

高新技术企业人力资源管理实践与企业绩效关系研究

韩平^{1,2}, 张雷雅¹, 曹洁琼¹

(1. 西安交通大学管理学院, 陕西 西安 710049;

2. 西安交通大学过程控制与效率工程教育部重点实验室, 陕西 西安 710049)

摘要: 人力资源, 因其蕴涵在员工中的知识和能力以及员工之间的关系难以被竞争对手模仿, 成为持续竞争优势的来源。将人力资源管理活动划分为招募选拔、培训等实践活动, 在平衡计分卡的企业绩效考核指标体系下, 收集西安及周边地区高新技术企业的数据库, 运用统计学中相关性和回归分析, 进一步得出企业的人力资源管理实践与企业绩效之间的关系。

关键词: 人力资源管理实践, 企业绩效, 相关性

DOI: 10.3969/j.issn.1001-7348.2012.04.033

中图分类号: F276.44

文献标识码: A

文章编号: 1001-7348(2012)04-0152-04

0 引言

几乎所有的企业都宣称: 员工是我们最宝贵的资源。但是, 员工对企业绩效到底有无贡献, 人力资源管理部门在这种贡献过程中扮演何种角色? 这些问题关系着人力资源管理的战略地位以及企业的机构安排, 因此它们成为理论和实践工作者共同关注的课题。本文通过问卷调查获取企业的人力资源管理实施状况与绩效的相关数据, 运用 SPSS 软件分析具体的人力资源管理实践与企业绩效的关系, 帮助企业了解哪些人力资源管理实践对绩效有影响, 其影响如何, 从而在具体实施过程中关注, 并进行不断的改善, 以提高企业绩效。

1 理论背景与假设形成

国外许多学者支持一种普遍性的观点, 即相信企业存在着高绩效的人力资源管理实践 (Huselid、Pfeffer 和 Ulrich 等), 一些人力资源管理实践对任何企业都适用, 且这些管理实践对企业绩效总产生积极影响。如 Gerhart & Milkovich^[1], Terpstra & Rozell^[2] 分别研究了薪酬及甄选活动对绩效有显著的正向关系。Huselid^[3] 的研究结果发现一些人力资源管理实践对员

工的个人绩效 (营业额和产量) 和长、短期的团体财务绩效有着显著的影响。Delaney^[4] 发现, 培训、招聘与可观察的组织绩效有着明确的联系, 并且界定了内部职业机会、培训、绩效评估、就业保障、参与制、工作规程和利润分享 7 项人力资源管理实践。Paauwe 和 Richardson (1997)^[5] 认为, 人力资源管理实践会影响人力资源绩效, 而人力资源绩效又会进一步影响企业与财务相关的绩效, 有些实践还会直接影响企业的财务绩效。

从上面我们可以看出, 研究方向由单个的高绩效人力资源实践向高绩效人力资源实践系统的转变。Huselid, Jackson 和 Schuler 定义高绩效工作系统为公司内部高度一致的确保人力资源服务于企业战略目标的系列政策和活动。我们认为应该采用“高绩效工作系统”的方法, 因为人力资源管理模式应该放在组织和公司战略背景中来考虑, 不能单纯考虑人力资源职能或实践。国内不少学者也验证了这种普遍性的观点, 蒋春燕、赵曙明^[7] 等验证了与员工相关和与市场相关的绩效; 戚振江等^[8] 重点探讨了人力资源管理实践与员工承诺的关系; 范秀成、英格玛·比约克曼^[9], 刘善仕、周巧笑^[10], 赵曙明、张弘^[11], 乔坤、周悦诚^[12] 等人均验证了人力资源实践对组织绩效具有积极影响。

根据以上文献研究和分析, 发现独特的人力资源是企业竞争的基础。本文从正式、系统的人力资源招

收稿日期: 2011-05-04

基金项目: 国家自然科学基金项目 (70772109); 教育部人文社会科学研究规划基金项目 (10YJA630052)

作者简介: 韩平 (1967—), 女, 陕西西安人, 西安交通大学管理学院副教授、博士, 研究方向为人力资源管理、组织信任; 张雷雅 (1987—), 女, 陕西安康人, 西安交通大学管理学院硕士研究生, 研究方向为组织与人力资源管理; 曹洁琼 (1989—), 女, 山东潍坊人, 西安交通大学管理学院硕士研究生, 研究方向为组织与人力资源管理。

