

人力资源管理效能对企业绩效影响的实证研究

殷圣仪, 姚春序

(浙江理工大学经济管理学院, 杭州 310018)

摘要: 以浙江地区台资制造企业与台湾本地制造企业为研究对象,探讨人力资源管理效能对企业绩效的影响。通过单因子方差分析发现,企业成立年数、员工人数及资本来源对人力资源管理效能和企业绩效的影响皆没有显著差异;通过回归分析发现,人力资源管理效能越高,企业绩效越佳。

关键词: 人力资源管理; 效能; 企业绩效

中图分类号: C931.2 **文献标识码:** A

0 引言

进入 21 世纪后,人力资源在企业绩效中扮演的角色越来越重要。Beatty 等(1996)指出,人力资源角色已从伙伴转变成为参赛者,直接面对公司的战略性挑战,不再像以往一样,仅为团队的一部分,而是要化被动为主动,为企业增加价值^[1]。Lawler 等(2003)认为,人力资源必须要重新思考其功能结构、服务以及规划,以显示出如何随新的组织形式与企业战略变化而进行调整,从而期待在未来可以增加人力资源部门对组织绩效的贡献^[2]。为了有效地面对这些新的挑战,人力资源部门必须专注于如何增加价值,如何促进其管理效能,从而进一步提升企业绩效,因此人力资源管理效能和企业绩效之间的关系也成为了研究上的一个焦点。

1 文献回顾

1.1 人力资源管理效能

效能(effectiveness)是指系统投入资源后,其产出达成预定目标的程度(Robbins, 1994)。Lawler 等(2003)认为人力资源管理效能是指企业中的人力资源管理部门是否能够有效地执行各项人力资源的活动,并且符合企业的需求。

Huselid 等(1997)在研究美国企业人力资源管理效能与组织绩效的关系时,将人力资源管理效能分为技术性效能和战略性效能两大类衡量指标^[3]。技术性效能包含福利制度、薪资制度、招募与训练制度、工作安全与健康、员工教育训练、员工退休方案、工会与劳资关系、社会责任方案、女性及弱势团体的公平雇用机会、劳动成本的管理、甄选测验、绩效评估制度、人力资源信息系统、工作态度的调查等。战略性效能有团队工作设计、员工参与及授权、人力资源规划、主管与管理者的能力开发、规划管理者未来的生涯发展、人力资源战略性问题研究、员工与管理者的沟通、员工协助方案等。

Lawler 等(2003)将企业的人力资源管理效能分为 3 大部分:人力资源效能、外包效能以及共享式服务效能,并根据企业中人力资源部门在上述各项活动中的执行状况,以及是否符合企业的需求来决定人力资源管理效能^[2]。

1.2 组织绩效理论

在管理领域中,绩效泛指对组织目标达成程度的一种衡量,一般将绩效分为效率(efeciency)和效能(efectiveness)两种概念(Robbins & Coulter,2002)。组织绩效是对组织达成目标的程度所做的一种衡量,它代表一个组织的营运管理成功与否,组织中一切活动的终极目标均在于创造利润,提升组织绩效。

组织绩效的衡量对企业而言是相当重要的,Evan 与 Davis(2006)将组织绩效分成组织效率(organizational efficiency)与组织弹性(organizational flexibility)两个层面。Nkomo(1987)认为,组织绩效除了需考虑传统的财务绩效指标(营收成长率、盈余成长率、资产报酬率)外,人力资源绩效指标(员工每人平均获利额、员工每人平均资产额)也是一项重要的组织绩效衡量指标。Dyer 等(1995)指出,在探讨人力资源管理系对组织绩效的影响研究时,一般最常用的3种绩效标准为:a)人力资源产出,如缺勤率、流动率及团体或个体绩效;b)组织产出,如生产力、质量与服务;c)财务或会计产出,如资产报酬率、投资报酬率等^[4]。Becker 等(1996)整理出了以往学者在做人力资源管理系统与组织绩效的相关性研究时所用的绩效衡量指标,包括股价、利润、销售量、顾客满意度、生产力及产品质量等,并认为这些变量的选择应视分析单位层级的不同而不同^[1]。

1.3 人力资源管理效能与组织绩效关系的文献回顾

Noe 等(2002)指出,有效的人力资源管理实务可以通过使员工与顾客满意、鼓励创新、提升生产力、发展良好的公司信誉等来加强公司的绩效^[5]。有许多研究指出,以公司层级来衡量人力资源系统与组织绩效之间的关系,两者间具有正相关的关系(Arthur,1994; Cutcher-Gershenfeld,1991; Delaney, Forthcoming & Huselid,1995; Huselid & Becker,1994),特别是员工参与、授权、工作再设计、广泛的员工培训、以团队为基础的生产系统以及与绩效相关的薪酬制度皆有助于改善组织绩效^[6-7]。

