

文章编号:1002-980X(2007)10-0068-05

资源基础理论下的战略人力资源管理

丁 静

(安徽农业大学, 合肥 230009)

摘要:资源基础理论是战略管理理论的最新发展,战略人力资源管理则是人力资源管理理论的最新发展。首先介绍资源基础理论和战略人力资源管理理论,然后将不同的学者关于企业竞争优势的来源问题进行了总结,最后从人力资源与人力资源管理系统相结合的角度出发分析企业的竞争优势。

关键词:资源基础理论;战略人力资源管理;竞争优势

中图分类号: C962 **文献标志码:** A

20世纪90年代以来,企业的内外环境发生了很大变化,信息技术得到了更为广泛的应用,人类进入知识经济时代,企业的竞争不再取决于物的因素,在更大程度上取决于知识资源的有效配置。在此背景下,战略管理领域的学者开始日益关注人的因素。

1 资源基础理论及其发展

哈佛大学教授迈克·波特认为在一个行业中存在着五种竞争力量,企业在对外部环境分析的基础上制定相应的竞争战略,并提出低成本、差异化、集中化等三种企业一般竞争战略。波特教授从企业外部环境出发探寻企业战略,是一个由外到内的过程。资源基础理论(RBV)认为企业竞争优势来自于它自身所具有的异质性资源,而不是其所处的外部环境,是一个由内到外的过程。资源基础理论源于20世纪50年代Penrose的著作《企业增长理论》,沃纳菲尔德(Wernerfelt)在其论文《企业资源基础论》中首次对其进行完整的表述。巴尼(Barney)对此进行了进一步的研究,提出了VRIO的分析框架,对异质性资源从价值(value)、稀缺(rareness)、模仿性(imitability)和组织(organization)四个方面进行了研究^[1]。他认为只有既具有价值又具有稀缺性且难以模仿的资源才能形成竞争优势,并且只有当企业对这种资源合理的组织起来时,竞争优势才能够得以持续。

2 战略人力资源管理理论及其发展

战略人力资源管理理论兴起于20世纪80年

代。1984年戴瓦纳(Devanna)在《人力资源管理:一个战略观》中首次提出了战略人力资源管理(Strategic Human Resource Management, SHRM)的概念。而Wright & McMahan将战略人力资源管理定义为确保实现企业战略目标所进行的一系列有计划的人力资源部署和管理行为^[2]。这个定义包含了四个方面内容:一是重要性,人力资源是企业获取竞争优势的重要资源;二是系统性,为了取得竞争优势而部署的人力资源管理政策、实践以及手段等是系统的;三是战略性,也即契合性,包括“纵向契合”即人力资源管理与企业的发展战略契合,以及“水平契合”即整个人力资源管理系统内部各要素之间的契合;最后是目标导向性,人力资源管理的目标是企业绩效最大化^[2]。战略人力资源管理是战略管理与人力资源的结合,其理论基础主要分为资源基础观点、人力资本观点、行为观点和交易成本观点等,目前资源基础观点越来越成为其研究的主要理论基础。

3 资源基础理论与战略人力资源管理的结合

当前在学术界探讨的一个热门话题是企业竞争优势的来源问题,对于这一问题,不同的学者提出了不同的看法。

3.1 从人力资源角度出发

一方面,有的学者认为人力资源是企业竞争优势的来源,其模型如图1所示。Wright^[3]等区分了企业的人力资源(human capital pool,企业的人力资本存量)和人力资源实践(用来管理人力资源的工

收稿日期:2007-04-23

作者简介:丁静(1977-),女,安徽合肥人,安徽农业大学讲师,管理学硕士,从事企业管理研究。

具),他们认为单个人力资源实践很容易被竞争对手所模仿,所以不能作为保持竞争优势的基础,只有人力资源才有可能成为企业竞争优势的来源。高容^[4]认为人力资源直接和间接地影响企业的竞争力,因此具有价值;一定时期内劳动力的供给数量是有限的,导致企业间对人才相互争夺,且企业后天的培训与开发会对人力资源产生很大影响,而不同企业在管理人力资源方面具有一定的差异性,因此人力资源具有稀缺性;劳动力市场的不完善,企业间的差异性使得人力资源具有难以模仿的和不可替代的特征。这些学者都认为人力资源是为顾客提供产品和服务,为企业创造价值的核心。可既然人的因素是如此重要,如何解释在目前社会中日渐兴起的人力资源外包现象、企业为了降低成本所进行的大规模裁员现象以及同样的人在不同企业中表现的差异性现象。