聘、培训、绩效管理和薪酬等角度出发,形成研究的假设,即企业高绩效的甄选招聘、培训、绩效管理和薪酬对企业绩效提升有促进作用。

2 问卷设计

国外学者的研究虽然相对成熟,但是与我国企业有很大的文化背景差异。我国的学者在这一问题的研究过程中采用的实证分析数据具有地域性,这些都为本文的深入研究奠定了基础。本文通过对西安及周边地区部分高新技术企业进行问卷调查,了解企业的人力资源管理实践活动实施和企业绩效状况,进一步分析人力资源管理实践与企业绩效之间的相关关系,为企业提供提高绩效的途径。

本研究涉及企业的人力资源管理与企业绩效两个领域,问卷设计基于以下几个原则:①题目的表达标准清晰,不易产生误解;②便于被调查者回答,不占用调查者太多的时间;③避免敏感问题,以保证被调查者所填信息的准确性。

2.1 自变量

本研究结合目前我国人力资源管理实施状况,根据 Jeffrey Pfeffer 提出的 16 种人力资源实践活动和 Delery 和 Doty 界定的 7 项人力资源管理实践,设置调查中的变量包括公正合理的甄选方法,严格的招聘选拔程序,严格的内部提升制度,定期为员工举行培训,为员工建立职业生涯发展规划,以员工工作结果为导向的绩效考核,以绩效考核结果为基础的薪酬体系,完善的福利政策,定期进行薪酬调整等变量。

2.2 因变量

问卷中采取平衡计分卡的指标体系对企业绩效进行评价。其中企业财务指标、产品的市场占有率和研发投入分别用企业的销售利润达到目标的程度;顾客维度的绩效,通过市场份额的增长率,企业产品在公众之间的影响力提升情况进行衡量;核心业务流程绩效通过企业快速满足客户需求的程度及顾客满意度的程度进行衡量;学习成长与创新维度的绩效通过企业的研发投入的变化程度、新产品销售收入占总销售收入比例的变化率和员工的满意度来衡量。

为更加全面地了解人力资源管理实践对企业绩效的影响,在问卷设计中,加入了员工工作氛围的相关指标,但并不是主要工作。

整个问卷采取李克特 5 级量表的形式设置选项,调查对象根据企业目前人力资源管理和绩效状况进行选择,1~5 级分别表示从非常不满意到非常满意,程度依次加强。

3 实证研究与结果分析

3.1 研究样本

本文的主要研究对象实现及周边地区的高新技术

企业,数据收集主要有 3 种方式:①来自于对西安交通大学管理学院周末班的 MBA 学员的实地的问卷调查;②通过 E-mail 发放调查问卷对部分企业进行调查;③通过实地走访,对西安高新区的部分企业进行调查。通过这 3 种方式的结合,扩大调查范围,为分析做好充足的准备。

调查过程中,共发放问卷 160 份,回收问卷 85 份,其中有效问卷 73 份,问卷回收率为 45.63%,有效率为 85.88%。

3.2 结果分析

本研究通过问卷调查收集论文分析所需数据,对数据进行描述性统计、相关性和回归分析。本研究所使用的分析软件,包括 SPSS for windows 10.0 版。

3.2.1 描述性分析

表 1 量表选项的描述性分析——频数分析表

项目	变量	均值	区间	百分比
人力资源管理 实践 措施	公正合理的甄选方法	3.493 2	3~5	87.6%
	严格的选拔程序	3.506 8	3~5	82.2%
	严格的内部选拔制度	3.260 3	3~5	68.5%
	定期的内部培训	3.178 1	3~5	79.5%
	为员工建立职业生涯发展规划	2.753 4	3~5	44.8%
	以员工工作结果为导向的绩效考核	3.205 5	3~5	61.7%
	以绩效考核结果为基础的薪酬体系	3.232 9	3~5	69.5%
	员工满意度的增长率	2.876 7	3~5	69.8%
	研发投入占总销售收入的比例的增长率	3.027 4	3~5	55.8%
	完善的福利政策	3.328 8	3~5	72.2%
企业 绩效 衡量	定期进行薪酬调整	3.315 1	3~5	64%
	销售利润达到预定目标的程度	3.479 5	3~5	78.1%
	市场份额增长率	3.356 2	3~5	82.2%
	公众影响力增长	3.630 1	3~5	91.8%
	顾客对产品的满意度增长	3.657 5	3~5	95.9%
	新产品销售收入占总销售收入比例的增长率	3.397 3	3~5	74%
	企业快速满足顾客需求的程度	3.465 8	3~5	75.3%

由频数分析表 1 可以看出,企业人力资源管理实施状况,调查企业基本上每一选项都达到了平均水平,只有员工建立职业生涯发展规划这一项低于平均水平。这是西安地区很多企业目前比较显著的问题,企业对培训不够重视,投入较少。

