

文章编号: 1005—0523(2005)03—0051—05

中小企业人力资源管理发展的权变模型

唐宁玉

(上海交通大学 管理学院, 上海 200052)

摘要:首先通过 A 公司的实例分析了目前中小企业人力资源管理的特点,在此基础上,指出中小企业在企业发展过程中人力资源管理在战略、实践和角色上的变化,对中小企业人力资源管理的权变发展进行了归纳,并提出了中小企业人力资源管理发展的建议.

关 键 词:中小企业;人力资源管理;权变发展

中图分类号:F270.7

文献标识码:A

1 中小企业人力资源管理特征

A 公司是一家生产软件的民营企业.公司初创于 2000 年,并于 2001 年正式注册为股份有限公司,当时只有 6 名员工,2001 年末,公司销售收入达到 120 万元,2002 年,公司继续保持良好的发展势头,人员扩增到 25 人,同时注册资本达到 300 多万,当年度销售额比 2001 年增加了 20 多倍,2003 年公司进一步发展,人员增加到近 70 人左右,销售收入比 2002 年又翻了两倍,2004 年上半年,公司人员增加到 100 多人,计划销售收入 1 亿元.在这种高速发展的情况下,公司高层领导忽然有了种说不出的感觉,最明显的是以前只有 6 个员工的时候,高层对每个人都很了解,公司也不需要什么管理制度,每个员工对自己的工作都很清楚,沟通也很顺畅,而现在,事情更多了,管理更复杂了,部门之间好像也需要更多的协调了;人少的时候员工心很齐,现在似乎对员工很难把握,员工中也开始有人陆续离职.回望公司,目前尚没有独立的人力资源管理部门和专业人员,很多人力资源管理的工作由一位办公室人员承担,公司中也没有系统的工作说明书、培训

计划和薪酬体系,绩效考核虽然每月在做,但也没有真正起到促进绩效的作用.高层领导在困惑地想:是否应该加强公司的人力资源管理了?

A 公司是笔者最近在对中小企业人力资源管理研究中遇到的一个典型案例.一方面,中小企业在我国企业中正在发挥越来越重要的作用,但由于中小企业在各国经济发展中往往处于“强位弱势群体”的地位,其在发展过程中得到的支持和关注往往是不够的,中小企业会遇到诸如政策导向不利、融资难等问题,而另外一个特别显著的问题是其人力资源管理上的瓶颈.经过对多家中小企业公司的调研,我们发现像 A 这类中小企业在人力资源管理上存在着这样一些特征.

1.1 人力资源管理专业化程度不高

中小企业在发展初期,没有或者很少设置专门的人力资源管理机构,其人力资源管理职能由行政部、办公室或公司高层兼任;中小企业专职人力资源管理人员的配备很少或者没有.和大公司相比,其从事人力资源管理工作的人员来源更广,一般有从事管理工作或者行政工作的经验,但在人力资源管理专业化技能方面较欠缺.另外,公司中直接从事着人员管理工作的一线经理们很少把人力资源

收稿日期:2004—12—27

作者简介:唐宁玉(1969—),女,上海交通大学管理学院副教授,研究生导师.

管理工作当作他们工作的重要部分,对人的重要性认识还不够,同时也缺乏必要的人员管理技能。

1.2 人力资源管理和组织发展的契合性不够

在发展初期,公司主要焦点在市场扩展和企业生存发展上,对人力资源管理的重视还不够,这样中小企业的人力资源管理还很少放到战略层面上考虑,更多的是起到行使行政职能的辅助角色。

1.3 人力资源管理关注焦点缺乏长期性

中小企业对员工的管理,往往更着眼于解决当前出现的一些问题,对员工激励和长期发展的考虑很少。这样,中小企业在保留优秀员工上会有一些问题,在我们调查过的一家公司中,曾经出现过 10 多名骨干同时跳槽的情况,给企业带来不小的麻烦。

1.4 人力资源管理制度不够健全

从中小企业的人力资源管理制度来看,更多以规章制度为主,大多会从员工考勤、奖惩制度、工作规则等方面来对员工加以限制。从某种意义上说,中小企业人力资源管理制度还不够健全,如果有,更多是一些约束规范。