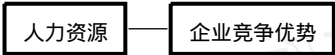


图 1 基于人力资源的理论模型

3.2 从人力资源管理系统角度出发

另一方面,有的学者认为企业竞争优势的来源不是人力资源,而是人力资源管理系统,这从一个侧面解释了上述现象,其模型如图 2 所示。Lado & Wilson^[5]认为人力资源管理实践体系的各子系统间是相互补充和依赖的,具有协同作用,因此在提高企业竞争力方面是异质的、因果关系模糊的(即与竞争优势的因果关系比较模糊),也就难以被模仿。张正堂、李爽^[6]认为人力资源管理活动通过对人的有效管理来促进企业绩效的提高,因此具有价值;人力资源管理模式因企业而异,因此具有稀缺性;人力资源管理具有因果模糊性和路径依赖性(即与企业本身的发展过程是分不开的),因此难以模仿和不可替代。这些学者认为人力资源管理是企业持续竞争优势的真正来源。可如果人不是影响企业竞争优势的一个重要因素,如何解释目前企业对人才的激烈争夺现象,如企业为了拉拢人才宁可支付巨额跳槽费用。

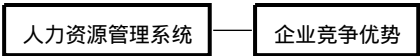


图 2 基于人力资源管理体系的理论模型

3.3 从人力资源与人力资源管理系统相结合角度出发

还有的学者从人力资源和人力资源管理系统两个方面进行研究,认为人力资源的价值必须通过人力资源管理系统才能发挥出来,其模型如图 3 所示。

Boxall^[7]提出一个企业的人力资源管理优势来源于两部分:一是人力资本优势,指与生产能力相适应的人的智力的存量。一是过程优势,指一系列具有因果模糊性、社会复杂性(有些竞争优势源于复杂的社会关系)、路径依赖性的过程。当企业通过人力资源管理系统获取具有更高技能水平和忠诚的员工时,企业就拥有了人力资本优势。而当企业通过人力资源管理系统发展员工和团队,使企业更有效运转时,企业就获得了过程优势。孙明贵^[8]认为人力资源具有价值、稀缺性、难以模仿和不可替代的特征,所以人力资源是企业持续竞争优势源泉。而人力资源管理系统内在各功能相互整合,外在与企业的其它系统相互配合,是实现企业持续的竞争优势的基本途径。

Wright & Snell^[9]认为战略人力资源管理由人力资本存量(员工的知识、技能和能力)、员工关系和行为(包括心理契约、组织身份,它所强调的是人的自由意志及认知和感情)和人力资源管理实践体系三个基本部分组成,企业就是通过人力资源管理实践体系来引导员工的行为和影响人力资本存量。颜士梅、王重鸣^[10]认为人力资源的获取主要有企业招聘员工后再根据企业的需要对员工进行知识技能的培训开发以及企业根据自身的需要直接在外部招聘具有一定知识技能的员工两种方式,企业可相应地构建多维战略人力资源的获取方式,但企业要建立与该人力资源获取方式相匹配的多水平员工与组织间心理契约。所谓心理契约是指雇佣关系中的双方即组织和个人,在雇佣关系中彼此对对方应提供的各种责任的知觉和期望^[10]。

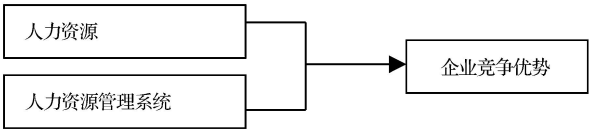


图 3 基于人力资源与人力资源管理系统相结合的理论模型

以上学者虽然将人力资源与人力资源管理系统结合起来,但更多研究的是人力资源管理系统中的实践,没有对系统本身的特性进行分析,也没有对人力资源本身进行更深入的探讨,往往把员工看作一个整体,忽视了其内在的差异性,而在一个企业当中人是

具有很大区别的,对不同的人也应该采用不同的管理方式。

4 人力资源与人力资源管理系统是企业竞争优势的来源

本文在探讨企业竞争优势的来源时,不仅基于人力资源与人力资源管理系统相结合的角度,而且对人力资源与人力资源管理系统特性都进行了分析,我们可以得出:

