

【现代企业研究】

人力资源管理与企业竞争优势的关系

高 艳,赵守国

(西北大学 经济管理学院,陕西 西安 710069)

摘 要:从人力资源管理与企业竞争优势的内涵入手,通过建立人力资源管理与企业竞争优势的关系模型,分析了从人力资源管理到企业竞争优势的两种方式;从企业战略管理的角度,探讨了人力资源管理与企业持续性竞争优势的关系。在此基础上,提出了构建企业战略性人力资源管理系统的思路。

关键词:人力资源管理;企业竞争优势;战略性人力资源管理

中图分类号:F240 **文献标识码:**A **文章编号:**1000-2731(2001)03-0080-07

随着中国加入 WTO 步伐的加快,中国的企业正面临着一个日益激烈的市场竞争环境。为赢得竞争,企业必须通过产品和技术创新、降低成本、提高质量和效率、灵活应变市场等措施不断提高经营业绩。然而,这些对策最终是借助人力资源实施的,目前企业最期望了解的是人力资源管理如何对企业经营绩效产生影响,进而帮助企业获取竞争优势。本文通过研究人力资源管理与企业竞争优势的关系,期望对企业更好地理解人力资源管理系统的的作用有所帮助,以提高企业的经营绩效及竞争力。

一、人力资源管理与企业竞争优势的内涵

1. 人力资源管理的内涵

所谓人力资源管理,是指对人力资源的取得、开发、利用和保持等方面进行计划、组织、指挥和控制,使人力和物力保持最佳比例,以充分发挥人的潜能,提高工作效率,实现企业战略目标的管理活动。简单地讲,人力资源管理是涉及管理工作的人力方面的政策和实践。

根据企业招聘周期的各个阶段——选择前、选择中和选择后,人力资源管理可分为以下三大活动:

(1) 人力资源管理选择前的活动:包括人力资源规划、工作分析,它们为其他人力资源管理活动奠定基础。人力资源规划是将企业经营战略目标转化成人力需求,从企业整体的超前和量化的角度分析和制定人力资源管理的一些具体目标。工作分析是收集、分析和整理一

收稿日期:2000-10-24

作者简介:高 艳(1962-),女,陕西西安人,西北大学经济管理学院讲师,经济学硕士,研究方向为
人力资源开发与管理;赵守国(1963-),男,河北昌黎人,西北大学经济管理学院教授,经济学
博士。

项工作的信息的系统过程。

(2) 人力资源管理的选择活动:指组织用来部署其职位的政策和程序,它包括招聘与选拔两个环节。招聘是组织用来定位和吸引申请具体职位的人。组织可以从内部(即招聘那些想升迁或变换工作的目前在岗员工)或从外部招聘候选人。选拔包括对工作候选人加以评估和选择。

(3) 人力资源管理选择后的活动:主要包括培训和开发、绩效评估、报酬、激励等活动,目的在于维持或改善员工的工作绩效水平。培训和开发是教会员工如何有效地完成其目前或未来工作的有计划的学习过程。绩效评估是通过衡量其员工工作绩效并把这些评价传达给他们,以期激励员工们发扬成绩,改正不足,并据此做出相应的人力资源管理决策。报酬包括薪金和津贴。激励方案着重于改善工作满意度。

2. 竞争优势的内涵

所谓竞争优势,是指一个企业形成某种对其竞争者的优越市场位置。一个企业能否创造和保持竞争优势对于维持该企业的生存和发展至关重要。著名的战略学家波特(Michael Porter)指出:“竞争优势归根结底取决于企业所能为顾客创造的价值。企业竞争战略旨在根据行业竞争的决定因素建立一种获利和持久性的地位”。[1]根据波特的提法,一个企业要获取竞争优势可以通过以下两种策略达到目标。

(1) 成本领先策略 指一个企业旨在成为行业中低成本的领先者。这种策略能使企业通过低价无特色的产品或服务获得高于平均利润的利润。例如,大型仓储式超市就是一个典型的地区行业成本领先者。

一个公司要通过成本领先策略获取竞争优势,可以采取许多方法。例如,可以通过使用新技术或设计更有效率的工作方法提高生产率,或者可以通过减少一般管理成本而减少生产成本。

(2) 产品独特策略 指一个企业寻求在行业中产品或服务的某一方面的独特性。这种策略能使企业通过顾客愿意支付额外的费用购买差别化的产品或服务,从而获得高于平均利润的收益。例如,Volvo 公司强调它的汽车的安全性,Apple 公司强调它的计算机的适用性,Mercedes Benz 公司则强调它的汽车的可靠性和质量。[2]