Delaney 等(1996)以美国590家营利与非营利机构作为研究对象,进行人力资源管理实务对于组织绩效影响的研究,发现人力资源管理活动中的培训对知觉的组织绩效与知觉的市场绩效有正向且显著的影响;招聘、甄选与激励薪资制度也分别对知觉的市场绩效有正向显著的影响^[8]。

以往有关人力资源效能和企业绩效关系的有关研究中,尚未有以台湾企业和大陆的台资企业为对象的,笔者尝试对台湾企业和浙江省的台资企业进行对比研究,检验人力资源效能和企业绩效之间是否依然存在正相关的关系,并对现行的企业人力资源实践提出一些改进建议。

2 研究方法对象

2.1 研究方法

本研究主要采用 Lawler & Mohrman (2003)所设计的问卷进行问卷调查,之后对收集的数据运用 SPSS 进行信度分析、方差分析和回归分析,以验证人力资源管理效能对组织绩效的关系。

在人力资源管理效能的衡量上,本研究采用 Lawler & Mohrman(2003)所提出的人力资源管理效能的9项指标(提供人力资源服务、提供企业变革时的顾问服务、作为一个企业伙伴、发展组织技能、量身订做人力资源活动以符合企业需求、协助塑造良好的雇用关系、协助发展事业战略、成为员工权益的捍卫者,以及变革管理)来进行人力资源管理效能的衡量。共有9题,计分方式为1到10分,请填答者依据题目所述,圈选出最符合公司情况的题项,得分越高表示企业中的人力资源部门在该题项所描述的活动中所表现的效能较佳,并且符合公司的需求;而得分越低则代表效能较差,并且较不符合公司的需求。

对组织绩效的衡量,是根据 Yeung 等(1996)研究修改的,共有10项衡量指标,包括:顾客满意度、产品(或服务)的设计能力、员工满意度、获利率、留住优秀员工的能力、营业额、生产力、成长率、员工士气、公司一年来的整体表现^[9]。在组织绩效的衡量上,采用李科特五点量表记分,在过去1年中,对其与市场同行业的竞争对手相比较的绩效进行评价,1分代表其过去1年的绩效落后于同行业很多;5分则代表其领先同行业很多。

2.2 研究对象

本研究以30家浙江省台资制造企业以及30家台湾本地制造企业为研究对象。采用电子问卷方式,请公司的人力资源部门主管或人事相关负责人填写问卷。

3 实证结果与分析

3.1 问卷的信度分析结果

信度分析主要目的在于衡量问卷各构成题项的稳定度与一致性。而在进行信度分析时,最常被用来检验的值为 Cronbach α 系数值。本研究分别将问卷中的人力资源管理效能与组织绩效两个量表进行信度的检验,结果如表 1 所示。

表 1 人力资源管理效能与组织绩效的信度分析

分析构面	题数	Cronbach's α
人力资源管理效能	9	0.94
组织绩效	10	0.92

3.2 样本特征描述

将浙江省 30 家合资制造业列为样本群组 I,30 家台湾制造企业列为样本群组 II。由表 2 可看出研究对象基本数据的平均状况,在成立年数方面,群组 I 以成立 1~10 年为最多,有 22 家,占 73.3%,群组 II 亦同是以成立 1~10 年为最多,有 16 家,占 53.3%;在员工人数方面,群组 I 是以 2 000~9 999 人为最多,有 15 家,占 50.0%,群组 II 则是以 1 000~1 999 人为最多,有 13 家,占 43.3%;资本来源方面,群组 I 和群组 II 皆是以纯台商独资为最多,分别为 27 家和 25 家,各占 90%和 83.3%。

3.3 单因子方差分析

单因子方差分析可以讨论各特征变量对人力资源管理效能与组织绩效的影响是否存在显著差异。

表 2 样本特性描述

样本特征	样本群组 I		样本群组 II		
	数量	百分比/%	数量	百分比/%	
成立年数	1~10 年	22	73.3	16	53.3
	11~20 年	8	26.6	13	43.3
	21~30 年	0	0	1	3.3
员工人数	1~99 人	0	0	2	6
	100~499 人	1	3.3	4	13.3
	500~999 人	1	3.3	7	23.3
资本来源	1000~1999 人	11	36.6	13	43.3
	2000~9999 人	15	50.0	3	10
	10000 人以上	2	6.6	1	3.3
资本来源	纯台商独资	27	90	25	83.3
	原有事业取得股份	3	10	5	16.7