4.1 人力资源的特性

1) 价值:当企业的人力资源可以提高企业的效益时,就具有了价值,对此人力资本理论、人力资源会计理论等方面的学者都进行了研究。而上述的学者尽管对于竞争优势来源的看法不同,可他们都基本同意人力资源具有价值这个观点。但是,在一个企业中,不是所有的人都是同等重要,具有同样价值的。每一个员工在为顾客提供产品和服务过程中所起的作用是不同的,对企业价值增值的影响程度也是不同的,我们可以将企业的员工分成高价值的员工和低价值的员工,只有对企业绩效起到重要影响的人才是有较高价值的。

2) 稀缺性:虽然目前社会上人的数量众多,但由于企业不同岗位员工的任职要求不同,使得企业中不同岗位劳动力的供给数量是不同的。这就是为什么一方面大学生就业难,另一方面企业的某些岗位招不到员工。在企业中不是所有的员工都是稀缺的,只有那些供给数量比较少的员工才是稀缺的。

根据价值和稀缺性两个标准,可以将一个企业的员工分成四种类型,如图 4 所示。

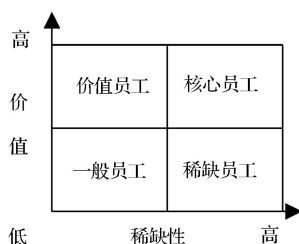


图 4 企业员工的分类模型

3) 模仿性:在企业中不是所有的员工都是竞争对手难以模仿的。从图 4 中我们可以发现,一般员工往往从事的是例行的工作(如一线工人生产产品),甚至只需要经过短期培训就可以胜任,且人数众多,竞争对手容易从社会上获得同样的员工。价值员工(如企业的一般技术人员)虽然价值较高,但由于数量较多,竞争对手在花费一定的时间和精力

后也可以获得同样的员工。稀缺员工(如特定的专业人员)的数量较少,竞争对手要模仿必须花费一定的时间和精力,但由于其价值较低,竞争对手是否模仿取决于其模仿所带来的收益与成本之间的关系。核心员工(如企业的骨干员工)的数量较少,往往从事的是例外的工作,如决定企业未来的发展方向,这与企业独特的发展过程、环境氛围是分不开的,因为企业的背景难以复制,所以核心员工也难以模仿。

4) 组织:虽然企业的核心员工既具有价值又具有稀缺性且难以模仿,但如果他们在企业中处于闲置状态,也不能实现企业的竞争优势,关键是看如何发挥核心员工的作用。要想发挥他们的作用,不是仅仅将单个员工的知识技能汇总,应对其进行合理的组织,也就是要依靠人力资源管理系统,如企业要创造有利于核心员工发挥才能的环境,将不同性格、不同特长的员工配合使用,才能产生协同作用,发挥整体效果。

从以上四方面的分析中,我们发现企业拥有数量众多不同类型的员工,但要充分发挥人力资源的作用必须建立一整套人力资源管理系统,才能充分实现企业的竞争优势。

4.2 人力资源管理系统特性

1) 价值:人力资源管理系统包括人力资源管理哲学、人力资源管理政策、人力资源管理实践等要素。其在建立的过程中,是基于企业特定的内外环境并不断发展,能够适应环境的剧烈变化,且实证研究也证明了人力资源管理系统对企业绩效的重要作用。Huselid 以企业中的高层 HR 经理为对象,调查了企业中人力资源管理的数量和种类,他的研究结论是:特定人力资源管理实践的数量每增加一个标准差,离职率将降低 1.3%,销售收入增加 27 044 美元,企业的人均市值上升 8 641 美元,人均现金流增加 13 814 美元^[11]。他的研究揭示了人力资源管理实践和员工流动率、企业绩效之间的关系。魏立群、刘忠明对中国大陆 50 家企业的人力资源经理进行了调查,发现企业的销售额受到资历为基础的薪酬实践的影响,企业的净利润受到员工保留实践的影响^[12]。所以人力资源管理系统具有价值。

2) 稀缺性:世间,几乎没有任何两个企业拥有完全相同的人力资源管理系统,如管理哲学不同,相应的政策实践也会不同。魏立群、刘忠明发现为了提高销售额,西方企业倡导的是以绩效为基础的报酬体系,而我国企业往往采用以资历为基础的报酬体系^[12]。且不同的人力资源管理系统对于企业在人

力资源管理实践如吸收、评价、薪酬与开发等方面有所差异,它是企业所特有的,不同企业的激励、沟通机制是有所区别的,这就使得同样的人在不同的企业中表现不同,所以人力资源管理系统具有稀缺性。

