

基于竞争优势的战略人力资源管理研究

安徽财经大学管理学院 高佩华

[摘要] 战略性人力资源管理是企业竞争优势的源泉。战略性人力资源管理作为企业的核心部门,主要通过促进企业长期可持续发展来实现对经营战略的贡献。企业通过战略性人力资源管理获得竞争优势,需要有效的战略性人力资源管理系统,为此,我们提出战略性人力资源管理与企业竞争优势关系的概念性模型,并分析了该模型的内在关系。

[关键词] 战略性人力资源管理 竞争优势 可持续发展

1981年,Tichy、Fombrum、Devanna等人在《人力资源管理:一个战略观》一文中最早提出了战略性人力资源管理理论。战略性人力资源管理理论的提出,使人力资源管理理论得到进一步发展。学者们认为战略性人力资源管理和人事管理的根本区别在于:人力资源管理活动计划的制定是否和组织的整体战略规划相联系。根据Wright和McMahan(1992)的定义:战略性人力资源管理就是使企业达成目标所进行的一系列有计划的人力资源部署和管理行为。在这个定义当中突出了四个主要含义:首先是人力资源的重要性,企业的人力资源是企业获得竞争优势的主要资源;其次是系统性,为了获得竞争优势而部署的人力资源管理政策、实践以及手段等管理行为是系统的;再次是战略性,也即契合性,包括纵向的契合即人力资源管理要与企业的战略相契合,以及水平契合即整个人力资源管理系统之间的契合;最后是目标性,人、行为等都是具有目标指向的,其目标为企业绩效最大化。

一、战略性人力资源管理与竞争优势

从长期来看,为了在日益激烈的市场竞争中立于不败之地,企业必须获取和维持相对于其他竞争者的某种优势,这也是企业战略的重要组成部分。人力资源战略是企业获得持续竞争优势的重要基础,企业的每一项具体的人力资源管理实践活动都会影响到企业竞争优势的获得。Barney(1991)指出,某种资源之所以能成为竞争优势的源泉,必须满足以下几个方面的条件:一是具有价值性;二是不可模仿性;三是稀缺性;四是不可替代性。也就是说,该资源可以给企业带来实际的利益,而不是单纯理论意义上的资源。战略性人力资源管理适用于这四条标准。

(一)价值性。企业通过向顾客提供有价值的产品和服务来获得自身及员工的发展。企业的产品和服务是由企业中的“人”完成的,战略性人力资源管理的一个重要目标就是要能够激发员工的内在潜能,并依靠人的潜能发挥来形成竞争优势。战略性人力资源管理与一般人力资源管理的一个重要区别就在于它更加注重人员潜能的开发,从而为企业创造更大的价值。战略性人力资源管理对企业经营绩效的贡献还体现在财务状况上,作为企业的战略贡献者,人力资源管理必须把它们的活动所产生的回报作为企业的经营成果,尤其是人力资源资源投资的回报。

(二)难以模仿性。与人力资源在企业之间的转移不完全一样的是,人力资源管理不会在企业之间进行充分的转移,这是因为战略性人力资源管理系统具有内在的整合性与外在的整合性。战略性人力资源管理系统内部由许多要素构成,承担的功能也不是单一的,一项特殊的人力资源实践活动必须有战略中其他部分的配合才能取得成功,所以人力资源管理系统要发挥有效的作用离不开各种功能之间的整合。如果某项人力资源管理实践活动被单个模仿,它不可能产生相同的功效。为了模仿复杂的系统,必须准确地了解构成系统的各项要素和功能之间是怎样相互作用的,但是,做到这一点是非常困难的。战略性人力资源管理系统的外在整合性,是指人力资源管理系统不仅表现在体系、框架、方法、制度等有形的东西,而且还渗透在企业日常的运营系统中,特别是一套有效的人力资源管理系统是根植于企业日常运营系统和组织文化之中的,它之所以能够对商品开发和顾客服务等具体的经营活动发挥作用是因为更贴近企业的实际。如果与外在的其他系统相脱离,这套系统的效果就难以发挥,因此外在的整合性要求使竞争者难以模仿。