一个企业可以用以下方法达到这个目标:①创造一种比其竞争者的质量更好的产品或服务;②提供竞争者不提供的创新性的产品或服务;③选择一个适当地点——其顾客更容易接近的地点;④促销和包装其产品以树立质量更高的印象。

二、人力资源管理与企业竞争优势的关系模型

有越来越多的以研究结果为基础的证据指出,一个企业的人力资源管理实践可以对竞争优势产生强烈的影响。

一项有关美国企业人力资源管理的研究考察了 35 个行业中 968 个公司的人力资源管理实践和生产率水平。每个公司的人力资源管理实践的质量以下述因素加以评定:激励计划、雇员投诉系统、正式的绩效评估系统以及工人参与决策。该研究揭示了人力资源管理质量与生产力水平之间的某种强烈联系——那些获得人力资源管理高评分的公司,其绩效显然优于那些获得低评分的公司。[3]

与此相似,1998 年我国的一项研究发现,具有健全人力资源管理实践的企业,例如,那

些关心职工、提供合理的报酬制度、具有良好的信息沟通和和谐的人际关系、用人机制灵活且有效的企业,与那些人力资源管理实践不健全的企业相比,年利润、利润增长和总体绩效的水平都比较高。[4]人力资源管理是如何影响企业的经营绩效,帮助企业获取竞争优势?图1概括说明了人力资源管理与企业竞争优势的关系模型,箭头标明了从人力资源管理到企业竞争优势的两种方式:直接方式和间接方式。

1. 直接方式

这是指实施某种人力资源管理活动的方法本身能够对竞争优势产生直接影响。例如,在某些情况下,企业能够通过有效的人力资源管理活动达到成本领先。众所周知,与人力资源管理有关的成本涉及招聘、挑选、培训、报酬等,构成了一个企业的主要成本,尤其在与服务有关的行业中,如商业、旅游、教育和咨询企业中,劳动报酬可占企业成本的60%~70%。在竞争者之间,这些与人力资源管理有关的成本有巨大差异,那些在控制这些成本方面表现出色的企业因此一定能获得对其竞争者的某种财务优势。事实上,许多企业在面临生存危机时,企业重构战略的一个主要方面就是减少员工人数,目的就在于降低人力成本。

需要指出的一点是,利用降低人力资源管理成本策略以达到成本领先的前提条件是:企业的生产率应保持不变。否则,生产率下降就会抵消成本的降低,因为成本领先只有在所生产的单位数量除以生产的总成本所得到的比率有所增加时才能获得。但是在现实中,许多企业却经常忽视了削减人力资源管理成本对生产所带来的负面影响。例如,在面临经济困难时,企业经常取消或削减某些与人力资源管理有关部门的活动,如培训,然而,它们却忽视了未受过培训的员工不能很好完成工作,导致生产受到更大影响。

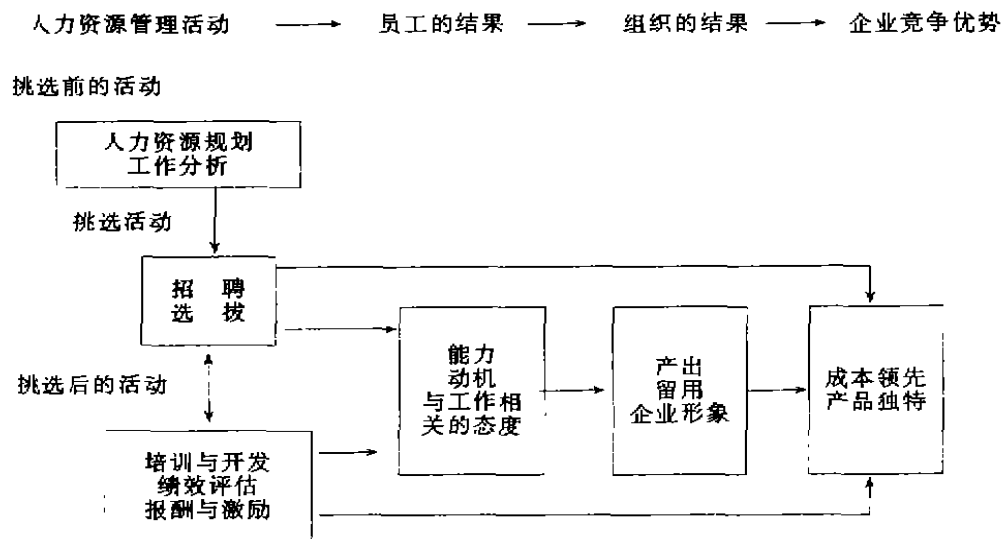


图1 人力资源管理与企业竞争优势的关系模型

2. 间接方式

这是指人力资源管理活动能够通过员工的结果导致组织的结果,进而去影响竞争优势。这种方式包含了下述联系:人力资源管理活动→员工的结果→组织的结果→竞争优势。员工的结果指的是一个企业的员工的能力、动机和工作态度。一个企业的人力资源管理活动(包