3)模仿性:企业在一定的管理哲学下制定相应的政策、实践,而政策、实践又会对管理哲学起到促进作用,它们是一个有机整体。单个要素容易被竞争对手所模仿,当不同的要素相互整合,成为一种体系以后,具有协同作用,竞争对手要想了解体系内部竞争优势的来源是很困难的,因为单个要素只有在配合其他因素共同作用时才能产生整体效果,所以人力资源管理系统具有因果模糊性。人力资源管理系统建立在企业过去管理的基础上,它离不开企业独特的发展过程。如企业的文化传统不同,其管理哲学就有所区别,所以人力资源管理系统具有路径依赖性。这些特性使得人力资源管理系统很难被竞争对手模仿。

4.3 企业持续竞争优势的培育

从以上的分析中我们可以得出,通过人力资源管理系统对人力资源的合理组织,企业才能获得持续竞争优势,对中国的企业而言,要想在市场上立于不败之地必须做到:

1)对企业员工的识别。企业的员工在各方面有所差异,所以企业在人力资源管理上不能停留在同一层次,必须对不同的员工采用不同的管理方式。如心理契约会对企业绩效产生影响,Steven 假设在服务型企业中员工的态度、行为会极大地影响服务的质量,而人力资源管理可以通过影响员工的组织承诺度对顾客满意度发生影响,他选择了 13 个服务型企业中 35 个工作小组的样本,验证了人力资源管理、组织承诺度和顾客满意度之间的关系,即组织承诺度确实是人力资源管理与企业绩效之间的中间变量^[11]。而传统的心理契约要求企业为员工提供稳定的工作,作为回报,员工应努力工作。但在当前社会背景下,一个企业中不是所有的人都处在同样的状况,因此对于不同的员工应建立不同的心理契约。在企业中,关键是对核心员工的识别,他们是企业管理的重点,是竞争对手争夺的对象。企业可采用股票期权、技术入股等方式激励员工,给予较好的工资和福利,注重与其沟通,以形成员工对企业的忠诚感,减少其流动性,使他们能长期地为企业服务。对于其他三类员工不是企业关注的重点,员工的流动性较大,企业往往依据员工为企业带来的效益与支付其的工资水平来决定员工的去留。

2)在企业实施一整套人力资源管理系统,要做到外部匹配和内部匹配。外部匹配指人力资源管理系统与企业战略相一致。根据美国财富杂志的调查,企业实施各种战略时所遭遇的失败,73%归因于人力资源无法与战略配套^[13]。Garavan 研究了战略人力资源开发如何与组织的战略进行有效整合^[14]。刘善仕,刘辉健认为企业战略分为成本型、创新型和质量型三类,相应的人力资源管理系统采取利诱型、投资型与参与型^[15]。企业要根据市场环境的变化与自身的状况,建立适合本企业特色的人力资源管理系统。内部匹配指人力资源管理系统内各子系统进行协调形成一种整体。首先人力资源管理哲学、人力资源管理政策、人力资源管理实践等各子系统要相互整合,形成一个系统。其次企业所实施的人力资源管理实践也是系统化的,包括规划、工作分析、选拔、评价、薪酬、激励、沟通与开发等活动。企业应根据其战略和人力资源的现状,分析人力资源的供给与需求状况以及任职者的资格,将符合要求的人配置在相应的岗位上。根据岗位的评价确定相应的薪酬水平。在工作过程中,应对员工进行激励与沟通,使其明确改进的方向,将个人目标与企业目标协调一致,还要根据企业战略的要求,对员工进行有目的的培训与开发。

参考文献

- [1] BARNEY J, WRIGHT P. On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage [J]. Human Resource Management, 1998, 37: 31 - 46.
- [2] WRIGHT P M, MCMAHAN G C. Theoretical perspectives for strategic human resource management [J]. Journal of Management, 1992, 18(2): 295 - 320.
- [3] WRIGHT P M, MCMAHAN G C, MCWILLIAMS A. Human resources and sustained competitive advantage: a resource - based perspective [J]. International Journal of Human Resource Management, 1994, 5(2): 301 - 326.
- [4] 高容. 基于人力资源的企业竞争优势的构建 [J]. 湘潭大学社会科学学报, 2003(3): 84 - 86.
- [5] 张新岭. 以资源为基础的战略人力资源管理评述 [J]. 南京人口管理干部学院学报, 2004(3): 29 - 33.
- [6] 张正堂, 李爽. 企业持续竞争优势来源: 人力资源还是人力资源管理 [J]. 科学管理研究, 2005(4): 102 - 105.
- [7] BOXALL P F. The Strategic HRM Debate and the Resource - based View of the Firm [J]. Human Resource Management Journal, 1996, 6(3): 59 - 75.
- [8] 孙明贵. 战略性人力资源与企业的竞争优势 [J]. 资源科学, 2004(1): 52 - 60.
- [9] PATRICK M WRIGHT, SCOTT A SNELL. Toward a Uni-