我们将以上这些称为其特点,因为这些特点有时是适应了中小企业在发展过程中的阶段需要的。但是,很多特点都是一把“双刃剑”,随着企业进一步发展,它们就会束缚中小企业的进一步发展,因此中小企业人力资源管理应该是权变的,随着企业的发展而有所变化。接下来,我们从人力资源管理战略、实践和角色三个方面来探讨中小企业人力资源管理发展的权变模式。

2 人力资源管理战略:从应急性战略到计划性战略

2.1 人力资源管理和组织战略的整合

企业发展到一定阶段,企业高层会开始意识到人力资源管理的重要性,虽然相对其他资源管理来说,中小企业的人力资源管理经常是滞后于企业发展阶段的。

从上世纪 90 年代以来,很多理论和实践研究都向我们展示了通过良好的人力资源管理可以帮助企业获得竞争优势。我们已经看到,在企业中人力资源管理 and 公司业绩之间存在着密切联系。一些研究(Pfeffer, 1997)认为选择型雇佣、广泛的培训和绩效信息分享对企业成功有重要帮助作用。另一知名学者 Huselid(Huselid, 1995)的开创性工作更进一步发现组织的投资回报率和人力资源管理实践如工

作分析,报酬计划,绩效评估之间有正相关。最近一些公司的调查充分显示了人力资源管理的重要性,著名百货公司西尔斯通过对员工满意度调查的研究,发现良好的人力资源管理可以提高员工的满意度,而员工满意度每提高 5%,可以导致顾客满意度提高 1.3%,从而使企业收入增加 5%。这些研究说明了人力资源管理在组织中的重要地位,虽然多数研究的研究对象是大公司,但也有些研究关注于中小企业人力资源管理和组织业绩之间的关系,并得到了类似的结论(Welbourne, 1997; Marlow, 2000)。尽管如此,大企业和中小企业在人力资源管理上还是存在不少差别,从这种区别中我们也大致可以看到公司在成长过程中人力资源管理战略和实践所发生的相应变化。

由此,人们越来越多地将人力资源管理和组织的战略结合起来,认为人力资源管理应该和组织战略紧密整合起来,会给企业带来更持续的竞争优势。不少大公司已经尝试,他们的人力资源管理更系统、更和组织战略保持一致。相比之下,中小企业在开始起步时,关注焦点更多在市场和企业生存,很少企业在开始就有意识地将人力资源战略和组织战略连接起来。

2.2 不同规模企业中人力资源管理的战略形态

从上世纪 50、60 年代起,越来越多的学者对战略进行关注和研究,由此也形成了有关战略的很多不同学派。其中,比较典型的观点有两种,以 Porter 为主的一些学者认为战略管理隐含着任何组织都有战略,这种战略是为达成设定目标有意识去形成的,因而具有明确的意图性和目的性,同时这些战略实施的方法和手段也被认为是战略的一部分,我们往往把这种战略称为“有计划战略”。而以 Mintzberg 为代表的一些学者提出了另外一种看法,认为战略是“一系列决策流中的一种形态,”也即战略不一定是有意图形成的,它是随时间涌现出来的最合适的战术和管理决策,或者说是“应急性战略”。不同的公司在战略规划中的表现方式会有所不同,有些公司更侧重事先有计划地进行战略规划,而另外一些公司中则更多可变性和应急性战略。

上述战略的这种计划性和应急性特征也可以用在人力资源管理的战略形态上。研究发现,大企业的人力资源管理战略更多是计划性战略,即具有一定的前瞻性,并从人力资源管理的角度促进组织中战略的实施。相比之下,中小企业中的人力资源

管理更具有随意性和非正式性的特点,其人力资源管理更多采用了应急性战略(emergent strategy),更从直觉出发但同时更具有灵活性.这种特点和中小企业发展所处的阶段有一定关系,在初创期和成长期,由于企业经常会处在一种动态过程之中,有很多不确定性,采用应急性战略更为常见,另外即使中小企业已经认识到人力资源战略的重要性,但并没有连贯一致的人事政策和实践来帮助其达成战略目标.而到成熟期企业相对比较稳定,这时很多人、事都在计划之中,组织更有序地发展,这种关系如下图1所示.