(三)稀缺性。战略性人力资源管理的稀缺性主要体现在:首先,实行战略性人力资源管理的主体(高级人力资源经理和CEO)是稀缺的,因为具备实施战略性人力资源管理的高水平的人才才是稀缺的。其次,战略性人力资源管理系统的作用发挥是稀缺的,企业一般人力资源管理活动很难摆脱事务性干扰而把精力集中于企业发展的重大问题上,战略性人力资源管理系统摆脱了事务性工作的束缚,更加专注于能够给企业带来高附加值的变革性工作上,企业的竞争优势得以增强。

(四)不可替代性。在企业的生产经营和发展过程中,是否有其他资源可以取代战略性人力资源管理?如果存在抵消战略性人力资源管理而创造竞争优势的资源,战略性人力资源管理就不是企业竞争优势的源泉。战略性人力资源管理与企业战略形成一体化,它在战略的高度和部署人力资源,对企业的战略有极大的影响力。在企业面临重大决策时,资金、技术要考虑,人力资源问题对企业决策会产生很大影响,并且是其他资源所不能替代的。

基于以上分析,战略性人力资源管理符合企业作为竞争优势资源的检验标准,所以,战略性人力资源管理能够成为企业竞争优势的源泉,通过战略性人力资源管理实施所获得的竞争优势比通过其他手段所获得的竞争优势更为持续。

二、战略性人力资源管理与企业竞争优势关系的概念性模型

战略性人力资源管理作为企业的核心部门,主要通过促进企业长期可持续发展来实现对经营战略的贡献,因此,战略性人力资源管理涵盖组织建设、文化建设与系统建设各个方面,通过企业文化整合战略、组织系统,保证企业战略的执行和实现、推动企业长期稳定地成长。因此,战略性人力资源管理系统需要与企业的使命、企业战略、价值观、企业发展以及员工的需要相联系,需要人力资源管理技术、人力资源管理制度、人力资源管理机制、人力资源管理流程这几大子系统的支持,需要企业的能力系统的保证,为此,我们提出战略性人力资源管理与企业竞争优势关系的概念性模型(如图1)。

战略性人力资源管理使企业赢得竞争优势,其核心为:人力资源管理支持系统、能力系统、战略性人力资源管理系统三者之间共同确保企业竞争优势形成。战略性人力资源管理系统内部具有六大职能模块:人力资源规划系统、人员配置系统、能力开发系统、职业生涯管理系统、绩效管理系统和薪酬管理系统,这六大职能模块的有效运行,形成企业竞争优势。战略性人力资源管理系统的有效运行离不开人力资源管理支持系统的支撑,人力资源管理技术能够提高人力资源开发与管理的效率,人力资源管理机制的重心在于企业人力资源价值链管理的整合,人力资源管理制度是企业日常人力资源管理的重要文件和执行具体人力资源管理操作的依据,战略性人力资源管理流程注重把人作为一种资源来开发,将整个流程变为一个价值流动和增值的过程;同时战略性人力资源管理对人力资源管理支持系统的改进起推动作用,如人力资源管理的制度创新、流程再造等,人力资源管理技术的改进与创新,有利于竞争优势形成。企业能力系统是战略性人力资源管理系统有效运行的保证,它使企业的人力资源管理跳出事务性工作纠缠,更加专心地致力于从事高附加值的管理工作,战略性人力资源管理反过来促进企业能力提高,企业战略能力、学习能力、创新能力、理财能力相互作用与配合,对竞争优势的形成有重大作用。战略性人力资源管理系统具有价值性、难以模仿性、稀缺性和不可替代性,符合竞争优势资源标准,能为企业带来竞争优势。因此,人力资源管理支持系统、能力系统、战略性人力资源管理三者之间共同作用确保企业竞争优势的形成,实现企业的长期可持续发展。