在企业绩效衡量的指标中,员工的满意度低于平均水平,说明被调查企业的员工满意度还不是很,再加上研发投入的比例也比较低,刚刚高于平均水平,从而导致企业绩效中的学习成长与创新维度不是很满意,企业在成长的潜力方面与其它地区还存在一定的差距。这与企业所处的地域环境是分不开的,在西安发展比较好的、规模较大的企业,一般都是一些公司的分支机构或者分公司,对这一方面与总公司的要求还有一定的差距,另一方面,企业本身的资源、自身条件限制了企业实施这些活动的可能性。

3.2.2 相关性分析

相关性研究以 Person 相关分析为基础,考察各研究变量是否有显著相关,进一步对之前分析提出的假

设进行验证。

通过相关性分析验证研究中的假设,如表 2 所示,除

了严格的招聘选拔和完善的福利政策,企业的绝大多数人
力资源管理实践与企业绩效之间具有显著的相关性。

表 2 企业人力资源管理实践与员工满意度之间的相关系数

分析项目	公正合理的 甄选方法与 员工满意度	严格的选拔 程序与员工 满意度	严格的内部 选拔制度与 员工满意度	定期的内部 培训与员工 满意度	员工职业生 涯发展规划 与员工满意度	结果为导向的 绩效考核与 员工满意度	绩效的薪酬 体系与员工 满意度	完善的福利 政策与员工 满意度	定期进行薪 酬调整与员 工满意度
相关系数	0.453**	0.072**	0.358**	0.436**	0.349**	0.376**	0.469**	0.093**	0.436**

关于企业的严格的招聘选拔程序之前的研究都有证实其与企业绩效之间具有显著的相关性,但在本文的研究中有些异常,分析其中的原因,可能在本文的研究中没有考虑到时间的因素,人力资源管理实践,尤其是选拔任用需要较长时间才能显示结果;其次,被调查企业的员工流动率可能很高。

完善的福利政策与企业绩效之间不具有显著相关性,这是因为福利政策目前在企业其实是大同小异的,企业的福利政策一般都是遵守国家的劳动法和地方政

府规定来建立企业的各项劳动保障政策。另外根据激励理论中的双因素理论,完善的福利政策是员工的保健因素,而并不是激励因素,不能起到激励员工工作积极性和热情,转换员工的动机,实现员工个人绩效的提高,因此与企业绩效之间的关系不是很显著。

3.2.3 回归分析

研究采用层次回归法,对企业的人力资源管理实践活动与企业绩效之间关系进行进一步的分析。通过设定 F 检验值标准差的大小进行选定回归变量,进行层级回归。

表 3 人力资源管理实践与企业绩效的层级回归分析结果

回归变量	系数 Beta	系数 Beta	系数 Beta	系数 Beta	系数 Beta	系数 Beta	系数 Beta	系数 Beta	系数 Beta
1	0.706	0.756	0.669	0.625	0.726	0.680	0.694	0.718	0.722
2		-0.241	-0.333	-0.363	-0.380	-0.348	-0.333	-0.347	-0.336
3			0.235	0.188	0.178	0.130	0.086	0.074	0.070
4				0.165	0.199	0.176	0.170	0.183	0.179
5					-0.168	0.243	-0.252	0.242	0.244
6						0.183	0.195	0.193	0.193
7							0.067	0.076	0.066
8								-0.054	-0.066
9									0.048
常数	0.819	1.705	1.448	1.494	1.662	1.614	1.414	1.604	1.515
R	0.706	0.744	0.768	0.779	0.789	0.798	0.800	0.801	0.802
R ²	0.498	0.553	0.589	0.607	0.623	0.636	0.639	0.641	0.643
调整后的 R ²	0.491	0.541	0.571	0.584	0.595	0.603	0.601	0.596	0.592
F 值	70.338	43.362	32.985	26.305	22.142	19.231	16.467	14.295	12.612

表中 1~9 分别代表逐级回归变量:1:定期的薪酬调整;2:完善的福利政策;3:定期的内部培训;4:员工职业生涯发展规划;5:以工作结果导向的绩效考核;6:绩效考核基础的薪酬体系;7:公平合理的甄选方法;8:严格的选拔程序;9:严格的内部选拔制度。

由上表得出标准化回归方程式为:

企业销售利润达标情况 = 0.722* 定期的薪酬调整为 -0.336* 完善的福利政策为 +0.070* 定期的内部培训为 +0.179* 员工职业生涯发展规划为 +0.244* 工作结果导向的绩效考核为 +0.193* 绩效考核基础的薪酬体系为 +0.066* 严格的选拔程序为 -0.066* 公平合理的甄选方法为 +0.048* 严格的内部选拔制度为 +1.515