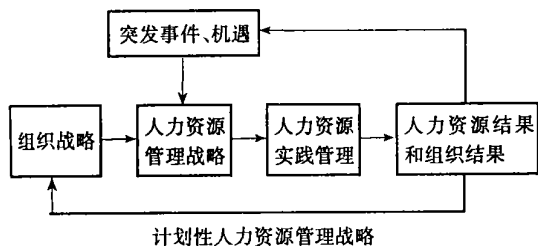


图1 人力资源管理战略的变化

3 人力资源管理实践:从科层型到高承诺型实践

人力资源管理战略上的差异,也导致中小企业发展过程中人力资源管理实践上的差异.

中小企业人力资源管理更为非正式,特别是在创立期和成长期.公司中往往缺乏系统的人力资源管理制度和体系,如果有,很多也没有文本化;在建立管理队伍时倾向于从内部选人和熟人推荐,程序简单,很少运用标准化设计的选拔工具;培训往往没有正式的培训开发项目,绩效管理和薪酬管理体系中的随意性也比较大.

Kaman(2001)等人将人力资源管理的实践分为两种类型:科层型(Bureaucratic practices)和高承诺型(high commitment)人力资源管理实践.科层型人力资源管理实践更多地采用正规化管理来达到组织预期目的,在人力资源管理中应用传统的人力资源管理职能如人员选拔、工作描述、绩效评估和薪酬管理等来对其人力资源进行系统和正规的管理,并通过这些来帮助达成组织的目标.科层型人力资源管理主要体现在组织中有正式的员工手册、岗位说明书、成文的政策和人力资源管理的程序等.规模较大的企业会更多地采用科层型人力资源管理实践.在中小企业发展过程中,往往可以观察到科层型人力资源管理从无到有的一个发展过程.采用科

层型人力资源管理,将提高一定规模的企业对其员工管理的效率.由于有明确的制度和体系,员工会对自己应该完成的任务和在组织中扮演的角色比较清楚,而减少由于不确定性和模糊性给员工带来的压力.但正规化和制度化也减少了组织的灵活性和敏捷性.

相对而言,高承诺人力资源管理实践更加注重通过满足员工需要、增加员工对自身工作的控制来促进员工和企业绩效,其实践包括真实工作预见、广泛培训、信息共享,开放的沟通和激励性的薪酬等.研究发现,在采用高承诺人力资源管理实践的组织中,离职率、缺勤率和员工投诉率较低.有意思的是,高承诺人力资源管理实践的采用和企业规模之间并没有显著关系,一些中小企业中也采用高承诺型人力资源管理,并且取得良好效果.

这些研究提示我们一方面中小企业在发展过程中,需要加强人力资源管理的制度体系建设,要在组织中逐步建立和完善人力资源管理的正规化系统,但另外一方面,中小企业早期可以在自身许多制度尚不完善的基础上,通过对员工的了解、关注员工职业发展、培养员工高度自主性的以及增进组织中的沟通来提高人力资源管理的效果.很多新员工愿意投身中小企业,是由于在面试时他们觉得企业的发展前景还比较好,但到企业之后,企业并没有能够让他们感受到这种发展,这样员工感觉比较受挫,现实和期望不符,就容易导致员工离职.而一个员工的离职成本常常是其年薪的1.5倍,所以中小企业应通过更进一步关注员工发展而不仅仅是靠规章制度的约束来更好地进行人员管理.

4 人力资源管理角色的变化:从行政角色到战略伙伴

美国学者 Ulrich 从注重长期性还是短期性、注重人还是事两个维度对目前组织中人力资源管理扮演的角色进行了分析.图2是人力资源管理角色模型.