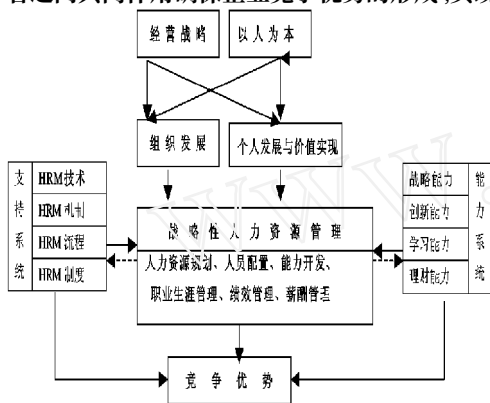


图1 战略性人力资源管理与企业竞争优势关系的概念性模型

三、战略性人力资源管理体系的职能模块

战略性人力资源管理是一个有机整体,各职能之间既相互联系又相互制约,因此,在人力资源管理实践中,各职能需要紧密配合,以获得企业竞争优势为根本,协调一致地开展各项开发与管理工作,这六大职能模块的有效运行,形成企业竞争优势。

战略性人力资源规划是企业战略在人力资源领域的承接点,是人力资源管理与企业战略内容一致的手段。它从企业的战略出发,依据企业的使命追求,结合本企业人力资源现状,制定出一系列的人力资源政策,使企业的人力资源能够满足企业发展的需要,为实现企业战略做出相应的贡献。

在此基础上,如何贯彻实施人力资源规划中关于人力资源配置与获取的指导性原则,是整个企业人力资源管理活动链条的第一个环节。战略性人力资源配置是实施一种行动计划以保证通过招聘、选拔、晋升和调动得到必须人才的过程。

这一体系主要以职位分析、胜任素质模型为基础,系统地建立人力资源的进入、配置以及内部再配置的动态运行机制。

企业人力资源开发战略是企业整个经营战略和人力资源战略的重要组成部分,是企业从长期生存和持续发展的高度根据外部环境变化的挑战和内部组织结构变革的要求,对企业未来时期人力资源开发活动进行总体性的谋划与安排。企业经营战略规定了未来一个相当长时期内,企业经营的特定行业和领域、增长向量或成长方向、市场竞争策略和组织内部要素的协同机制,而人力资源开发及其战略选择是决定整个企业经营战略顺利实现和最终成功的主导和关键。

战略性绩效管理系统从根本讲就是要求管理者去组织、激励、训练和指导相当平常的人去表现出尽可能高的能力水平。在灵活的组织中,目标、环境、组织结构、人员配置以及活动不断在变化,人力资源管理者的一个特别重要的角色就是帮助员工理解对他们的期望(建立工作绩效目标),帮助他们有效地满足这些期望,评价员工的工作绩效和提供反馈,以及给予意味深长的奖励。企业中人的积极性得以发挥,企业通过战略性绩效管理系统获得竞争优势。

薪酬体系是企业人力资源管理系统的一个子系统,它向员工传达了在组织中什么是有价值的,并且为员工支付报酬建立起了政策和程序。一个设计良好的薪酬体系直接与组织的战略规划相联系,从而使员工能够把他们的努力和行为集中到帮助组织在市场中竞争和生存的方向上去。

职业生涯规划与开发,作为战略性人力资源管理系统的重要组成部分,对组织的未来发展以及员工个人发展的前途都有着特殊的重要影响。它向雇员指明个人职业发展的目标和方向,同时保证组织获得现在和将

来所需的人力资源,战略性职业生涯开发与管理就是要设计一个双赢的职业发展系统,将组织需要与个人发展需要结合起来。

四、战略性人力资源管理支持系统

企业战略性人力资源管理系统的运行要依靠人力资源管理的支持系统来保证。人力资源管理的支持系统由人力资源管理技术、人力资源管理机制、人力资源管理制度和流程构成。

战略性人力资源管理需要人力资源管理技术的支撑,需要研究、引进、创新人力资源管理技术,运用人力资源管理技术,提高人力资源开发与管理的效率。

人力资源管理机制,在本质上就是要揭示人力资源管理系统的各要素通过什么样的机理来整合企业的人力资源,以及整合人力资源之后所达到的状态和效果。彭剑锋教授提出了人力资源管理的四大机制模型,即牵引机制、激励机制、约束机制和竞争淘汰机制。企业通过牵引机制告诉员工应该前进的方向和应该采取的行为方式;通过激励机制给予员工不断提升自我价值、能力和业绩的动力;依靠约束机制来确保员工的行为始终处于帮助企业发展的轨道之中,而不发生破坏和偏离;依靠竞争淘汰机制来对不合格的员工进行淘汰。