3.3.1 单因子方差分析群组 I

使用方差分析的方法探讨成立年数、员工人数,以及资本来源对人力资源管理效能是否有显著差异,如表 3 所示。由表 3 可观察出,成立年数、员工人数,以及资本来源这 3 个控制变量对人力资源管理效能皆无显著差异。

接着探讨成立年数、员工人数以及资本来源对组织绩效是否有显著差异,如表 4 所示。由表 4 可观察出,成立年数、员工人数以及资本来源这 3 个控制变量对组织绩效皆无显著差异。

表 3 群组 I 控制变量对人力资源管理效能的单因子方差分析

变量名	F 值	显著性
成立年数	0.495	0.488
员工人数	0.490	0.743
资本来源	0.104	0.750

表 4 群组 I 控制变量对组织绩效的单因子方差分析

变量名	F 值	显著性
成立年数	2.651	0.115
员工人数	0.762	0.560
资本来源	0.981	0.330

3.3.2 单因子方差分析群组 II

按照前面做法探讨群组 II 中的企业成立年数、员工人数以及资本来源对人力资源管理效能是否有显著差异,结果发现,成立年数、员工人数、资本来源对人力资源管理效能的影响都不存在显著差异($F=0.093, P=0.911; F=0.644, P=0.475; F=0.503, P=0.403$)。3 个变量同样对组织绩效的影响也不存在显著差异($F=0.067, P=0.936; F=0.741, P=0.382; F=0.857, P=0.336$)。

从方差分析中可以看出,两个群组中特征变量对人力资源管理效能和组织绩效都没有显著的差异影响,从而可以更加确保人力资源管理效能和组织绩效之间的稳定关系。

3.4 回归分析

将样本公司的人力资源管理效能设为自变量,组织绩效为因变量,通过回归模型的建立,探讨人力资源管理效能对组织绩效的影响程度。

3.4.1 回归分析群组 I

用回归分析来进行研究假设的群组 I 的验证,分析结果见表 5。表 5 显示,人力资源管理效能的系数值为 0.180,得到其回归线为 $Y=2.157+0.18x+e$,其显著值为 0.004,达显著水平 $P<0.05$,回归方程调整后的 R^2 为 0.239,表示人力资源管理效能越高,组织绩效越佳。此结果表明在群组 I 中,人力资源管理效能和企业绩效之间是显著正相关的。

3.4.2 回归分析群组 II

用回归分析来进行研究假设的群组 II 的验证,分析结果见表 6。表 6 可知,人力资源管理效能的系数值为 0.197,得到其回归方程为 $Y=2.198+0.197x+e$,其显著值为 0.000,达显著水平 $P<0.05$,回归方程调整后的 R^2 为 0.441,表示人力资源管理效能越高,组织绩效越佳。此结果表明在群组 II 中,人力资源管理效能和企业绩效之间是显著正相关的。

表 5 群组 1 的回归系数及显著性

	系数	t	显著性
常数项	2.157	5.140	0.000
自变数项	0.180	3.180	0.004

表 6 群组 2 的回归系数及显著性

	系数	t	显著性
常数项	2.198	7.946	0.000
自变数项	0.197	4.888	0.000

4 结论与建议

4.1 研究结论与结果讨论

通过上述研究,一方面可以发现企业的员工人数、成立年限和资本来源对企业的人力资源效能和企业绩效皆没有差异显著的影响。这也反映出人力资源实践有其自身的规律和特点,更多的是和其本身人员的素质和操作水平的专业性有关,企业绩效和企业整体的核心竞争能力更加有关,而并不会受到人数多少的影响。另一方面,可以发现人力资源管理效能与组织绩效具有显著正相关关系。人力资源管理效能越高的公司,其组织绩效亦将会越佳。正如先前的文献所述,人力资源在专业工作上的绩效确实与组织绩效密切相关,通过人力资源能力的确认、发展与运用,其在本身专业工作上的绩效将获得提升,更能协助增加公司产出价值,对组织绩效有所贡献(Delaney & Doty, 1996)。对于企业而言,人力资源管理实务自招募、甄选、培训与发展一直到绩效评估等皆与员工息息相关,而人才是组织中十分重要的资本,只有做好选人、用人、育人、留人等方面的工作,才能够把人才的积极性和主动性调动起来,才能够充分发挥出他们的聪明才智,而且现代人力资源管理不仅重视人和工作岗位本身的匹配情况,还非常重视人和组织的匹配情况,也就是说个人不仅要具备工作岗位所需的知识和技能,而且要和组织的核心价值观和文化理念保持一致,才能够更好地促进人才的成长和组织的发展。在这个过程中,有效的人力资源管理系统就显得非常重要了。因此,拥有完善且有效的人力资源管理将有助于企业改善其组织绩效。