虽然该模型已经为很多公司采用,并作为考察公司人力资源管理和组织发展配合的审计工具,但在中小企业中,人力资源管理的角色在早期并不明显,一直到成长阶段接近成熟阶段,才更多出现“构建组织中基础设施”的行政专家角色,在我们所调查过的中小企业中,比较多的反映是人力资源管理目前更多承担行政专家的角色,即便如此,其人力资源管理体系也是在刚刚起步阶段,这也显示出前

文所说的中小企业人力资源管理滞后的特征. 随着企业的进一步发展, 中小企业应该根据企业的发展情况, 而有针对性地加强人力资源管理某一方面的角色, 如在组织发展阶段的转型过程中, 要更好地

扮演“变革代理”的角色, 促进组织过渡; 而在比较稳定时期, 要注重人员日常管理, 以提高员工有效性, 同时加强组织中的制度建设.

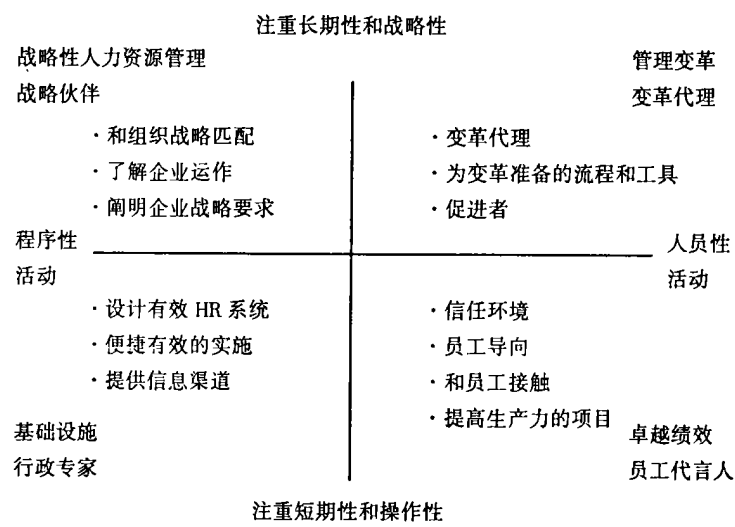


图 2 Ulrich 人力资源管理角色模型

有关人力资源管理角色的另外一个问题是, 是谁在组织中扮演着人力资源管理的角色. 这点, 在中小企业中也比较有特色. 在中小企业早期, 高层领导往往也是人力资源管理的领导者, 但由于其将精力大部分都放在产品和市场上, 对人力资源管理的重视就不足了; 在企业成长过程中, 由于缺乏人力资源管理部门, 一线经理人员也在承担着较多的人力资源管理角色, 但由于各个经理都有自己的一套标准, 从而使组织中看起来缺乏比较系统和一致的人力资源管理体系; 而当企业进一步发展, 规模变大也较为成熟时, 人力资源管理部门开始建立, 并起到更重要的作用.

以上这些, 从另外一个角度帮助我们来分析和理解中小企业人力资源管理的变化特点, 可以看到, 中小企业在早期发展中, 规模较小, 不一定有单

独的人力资源管理部门, 这样, 高层领导和部门经理就承担了相当的人力资源管理角色, 没有人力资源管理部门并不可怕, 关键是高层领导和管理人员要有足够的人力资源管理意识和必要的人力资源管理技能, 组织中的人力资源管理才不会空白. 然后, 随着组织规模的扩展, 在一定阶段需要建立专业部门来管理组织中越来越多也越来越复杂的人力资源.

5 对中小企业人力资源管理发展的建议

以上, 我们对中小企业发展过程中人力资源管理战略、实践和角色的演变对其人力资源管理的动态权变进行了分析. 我们用下表来体现本文中所说的权变模型.

表 1 中小企业人力资源管理发展的权变模型

创立阶段	成长阶段	成熟阶段	
人力资源管理战略	应急性战略	应急性战略、计划性战略	计划性战略
人力资源管理实践	非正式	非正式、高承诺型人力资源管理	正式、科层型人力资源管理、高承诺型人力资源管理
人力资源管理角色	变革代理	战略伙伴	行政专家、员工代言人、战略伙伴

这个模型可以为 A 公司这样类型企业的人力资源管理发展提供帮助.