人力资源管理制度是将现有企业人力资源转变为提升企业核心竞争优势的保证,人力资源管理制度既包括指导企业整体人力资源管理系统运行的人力资源管理制度,也包括针对诸如绩效考核等具体操作职能的相关制度。人力资源管理制度是企业人力资源管理战略的具体体现,也是指导企业日常人力资源管理的重要文件,是执行具体人力资源管理操作的依据。

人力资源管理流程是旨在通过人力资源管理诸要素(工作分析、招聘与录用、绩效考核、薪酬管理、激励等)之间的相关性,将人力资源管理活动贯穿于一个设计科学合理的流程中,以实现对人力的全方位管理和开发的人力资源管理的具体操作方法。战略性人力资源管理流程,贯穿“以人为本”的思想,更加注重把人作为一种资源来开发,将整个流程变为一个价值流动和增值的过程。

五、战略性人力资源管理能力系统

企业战略能力直接影响企业竞争优势的发挥。企业战略能力作用于战略性人力资源管理最突出的表现为变革管理,通过对任务、技术、人员、组织结构的适当调整以保持企业的竞争优势。在企业内外部环境发生变化的情况下,战略性人力资源管理者可以与企高层管理者一起对企业的运行目标进行适当调整,以保持组织的竞争能力。面对技术变革和组织变革,战略性人力资源管理者角色一方面为变革的推动者,另一方面也应当是变革的保障者,即提供技术变革所需要的高素质员工和对变革进行过程管理,确保企业获得竞争优势。人员变革是最为复杂的变革,战略性人力资源管理者主要是雇员激励者角色,培养员工的献身精神从而获得竞争优势。

在知识经济时代,随着知识更新速度的加快,多数知识似乎只具有暂时性的意义。对个人来说,其价值不仅在于掌握了多少现存的知识,而且在于是否具备不断掌握最新知识的能力;对企业来说,知识的拥有量已不是其保持竞争优势的绝对条件,快速的学习能力才是组织唯一持久生存与发展的条件;企业能否在学习能力方面领先,是能否在竞争中获胜的重要因素。

战略性人力资源管理系统通过其内在整合性与外在整合性,使企业按预定的方向和目标运行,保证企业战略目标的实现。但是,在动态环境中生存的社会系统,仅有维持是不够的,还必须不断调整系统活动的内容和目标,以适应环境变化的要求,这就要求企业还要不断的创新。创新能力作用于战略性人力资源管理,促使人力资源管理实践活动在战略的高度上认识创新,从更高的层次进行人力资源开发活动,带来企业竞争优势的提升。

理财能力是企业能力的有机组成部分,理财就是组织财务活动、处理各种财务关系的一种管理活动。理财就是要讲究“生财”、“聚财”、“用财”之道,提高经济效益,谋取利润最大。企业的财务人员是企业内当家,企业资金的筹集、运用、财务管理等活动直接影响企业的竞争力。

企业的战略能力、创新能力、学习能力、理财能力是战略性人力资源管理系统有效运行的保证。能力系统提出的是“依靠什么去进行竞争”的问题,使人力资源管理实践上升到更高层次。企业能力系统对于战略性人力资源管理的重要意义在于:战略性人力资源管理摆脱了事务性工作的束缚,更加专注于能够给企业带来高附加值的变革性工作上,如知识管理、战略重整、管理开发等在战略性人力资源管理职能中占有较大的比重,企业的竞争优势得以增强。

【参考文献】

- [1]彭剑锋:人力资源管理四大机制[J],企业管理,2003年第9期。
- [2]彭剑锋:战略性人力资源管理[J],企业管理,2004年第10期。
- [3]王颖、李树苗:以资源为基础的观点在战略性人力资源管理领域的应用[J],南开管理评论,2002年第3期。
- [4][美]雷蒙德·A·诺伊等,刘昕译:人力资源管理:赢得竞争优势[M],中国人民大学出版社,2001年。
- [5]Devanna, M., Fombru, C., Tichy, N.. Human Resource Management: A Strategic Perspective[j], Organizational Dynamics, 1981(winter), pp. 51 - 67.