回归分析的结果与相关性分析的结果一致,说明企业的完善的福利政策、严格的招聘程序对企业销售利润达标情况不具有促进作用。

4 研究结论和建议

4.1 结论

本文在学习前人研究过程、结论的基础上进行研

究假设,通过设计问卷调查获取企业人力资源管理和企业绩效的相关数据,运用统计学方法进行分析,从而得出企业的人力资源管理实践与企业绩效之间的关系。通过研究发现,企业的公平合理的甄选方法和严格的内部提升制度、内部培训、员工职业生涯发展规划、结果考核等对企业绩效提升都具有促进作用。企业的和谐的工作氛围为企业绩效的提升提供了一个有效的环境。企业要提高员工满意度,需要不断加强企业的薪酬体系和内部培训,从员工角度出发,真正地重视员工的发展。

4.2 建议

在今天不断发展的经济环境下,企业的绩效应该更加关注长期的发展潜力。在日常管理中,企业应重视人力资源管理实践活动对企业绩效提升的促进作用,不断地通过企业的人才创造竞争优势,通过人员的有效管理实现企业绩效的提高。鉴于本文的研究,对企业提出以下建议:①加强企业员工的职业生涯发展规划,在研究中发现大部分企业在职业生涯发展规划方面没有系统的培养方案,也很少投入资金和人力进

行这项实践活动,由相关性分析知,企业为员工建立的职业生涯发展规划对企业销售利润的增加具有促进作用,并且与其它几个重要的指标都具有显著相关性;②建立严格的内部提升制度,通过本文的分析了解,企业的严格的内部选拔制度与企业绩效指标之间具有显著的相关性;③建立和谐的员工工作氛围,现代社会中员工普遍希望企业是一个自由开放的系统,能给予员工足够的支持与信任,给予员工丰富的工作生活内容,员工能在企业里自由平等地沟通。

参考文献:

- [1] BARRY GERHART. Human resources and firm performance: finding, unanswered questions and alternative approach [J], *Management Revues*, 2005, 12: 174.
- [2] TERPSTRA D E, ROZELL E J. The relationship of staffing practices to organizational lever measures of performance [J]. *Personnel Psychology*, 1993, 46(1): 27-48.
- [3] HUSELID M A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance[J]. *Academy of management journal*, 1995, 38(3): 635-672.
- [4] DELANEY J T, HUSELID M A. The impact to human resource management practices on perceptions of organizational performance[J]. *Academy of Management Journal*, 1996, 39(4): 949-969.
- [5] PAAUWE J, RICHARDSON R. Introduction to the special issue: strategic human resource management and performance[J]. *International Journal of Human Resource Management*, 1997(8): 257-262.
- [6] 劳伦斯·S·克雷曼. 人力资源管理—获取竞争优势的工具(第二版)[M]. 孙非, 等, 译. 北京: 机械工业出版社, 2003, 13-15, 65.
- [7] 蒋春燕, 赵曙明. 企业特征、人力资源管理与绩效: 香港企业的实证研究[J]. *管理评论*, 2004, 16(10): 22-31.
- [8] 戚振江, 杜红. 人力资源管理实践: 员工承诺管理[J]. *商业研究*, 2003, 17: 44-47.
- [9] 范秀成, 英格玛·比约克曼. 外商投资企业人力资源管理 with 绩效关系研究[J]. *管理科学学报*, 2003(2): 54-60.
- [10] 刘善仕, 周巧笑. 高绩效工作系统与绩效关系研究[J]. *外国经济与管理*, 2004, 26(7): 19.
- [11] 张弘, 赵曙明. 人力资源管理实践与企业绩效—沪深两市生产制造型企业的实证研究[J]. *预测*, 2006(4): 21-25.
- [12] 乔坤, 周悦城. 人力资源管理实践对组织绩效影响的元分析[J]. *中国管理科学*, 2008(S1): 544-550.

(责任编辑: 赵可)

Research on the Relationship between Human Resource Management Practice and Enterprise Performance

Han Ping^{1,2}, Zhang Leiya¹, Cao Jieqiong¹

(1. School of Management, Xi'an Jiaotong University, Xi'an 710049, China; 2. The key Lab of the Ministry of Education for process control & Efficiency Engineering, Xi'an Jiaotong University, Xi'an 710049, China)

Abstract: Human resource is sources of sustainable competitive advantages, because the employee with the ability and knowledge and the relationship among them is hard to be imitated. This article divides the human resource management into selecting, training and assessment, using the balanced score card index system to apprise the performance. Using statistical correlation and regression analysis, we collect the data of high and new technology enterprise around Xi'an to get the relationship between human resource management practice and enterprise performance.

Key Words: Human Resource Management Practices; Enterprise Performance; Correlations