A 公司处在从“小”到“中”的发展过程之中, 公司经历了初创期, 进入了高速成长期, 并正在向成

熟期迈进. 通过对人力资源管理战略、实践和角色的分析, 我们发现该公司人力资源管理战略尚不明晰, 人力资源管理的四个角色都较弱, 在规则和基础设施的建立和执行也即行政专家的角色上稍强

些,但尽管如此,公司管理层和员工却认为组织中的人事规章制度还不健全.由此也可以看到,A公司的人力资源管理在某种程度上尚不能适应组织发展的需要,公司处在快速发展期而且非常注重绩效目标,这要求公司的人力资源管理更和组织发展目标相连,也即更多扮演战略角色,但从现状来看,人力资源管理的战略角色发挥还不够,而从公司进一步发展的要求来看,更多的支持导向和规则导向也需要人力资源管理更好地起到员工代言人和行政专家的作用,而这点,目前的人力资源管理也是不足的.

结合A公司的发展阶段,A公司需要进一步明确人力资源管理战略,在组织中加强人力资源管理的规范化建设,从人力资源管理的基础工作入手,完善人力资源管理的基本制度和体系;其次,A公司应该尝试采用高承诺型人力资源管理实践,给予员工更多支持,提供开放沟通的渠道,给予员工职业发展上的建议,通过这些,以更好地建立组织和员工之间的心里契约,并使员工对公司有更多感情承诺,从而为今后的人员保留打下基础;再次,随着A公司的发展,人力资源管理专业工作要有所加强,配备专业的人力资源管理人员并提高公司管理层人力资源管理的技能;最后,在公司逐步发展过程中,人力资源管理可以帮助公司进一步加强文化建设,使公司的价值观在员工中得到共享,这样,在A公司发展,人力资源管理非但不会成为瓶颈,反而会帮助其获取竞争优势.

中小企业中人力资源管理的权变发展,向我们展示了人力资源管理发展变化的过程:从几乎没有人力资源管理到构建起人力资源管理体系,从非正式到正规化,从单一角色到多重角色.从中,我们再次看到,管理中不存在一成不变的最佳管理方法,较好的做法是根据企业发展阶段特征下的企业发

展战略要求,寻找到使组织中不同方面都能匹配起来的方法和模型,也即我们所说的整合发展.

参考文献:

- [1] Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. "Academy of Management Journal, Vol. 38(3):
- [2] Kaman V; McCarthy A M; Gulbro R; Tucker M(2001). Bureaucratic and high commitment human resource practices in small service firms HR. Human Resource Planning; Tempe
- [3] Marlow, S(2000). Investigating the Use of Emergent Strategic Human Resource Management Activity in the Small Firm, Journal of Small Business and Enterprise Development, 7, 2
- [4] Pfeffer, J. (1998). The Human Equation. Boston; Harvard Business School Press.
- [5] Ulrich D (1997). Human Resource Champions. Boston; Harvard Business School Press.
- [6] Welbourne, T. M. & Cyr, L. A. (1999). The Human Resource Executive Effect in Initial Public Offering Firms. Academy of Management Journal, Vol. 42(6)
- [7] 白钦先. 各国中小企业政策性金融体系比较[M]. 中国金融出版社, 2001.
- [8] 陈胜军, 等. 中小企业生存理论初探[J]. 经济问题, 2000, 2.
- [9] 方志梅. 中小企业敏捷性极其评价体系研究[J]. 工业工程与管理, 2000, 4.
- [10] 林 锋. 海峡两岸中小企业管理的比较和借鉴[J]. 华侨大学学报, 1997, 3.
- [11] 李义平. 关于中小企业发展的思考[J]. 当代经济科学. 2000, 1
- [12] 林民书. 中小企业管理模式极其体系创新[J]. 经济学家. 2000, 4
- [13] 唐宁玉. 中小企业人力资源管理现状及发展. 世界经济研究, 2002 特刊
- [14] 王重鸣. 管理心理学[M]. 北京: 人民教育出版社, 2000

Human Resource Management in SMEs: A Contingent Model

TANG Ning-yu

(Shanghai Jiaotong Univ., Shanghai 200052, China)

Abstract: This paper first analyzes some key characteristics of HRM in small and medium size enterprises(SME) in China, then it points out the changes of HRM strategy, HRM practices and HRM role during the development of SMEs and summarizes with a contingent model of HRM in SMEs.

Key words: SME; human resource management; contingency model of HRM