- fyng Theory for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management [J]. Academy of Management Review, 2001, 23(4): 756 - 772.
- [10] 颜士梅, 王重鸣. 知识型企业如何获取竞争优势——一个基于 SHRM 观的分析[J]. 科研管理, 2002(6): 74 - 79.
- [11] 王颖, 李树茁. 以资源为基础的观点在战略人力资源管理领域的应用[J]. 南开管理评论, 2002(3): 4 - 8.
- [12] 魏立群, 刘忠明. 中国企业发展战略性人力资源管理的实证研究[J]. 科学学研究, 2005(6): 816 - 819.
- [13] 刘秀英, 张蕊. 企业战略人力资源管理探索[J]. 北方经济, 2004(6): 19 - 20.
- [14] 谢凌玲, 谢东. 战略人力资源管理研究的新进展[J]. 当代经济管理, 2005(6): 128 - 130.
- [15] 刘善仕, 刘辉健. 人力资源管理系统与企业竞争战略匹配模式研究[J]. 外国经济与管理, 2005(8): 41 - 46.

A Study of Strategic Human Resource Management based on RBV

DING Jing

(Anhui Agricultural University, Hefei 230009, China)

Abstract : The resource-based view of the firm is the most development in strategic management field and strategic human resource management is also the most development in human resource management field. After introducing the resource-based view of the firm and strategic human resource management, the paper reviews the studies on what is the source of enterprise's competitive advantage that pointed out by scholars. This paper indicates that the human resource and human resource management system are the real source of enterprise's competitive advantage.

Key words : RBV; strategic human resource management; competitive advantage

(上接第 52 页)

政府应加快对教育的投入,合理配置教育资源,为经济发展培养后备人才。

4) 采取切实可行的措施发展现代服务业。优先发展信息服务和中介服务知识密集型服务业,以信息技术开发应用为基础,加强信息资源开发利用,不断开拓信息服务的新领域,重点发展通讯、网络、传媒、咨询等各种类型的信息服务业;培养和规范市场,大力发展会计、审计、评估、法律服务等中介行业,加快发展金融业,大力推进金融业的市场化和国际化,加快金融制度和金融产品创新,积极拓宽金融服务领域,促进银行、证券、基金、信托、保险、融资租赁等现代金融业发展,加快发展旅游业,大力开拓国际国内旅游市场,积极开发旅游,促进和引导文化娱乐、体育健身、医疗保健等服务业发展;以住宅建设为重点,促进房地产业稳定健康发展;推进物业管理体制改革促进社区服务业发展;加快发展农村服务业。《中华人民共和国国民经济和社会发展第十一个五年规划纲要》提出,要“坚持市场化、产业化、社

会化方向,拓展领域、扩大规模、优化结构、增加功能、规范市场、提高服务业的比重和水平”。在一定时期内我们应重点发展生产性服务业,包括仓储、物流、中介、广告等,做好市场研究、信息咨询、法律、会展、税务、审计、房地产、科研与综合技术开发、劳动力培训、工程和产品维修及售后服务。

参考文献

- [1] 厉以宁. 经济增长方式转变为何缓慢[J]. 价格理论与实践, 2005(3): 21.
- [2] 薛萍. 当前我国经济增长方式转变的思考[J]. 金融经济, 2006(10): 28.
- [3] 阎钢军, 揭润年. 发展循环经济促进经济增长方式转变[J]. 当代经济, 2006(1): 31.
- [4] 程选. 中国经济增长方式转变的难点和路径[J]. 生产力研究, 2006(2): 36.
- [5] 解振华. 领导干部循环经济知识读本[M]. 北京: 中国环境科学出版社, 2005.

Difficulty and Countermeasures in Changing of the Economic Growth Mode

DING He-ping

(Anhui University of Finance & Economics, Bengbu Anhui 233041, China)

Abstract : Since the reform and opening up, the transformation growth mode of China's economic achieved great results, however, at the same time of this achievement there is a high input, high consumption, high emission, recycling difficulty, and low efficiency. If we don't change the way, the Chinese economy growth will not continue to maintain a sustained, rapid and healthy developing, this study have important practical significance

Key words : economic growth mode; environmental pollution; difficulties; countermeasures