括招聘、挑选、培训、绩效评估和报酬等活动)能对员工的结果产生直接的影响。例如,一个企业如果能成功识别、吸引和挑选出最能干的求职者,那么,员工将会更加能干、胜任;如果员工受到良好的教育和培训,其工作技能和素质将会得到改善和提高;通过提供有吸引力的报酬制度,公平和公正地对待员工等等,就会增强员工的工作满意度和对组织的忠诚感和责任感,提高其工作的积极性和创造性。

组织的结果以产出、员工留用、企业声誉或形象构成。产出指的是一个企业的产品或服务的数量、质量和创新性。当一个企业员工的结果对企业有利时,员工们将具有积极的工作态度并且既有能力,又有动机,从而会产生较高的生产力(包括数量和质量方面)。这样的员工也较少有可能辞职,因为员工留在他们的组织内的意向很大程度依赖于他们对组织的责任感和工作满意的水平。获得员工的结果也会影响一个企业的形象或声望。对其工作满意和实施承诺的员工们有可能“传话”说,他们的企业是一个工作的好地方。此外,当员工有能力并以一种助人和友善的方式对待顾客时,顾客将以赞许的眼光看待该企业。

一旦通过有效的人力资源管理活动而导致组织的结果对企业有利时,竞争优势就往往能够达到。例如,当企业通过有效的人力资源管理的活动从而提高其产出的数量时,其单位成本就会下降;把人员流动率降到最低水平的能力也能通过防止不必要的开支而提高成本领先程度。同样地,企业要以产品独特性获取竞争优势,就必须生产出高于竞争者的优质产品或服务或者生产出竞争者难以生产的产品。然而,要达到这一目的,则需要企业员工做出优异的工作绩效,而员工的优异工作绩效则依赖于企业实施有效的人力资源管理活动。

三、人力资源管理与企业持续性的竞争优势

创造某种竞争优势是一回事,长期地保持住它则是另一回事。用来获取某种竞争优势的许多战略都难以保持,因为它们易于被人模仿。例如,某百货公司可以通过提供特别销售创造一种竞争优势。但是,如果这项方针获得成功,那么竞争者就有可能模仿它,原来的优势因此很快就会失去。

然而,近年来,企业战略方面的理论研究工作提高了人力资源管理在形成企业持续性的竞争优势方面的显著地位。根据企业基础资源的观点(如 Barney, 1991), [5] 一个企业并不是所有的资源和能力都有潜力成为持续性的竞争优势的基础,只有当资源和能力是具有价值的、稀缺的、难以模仿时,这种潜力才可能变成现实。尽管传统的竞争优势来源,例如自然资源、技术、规模经济等等也创造价值,但是资源基础观点认为这些来源越来越容易被模仿,特别是与企业人力资源管理系统这样复杂的社会结构相比较而言。如果上述说法是正确的话,那么人力资源管理很可能成为支持企业获取持续性的竞争优势的一个特别重要的来源。

为什么说模仿已渗透到组织中的人力资源管理战略可能会相当困难呢?首先,要把握住人力资源实施和企业政策所带来的价值两者相互间作用所依赖的具体机制是困难的,要想模仿一个复杂的机制,就必须明白各个要素是如何相互作用的?绩效是附加的还是倍增的?或者它们之间是否包含复杂的非线性关系?企业经营者要经历很长一段时间才会明白这些相互作用的真正性质。如果不明白人力资源管理系统是如何运作的,那么就不可能去模仿它。其次,这些人力资源管理系统是依公司的具体发展历史而定的,它们包含着日积月累发展起来的政策,而且不可能被竞争者在市场上简单地购买而得到。竞争者可能会明白这一系统是有用的,但是,他需要时间去全面地实施这一战略(假设这一系统可以被理解),这一

点阻碍了他能够立即模仿。进一步来说,要成功地复制企业文化和人际关系,这些复杂的社会要素可能会受到管理能力的限制。例如,美国杜邦(Du Pont)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,是因为“在这个制造炸药起家的公司里,安全意识早已深深铭刻在每位员工的心里了”。[6]而我国海尔集团也正是靠构建自身独特的文化氛围和严格的管理体系而获得竞争中的有利地位。海尔总裁张瑞敏曾强调说:“海尔集团的企业文化是一种珍贵的、稀有的、不完全可模仿,并且可以创造价值能力,因此,成为一种特殊的内部资源。”[7]