4.2 对人力资源管理的建议

根据本研究的实证结果,笔者建议通过强化人力资源管理实务,从而改善人力资源管理效能以提高组织绩效。

本研究建议企业可以从多项人力资源管理实务进行改善,使其更贴近组织的需求,并且更有效地来执行人力资源管理实务,以期能促进组织绩效。例如,企业在人才招聘的过程中,除了考察员工的经验和知识背景外,还要着重考察员工的价值观和思维方式,全面了解该员工对于岗位和企业的总体匹配程度。在人才的激励上,企业可以通过激励薪酬制度来激发员工的能力及为组织贡献的欲望(Pfeffer, 1994; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995),并且藉此来鼓励员工有更好的工作表现,如生产效率的提高、离职率的下降(Arthur, 1994),制造企业中也可以设计多种薪酬模式并存的制度,如年薪、奖金、分红、持股等多种形式,从而全方位调动不同序列不同岗位人员的工作积极性。此外,在教育培训方面,通过跨部门培训来培养员工有多元化的工作技能,以此来累积组织所需要的多样化人才(Pfeffer, 1994),从而足以让企业有较多的弹性来面对市场上的变化,提升企业在市场中的竞争力,进而提高企业在市场中的占有率。在精益生产思想指导下的多能工模式,尤其适合制造型企业未来发展的需要。下一步生产管理的趋势是提高工作的自动化程度,因此对人员的技能提出了更高的要求。在绩效评估方面,实施以结果为导向的绩效评估实务,可提升员工作业生

产效率,同时又可监控员工的产出质量。同时区分出生产序列、技术序列和管理序列人员的关键考核指标,在梳理企业关键业务流程的基础上把考核指标层层细化,逐级考核监控。人力资源系统的运作应与各个企业自身的特色密切结合,才能找到合适的模式。

总之,组织内的人力资源管理措施应该与企业战略、组织结构、组织文化和组织成员之间相互调节匹配,才能够获取更高的人力资源管理效能,才能成为组织维持竞争优势的关键因素。

参考文献:

- [1] Beatty R W, Schneier C E. New HR roles to impact organizational performance: from “partners” to “players”[J]. *Human Resource Management*, 1996, 36(1): 29-37.
- [2] Lawler E E, Cohen S G, Chang L. Strategic human resources management[M]//Building the Competitive Workforce. New York: Wiley, 1993: 31-59.
- [3] Huselid M A, Jackson S E, Schuler R S. Technical and strategic human resource effectiveness as determinants of firm performance[J]. *Academy of Management Journal*, 1997, 40(1): 171-188.
- [4] Dyer L, Kochan G. Is there a new HRM: contemporary evidence and future directions[C]//Conference Paper Presented in Industrial Relations Center. Kinston: Queen's University, 1994: 22-23.
- [5] Hollenbeck N, Gerhart, Wright. Human Resource Management[M]. Hill: Mcgraw, 2002.
- [6] 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.
- [7] Pfeffer J. Competitive Advantage Through People: Understanding the Power of Work Force[M]. Boston: HBS Press, 1994.
- [8] Delaney J E, Doty D H. Modes of theorizing in strategic human resources management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance prediction[J]. *Academy of Management Journal*, 1996, 39: 802-835.
- [9] Yeung A, Woolcock P, Sullivan J. Identifying and developing HR competencies for the future[J]. *Human Resource Management*, 1996, 19(4): 49-57.

An Empirical Research on Influence of Human Resource Effectiveness on Enterprise Performance

YIN Sheng-yi, YAO Chun-xu

(School of Economics and Management, Zhejiang Sci-Tech University, Hangzhou 310018, China)

Abstract: By using Taiwanese capital manufacturing enterprise of Zhejiang and Taiwan manufacturing enterprise as the research target, this article probes the effect of human resource effectiveness on enterprise performance. One-way ANOVA analysis shows there are no significant differences of the years of history, the employee number and the resources of capital on the human resource effectiveness and the enterprise performance. Then regression analysis shows there is a positive relationship between human resource effectiveness and enterprise performance, the higher human resource effectiveness, the better enterprise performance.

Key words: human resource; effectiveness; enterprise performance

(责任编辑:马春晓)