体系，满足员工个人成长与企业战略发展的需要，激发包括员工自己和企业双方对人力资本投资的积极性，使人力资源能力的提升进入良性状态；第三，国有企业的战略人力资源管理的绩效管理机制比以往任何时候都能够更及时、清晰的体现并传播员工的能力改进状况，能够更充分发挥物质激励和精神激励的双重作用，保证高能力、高素质的人才在企业中受到尊重和重视，使员工和企业都受到巨大的鼓舞。同时，战略人力资源管理在国有企业员工稳定性过高，流动性过低的情况下，能够提高员工能力的平均水平，改善员工能力与岗位要求、企业需求的匹配程度，为工作效率的提高提供必需的技能和素质，并减少国有企业人才的局部滞留和堵塞，为企业发展创造人才办理的渠道和途径。

(3) 战略人力资源管理与提高员工努力程度。战略人力资源管理能够从收益的业绩导向、内部竞争压力、监督约束机制、声誉、精神激励等各个方面激励国有企业的员工努力与企业战略保持一致，通过有效的利益机制使得员工个人能力转化为组织能力。一是建立以业绩为导向的收入分配制度。根据赫兹伯格的双因素理论，工资性收入只能起保健作用，而与企业绩效、个人绩效相关的收入，例如股票期权、利润分享计划、业绩奖金，则具有较大的激励作用。同时，从人力资本产权的角度来看，股票期权、利润分享计划不仅是一种激励制度，更是承认了人力资本与物质资本具有对等的创造财富的地位。二是建立内部竞争压力的传导机制。内部竞争带来员工的是一种直接的、显性的压力，员工必须通过努力工作创造佳绩、挑战压力才能解决。外部市场的竞争压力需要通过内部竞争机制才能顺利传导到员工，激发员工努力工作。在这个传导过程中，战略人力资源管理所建设的以公司战略为导向的绩效考核制度的实施是关键传导机制，它是否可以以较低成本运作、是否具备可操作性、是否能够真实揭示员工工作业绩的信息决定了外部压力传导的质量和效率。三是有助于完善企业内部的监督约束机制。战略人力资源管理所塑造的企业文化为全体员工提出了行为的基本规范、价值观及道德标准，在此基础上形成的员工监督约束机制，突出了岗位责任和权限的要求。围绕岗位职责和权限，国有企业将企业的战略目标逐级分解到各个岗位，形成岗位工作目标，界定员工的行为规范、工作方式和行事范围，并通过企业在外部市场竞争中的表现来检验员工的整体绩效，借助企业内部的绩效考核机制反映员工个人的业绩信息。四是更加重视精神激励。对于员工来说，声誉除了如前面分析的具有影响其长期利益的约束作用以外，也能满足精神需求。此外，社会地位、信任授权、岗位竞争、业绩目标激励等属于精神激励。

仔细研究关于国有企业改革方向和模式的种种观点，分析各学派的优缺点，可以找到在企业绩效解释上的融合点，从而建立国有企业战略人力资源管理与企业绩效作用机理模型。在模型的指导下，合理控制人力成本，有效提升员工能力，提高员工努力程度，最终可以提高企业绩效（作者单位：哈尔滨工程大学）

相关链接

酒店业员工组织公民行为、工作特征与工作压力关系研究
战略人力资源管理与国有企业绩效作用机理模型的研究
信息时代企业管理人才能力结构的构建
现代企业人才选拔问题探讨
EVA奖金激励计划应用研究
企业员工绩效评估的弊端及对策
企业管理的人本原理
企业专用性人力资产的制度研究
现代企业中员工个体能力差异与企业管理的策略研究

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心