正如表 1[8]已取得的研究结果所示,人力资源管理与企业经营绩效之间是相关的。这也揭示了人力资源管理的确能够影响价值的创造。然而,这些创造价值的人力资源管理对于创造竞争优势来说相当珍贵、又不能模仿的话,那么就要部分地依靠企业整体结构的性质及对内外环境的适应性。

表 1 人力资源管理对组织绩效的影响研究结果分类

论文作者	分析类别			有效测量	是否支持 HRM 效果	是否有此数据
	公司	商业单位	机构			
Davidson Worrell & Fox	是	否	否	股票价格	是	是
Weloume & Andrews	是	否	否	股票价格生存率	是	是
Deley & Doty	是	否	否	盈利性	是	否
Uelaney & Huselid	是	否	否	实证调查	是	否
Youmdt, Snell, Dean & Lepak	否	否	是	实证调查	是	否
Banker, lee, Patter & Srinivasm	否	否	是	销售额 顾客满意度利润	是	是
Banker, Fiel, Schkroeder, & Sinha	否	否	是	生产率 产品质量	是	是

四、构建企业战略性人力资源管理系统

通过以上的分析可以看出,一个有效的人力资源管理系统不仅可以通过创造成本领先和产品独特性来提高一个企业的竞争优势。而且,相对于资本投资、规模经济,或专利来说,一个发展良好的人力资源管理系统是蕴含于企业竞争优势中难于交易和模仿的、稀有的、特定的一套资源和能力。因此,企业人力资源管理应成为企业战略资产中不可缺少的一部分,人力资源管理必须与企业的战略管理联系起来,实施战略性人力资源管理。

所谓战略性人力资源管理,是指企业内的一切人力资源管理活动都必须配合企业整体竞争战略和形势,进行系统的设计与实施,以增强企业竞争能力并实现企业整体战略目标。那么,如何构建企业战略性人力资源管理系统?笔者认为,战略性人力资源管理应从以下几方面分析和设计

1. 企业的外部环境 设计、导入人力资源管理系统,首先必须分析企业所处的社会、政治、法律及经济等外部环境,例如当地的社会规范、文化习俗、典型的价值观念、社会义务与责任的普遍认识,政府的政策、期望与指导,有关法律法规,劳动力市场的结构、质量、规模、

流动性等。这些外部环境对企业人力资源管理策略的制定和运作有着重要的影响。比如,在一个崇尚等级、资历的环境中,很难营造扁平的组织结构,实施自我团队管理,因此不宜设计实施压缩收入差距的薪酬体系;在劳动力市场流动性很高、规模大、质量平均化的环境中,就不宜设计采用高承诺的人力资源管理系统。企业的外部环境是企业所存在的土壤,企业必须适存于此种环境之中,才有存在的可能。

2. 劳动力 影响人力资源管理系统设计的劳动力因素包括劳动力的年龄,受教育程度,社会的同质性或异质性(包括性别、种族、年龄、收入、教育程度等各方面),以及组织所要求的职业混合程度。例如,在低教育程度的体力密集型劳动力中,实施全面质量管理模式会有较高的人力管理成本,因为全面质量管理的基础是实行员工开发与培训;在劳动力异质性很高的劳动力结构中,招聘、培训的复杂性与成本都会较高,而且实施一致性的薪酬、激励体系会有很大难度。

3. 企业文化 企业文化是企业成员行事的依据和规范,它说明了企业的传统、价值、风俗、习惯,代表着企业的气氛。有关的变量包括:文化是平等主义还是等级主义;是强调合作还是竞争;工作被认为是一种乐趣还是一种苦差;是强调一致化还是鼓励多样化;员工被认为仅仅是交换劳动力还是被看作是家庭成员等等。企业文化会指导与影响人力资源管理的各个方面,尤其对薪酬管理有很大的作用。例如,强调竞争的企业会采取与强调合作性的企业有完全不同的薪酬、奖励体系。鼓励竞争的企业会严格地按贡献付酬,搞重赏重罚,不惜拉大收入差距;而鼓励合作的企业往往会照顾大多数,适当平均,压缩薪酬差距,以避免激化及爆发矛盾。

4. 企业战略 企业战略亦即企业竞争战略,它是企业一种较长期性与方向性的决策。战略的特征对人力资源管理系统的设计和实施起着内在的决定性作用。诸如企业的独特能力优势;实现其竞争优势的手段如技术创新、完善的客户服务、优质的产品或服务的整合或低生产成本;支持其竞争优势的基础如进入该行业的财政和技术保障、法律保护,组织的长期目标,以及企业的财政战略等,都会关系到企业采取什么样的人力资源管理策略。例如,强调质量还是数量,两者在招聘标准、考核体系、薪酬策略等是不同的;注重长期还是短期目标,用人政策也是有所区别的。又比如,强调创新的企业在组织体系、监督政策、考核指标、激励系统等方面,是完全不同于注重稳定、制度化及程序过程的企业。

5. 生产技术和管理工作 企业生产技术和管理工作涉及的内容相当广泛,包括工作性质和内容、工作条件和物理环境、所要求具备的技术、对员工的监控、任务的模糊性和创造力、员工相互依赖与合作的模式等,不同类型的生产技术和管理工作对人力资源管理的策略要求不同。例如,以分散的方式工作,或具有高技术、高创造性含量的工作,对员工不宜采取严密监控的策略;当任务相当模糊或员工之间的工作有高度依赖时,不适宜采用绩效薪酬;对于工作结果具有明显性特点的员工(如销售、研发人员),应采用对成功高度奖励而对失误淡化处理的策略,而对工作结果具有护卫性特点的员工(如财会、质量检查等人员),则要对任何失误进行严厉惩罚。

以上是构建企业战略性人力资源管理系统所应考虑的几个因素,在具体实施过程中,企业还需要做好以下几方面工作:第一,系统,就是把各项人力资源管理活动联结起来进行系统管理,以使它们相互支持、配合,创造一种协同效果,这样不仅有利于提高企业竞争能力,而且由于系统各组成部分的相互联系性和复杂性,从而使竞争对手难于识别和模仿;第二,

结合,就是把人力资源管理与企业战略制定过程结合起来,人力资源经理在战略制定过程中应扮演着重要角色,不仅给战略决策的制定提供人力资源相关信息,而且还能有效地影响决策制定本身;第三、伙伴,就是人力资源部门与企业的其他部门建立伙伴关系,作为伙伴,人力资源部门要尽可能地了解公司的业务,更多地把握组织的需要与发展方向。同时,人力资源部门经理要与公司内其他部门的经理建立支持性的协作关系,保证公司业务成功所需的关键人力资源的供给。

总之,随着技术、经济和社会的剧烈变革,企业之间的竞争将变得更加白热化,人,已成为企业决胜的关键。我们应该明白,现在还没有一种最佳的系统可以发挥类似人力资源管理系统的的作用,以给企业带来战略性的改善。因此,企业人力资源管理系统必须让恰当的人力资源政策能够解决企业的商业问题、维持企业正常的经营活动,以及支持企业的战略性活动。至于如何构建和实施战略性人力资源管理系统,当然是仁者见仁、智者见智。但是,无论怎样,需要明确的是,企业忽视人力资源管理的直接后果是大量优秀的人力资源将为竞争对手服务。相反,重视人力资源战略性管理,充分利用人力资源管理系统,那么人力资源管理系统将会成为整个企业中最能产生效益的源泉,企业将更能发挥其竞争优势。

参考文献:

- [1] Michael Porter. *Competitive Advantage*. New York: The Free Press, 1985.
- [2] Gary Dessler. *Human Resource Management*[M]. 北京:清华大学出版社,1997.
- [3] 劳伦斯 S. 克雷曼. *人力资源管理*[M]. 北京:机械出版社,1999.
- [4] 赵署明. 国有企业人力资源管理战略研究[J]. 管理世界,1998,(3).
- [5] Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 1991,(17):99-120.
- [6] 谭劲松. 企业战略管理的两大学派[J]. 工业企业管理(人大复印资料)1998,(9).
- [7] Brain Becker, Barry Gerhart. The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *Academy of Management Journal*, 1996, 39(4).

[责任编辑 卫玲]

On the Relationship between Human Resource Management and the Competitive Advantage of Enterprises

GAO Yan, ZHAO Shou-gou

(Faculty of Economics and Management, Northwest University, Xi'an 710069, China)

Abstract: This article discusses the concept of human resource management and competitive advantage, and analyzes the two ways from human resource management to competitive advantage through establishing their related model, and comments on the relationship of human resource management and sustainable competitive advantage from the view of firm's strategic management. Based on the above analysis we suggest that the thinking about firm's strategic human resource management should be constructed.

Key words: Human Resource Management; Firm's Competitive Advantage; strategic human resource management